



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL

TÍTULO DEL PROYECTO:

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y SU INCIDENCIA EN LA
VENTAJA COMPETITIVA: CASO EMPRESA PÚBLICA DE
PRODUCCIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO-EPUNEMI.

AUTORA:

GEOVANNA ELIZABETH PÉREZ PRADO

TUTOR:

ING. ITALO MENDOZA HARO

MILAGRO, MAYO 2020

ECUADOR



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Comité Académico del Programa de Maestría en Administración Pública de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO

Que he analizado el Proyecto de Investigación con el tema **LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA: CASO EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO-EPUNEMI**, el mismo que reúne las condiciones y requisitos previos para ser defendido ante el tribunal examinador, para optar por el título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCION DESARROLLO INSTITUCIONAL**.

Milagro, a los 14 días del mes de mayo 2020

ING. ITALO MENDOZA HARO

FIRMA DEL TUTOR: _____

C.I.: 0906663471



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo del Departamento de Investigación y Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado par el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

FIRMA DEL MAESTRANTE: _____

C.I: 0919575381



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

CALIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Magister en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional otorga el presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA: ___ 57.67 ___
DEFENSA ORAL: ___ 38.33 ___
TOTAL: ___ 96.00 ___
EQUIVALENTE: ___ EXCELENTE ___

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SECRETARIO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a DIOS quien me lleno de fortaleza, perseverancia, necesarias para seguir adelante en mi carrera profesional.

A mis padres: Pedro y Carmen principales promotores de mi sueño, por confiar y creer en este reto, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

En especial a Llevar por su apoyo incondicional hasta el final brindándome su amor que me permitieron dar la oportunidad de compartir el mismo sueño de triunfar.

A mis hijos André, Andrea y Leonardo quienes son mi orgullo y mi motor quienes lideran mi mente ante cualquier adversidad, quienes me inducen cada día superarme en las metas propuestas.

Geovanna Pérez Prado

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme regido por la vía del bien hasta estos momentos

A la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO por haberme aceptado ser parte de este grupo de maestrantes, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para poder culminar este objetivo.

A mis PADRES quienes me motivaron constantemente para alcanzar cada escalón de mi éxito, siendo mí ejemplo a seguir.

Quiero expresar mi agradecimiento al Ing. Ítalo Mendoza Haro, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Y a todas las personas que de una y otra forma me apoyaron generosamente.

Geovanna Pérez Prado

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, PhD.

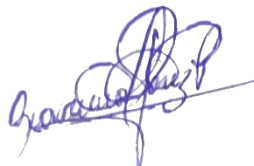
RECTOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente se procede hacer la entrega de Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención del título de Cuarto Nivel, cuyo tema fue **“LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA: CASO EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO-EPUNEMI**, y que corresponde al Departamento de Investigación y Posgrado.

Milagro, a los 14 días del mes de mayo 2020



FIRMA DEL MAESTRANTE: _____

C.I: 0919575381

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
EL PROBLEMA	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.5. OBJETIVOS	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5
1.6. JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO 2	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	7
2.2. ANTECEDENTES REFERENCIALES	8
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.3.1. ¿Qué son las estrategias genéricas?	9
2.3.2. Estrategias de Miles y Snow	10
2.3.3. Estrategias genéricas y su incidencia en las empresas	14
2.3.4. Adaptación de las Estrategias competitivas	14
2.3.4.1 Ciclo de la adaptación empresarial	15
2.3.4.2 Las Estrategias como aspecto clave en la organización. ...	15
2.3.4.3 La necesidad del cambio estratégico	15
2.3.4.4 Barreras que enfrentan las Empresas	16

2.3.4.5. El Comportamiento Estratégico.....	17
2.3.4.6. Las estrategias empresariales y su efecto en la rentabilidad	18
2.3.4.7. El entorno y su impacto en las estrategias competitivas ...	18
2.3.5. Ventajas competitivas	19
2.3.5.1. Impacto del entorno en la competitividad	19
2.3.5.2. Factores determinantes para que una empresa sea competitiva	20
2.3.6. Universidades en la Zona 5 con Empresas Públicas	20
2.3.7. Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro.....	22
2.3.7.1. Organigrama de la Empresa	22
2.3.7.2. Aporte de la Empresa Pública en funciones a las unidades de Negocio	23
2.4. Marco legal	24
2.4.1. Constitución Política del Ecuador.....	24
2.4.2. Ley Orgánica de Empresas Públicas	26
2.4.3. Plan toda una vida.....	27
2.4.4. La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro.....	27
2.5 Declaración de variables	28
2.5.1 Operacionalización de las Variables	29
2.6. MARCO CONCEPTUAL	30
CAPÍTULO 3	32
METODOLOGÍA.....	32
3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	32
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN, DISEÑO.	34
3.3. POBLACIÓN Y LA MUESTRA	35
3.3.1. Población	35
3.3.2. Delimitación de la Población	36

3.3.3.	Tamaño de la muestra	36
3.3.4.	Proceso de selección	37
3.4.	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	37
3.4.1.	Métodos teóricos	37
3.4.2.	Métodos empíricos.....	37
3.4.3.	Técnicas e instrumentos	38
CAPÍTULO 4	39
RESULTADOS OBTENIDOS	39
4.1.	Resultados obtenidos con la aplicación de los Instrumentos de recolección de datos.....	39
4.1.1.	Resultados obtenidos con la aplicación de los Instrumentos de recolección de datos (Encuesta nº 2)	45
CAPÍTULO 5	53
PROPUESTA	53
5.1.	Descripción de la Propuesta.....	53
5.1.1.	Objetivo General.....	53
5.1.2.	Objetivos estratégicos.....	54
5.1.3.	Nombre de la propuesta	54
5.1.4.	Beneficiarios	54
5.1.5.	Justificación	54
5.1.6.	Actividades a desarrollar.....	54
5.1.7	Descripción de actividades	55
5.1.8	Plan de acción	57
5.1.9	Indicadores de Seguimiento	57
6.	CONCLUSIONES.....	58
7.	RECOMENDACIONES	59
8.	BIBLIOGRAFÍA GENERAL	60
9.	ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Universidades Zona Cinco	21
Tabla 2 Funciones Epunemi	23
Tabla 3 Estudiantes Matriculados 2018	29
Tabla 4 Operacionalización de variables	36
Tabla 5 Plan de Acción	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 La empresa es competitiva en comparación a las demás que se dedican a actividades similares	39
Gráfico 2 La empresa es pionera es cuanto a ofertar cursos innovadores.....	40
Gráfico 3 Considera usted que los docentes de EPUNEMI están capacitados para el desempeño académico de sus actividades	40
Gráfico 4 Cree usted que EPUNEMI aplica tecnología de vanguardia para la prestación de sus servicios	41
Gráfico 5 Los cursos que oferta en EPUNEMI satisfacen el costo y calidad que se espera.....	42
Gráfico 6 Se conoce de promociones que permitan que los usuarios se sientan atraídos a sus cursos	42
Gráfico 7 La empresa está preparada ante cualquier suceso de cambio.....	43
Gráfico 8 EPUNEMI se encuentra en distinción de sus servicios en relación a sus competidores	44
Gráfico 9 Cree usted que la marca EPUNEMI está posicionada en el mercado	44
Gráfico 10 Considera que la empresa busca mantener beneficios entre los participantes es decir cliente-empresa	45

Gráfico 11	Capacidad tecnológica y productiva	46
Gráfico 12	Cursos y su impacto a nivel de innovación	46
Gráfico 13	Personal capacitado sobre estrategias de ventas.....	47
Gráfico 14	La Empresa cuenta canales de financiamiento.....	48
Gráfico 15	La empresa mantiene una posición segura y competitiva	48
Gráfico 16	La empresa busca mantener los clientes actuales	49
Gráfico 17	La empresa aprovecha las oportunidades de mercado	50
Gráfico 18	Aplicación de estrategias competitivas para expansión.....	50
Gráfico 19	Postura diferenciadora para promociones	51
Gráfico 20	La empresa y su direccionamiento	52

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Organigrama	22
Ilustración 2	FODA	33
Ilustración 3	Diagnóstico PEST	34

RESUMEN

La aplicación de nuevas herramientas para fortalecer una gestión administrativa, operativa y comercial, se han convertido en piezas claves dentro del engranaje administrativo para la toma de decisiones, esto con el fin de adoptar posturas que permitan sostenerse en el mercado actual.

La ventaja competitiva, es aquella que se presenta al momento de obtener una ventaja única en el mercado y de esta forma tener posiciones de superioridad con sus competidores, en efecto, consiste en desarrollar atributos y cualidades, que logren paccionarse y diferenciarse en aspectos relacionados a procesos, costos, calidad de servicios, que son los ejes en los cuales nos enfocaremos dentro de la siguiente investigación.

En este contexto se expone que la Empresa Pública EPUMEMI, aplique técnicas y estrategias que permitan generar diferencias sustanciales con las empresas de la zona de impacto dedicadas a las mismas actividades comerciales.

Se realiza una investigación integral, con el fin de aplicar parámetros enfocados en el desarrollo de las estrategias competitivas, con el fin de obtener beneficios que sustenten el crecimiento, además, se analizará el comportamiento de empresas públicas que prestan servicios similares, así también, una recolección de información de fuentes primarias, para obtener una percepción real de los estudiantes de los diversos cursos, todo esto, con el fin de poder maximizar las competencias actuales que posee la Empresa Pública EPUNEMI.

Palabras claves: Estrategias, ventaja competitiva, competencias

ABSTRACT

The application of new tools to strengthen administrative, operational and commercial management, have become key pieces within the administrative gear for decision-making, this in order to adopt positions that can be sustained in the current market.

The competitive advantage, is every substantial difference that develops a person, company, nation, that allows to obtain positions of superiority with its competitors, in fact, consists in developing attributes and qualities, that manage to be padded and differentiate ourselves in aspects related to processes, costs, quality of services, which are the axes on which we will focus within the next investigation.

In this context, the EPUMEMI Pubic Company, techniques and strategies will be applied that allow to generate substantial differences with the companies in the impact zone dedicated to the same commercial activities.

Comprehensive research will be carried out, in order to apply parameters focused on the development of competitive strategies, in order to obtain benefits that sustain growth, in addition, the behavior of public companies that provide similar services, too, a collection of information from primary sources, to obtain a real perception of the students of the various courses, all this, in order to be able to maximize the current competencies that the EPUNEMI Pubic Company has.

Keywords: Strategies, competitive advantage, competencies.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, tiene como fin, analizar situaciones y nudos críticos que afectan la gestión administrativa, operativa y comercial de la Empresa Pública EPUNEMI¹, con el fin de encontrar soluciones que permitan lograr sostenibilidad y sustentabilidad de sus operaciones comerciales.

Dentro del desarrollo del estudio, además, de analizar el comportamiento de empresas públicas que prestan servicios similares dentro de la zona de afluencia, así también, realizar una recolección de información a fuentes primarias, para obtener una percepción real de los estudiantes de los diversos cursos, todo esto, con el fin de poder maximizar las competencias actuales que posee EPUNEMI.

En base a las directrices establecidas, para la elaboración del trabajo investigativo, así desarrollan cinco capítulos que estarán vinculados en la estructura del estudio y conceptualizarán de la manera siguiente:

Capítulo I: El Problema: El capítulo abarca al planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, y la justificación de la investigación.

Capítulo II. Se presentan la estructuración al marco teórico, el mismo que estará basado en teorías generales y sustantivas comprobadas de autores reconocidos que estén plenamente vinculadas al campo de nuestra investigación, a la vez complementan con el marco legal, el cual detalla la normativa vigente de los temas estudiados, en relación a la administración de las Empresas Públicas.

Capítulo III. Posteriormente el marco metodológico, que está conformado por el tipo de investigación y diseño y dentro de aquello su perspectiva general, el cual incluye la respectiva población y muestra, métodos de la investigación, métodos teóricos, empíricos y el análisis de la información.

¹ Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro

Capítulo IV. Analiza los resultados que corresponden a la perspectiva de los encuestados, y dentro de este el análisis y verificación de la Hipótesis

Capítulo V. Detalla la propuesta del estudio investigativo, su objetivo general y específico, la justificación, y el detalle de la misma.

Y por último las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos que sustentan la investigación.

CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de La Universidad Estatal de Milagro, fue creada en noviembre del año 2012 a pedido del ente rector de las universidades del Ecuador, el (CES)², quienes, impulsados por la aprobación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, promovieron, a nivel nacional, la creación de empresas en todas las universidades, buscando que cumpla la disposición legal, que, entre sus principales objetivos, planteaba que las Universidades generen autogestión económica.

En el año 2010, entra en vigencia el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el mismo que plantea una serie de cambios en el ordenamiento territorial en el país, entre los cuales, crean nuevas estructuras administrativas territoriales, aboliéndose el mecanismo tradicional de las direcciones provinciales para desarrollar las zonas de planificación.

La Unemi³, en base a los cambios recientes con la promulgación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, que entre sus puntos más relevantes, determinaba una nueva tipología de licencias de conducir según la característica del vehículo que conduzcan y que además, exigía cursos de capacitación para

la obtención de licencias profesionales, los mismos que solo podrían ser otorgados por universidades y escuelas politécnicas del país, opta por crear la Escuela de conducción ECUNEMI⁴.

Es importante citar, que la escuela de conducción era inicialmente una unidad adscrita al rectorado, y fue el inicio para la creación de la Empresa Pública EPUNEMI.

Esta decisión, permitió a la Universidad Estatal de Milagro, obtener un liderazgo absoluto en la Zona Cinco, ya que fue la primera empresa en brindar los cursos de conducción, teniendo estudiantes de diferentes provincias del país.

Pronóstico

Con información obtenida en la recolección de información, se pronostica que las empresas públicas que pertenecen a la Zona Cinco, están desarrollando estrategias para captación de usuarios a través del lanzamiento de nuevos programas, productos y servicios, enfocándose en aspectos económicos, geográficos, queriéndoles brindar facilidades a los potenciales clientes, sobre todo de traslado, es importante saber que las distancias de muchos cantones a las sedes universitarias son un impedimento para que el estudiante acceda a los programas.

Control del pronóstico

El pronóstico si bien es un escenario hipotético, necesita tener listo planes de contingencia para poder abordar una situación adversa, en miras de solventar situaciones que podrían afectar el desarrollo habitual de los activables comerciales, académicas y productivas.

Es fundamental considerar este factor como un adicional para la retroalimentación de los resultados que permite el diagnóstico o los cambios que existen en los procesos ejecutados.

Vinculado al tema de investigación, la Empresa Pública EPUNEMI, deberá contar con los planes de contingencias necesarios, acorde a los cambios en base a las propuestas que implemente la competencia.

En este caso, es preferible prepararse con estrategias desarrolladas, listas para implementar, y asumir soluciones cuando la competencia aplique sus métodos, esto conlleva a errores recurrentes de dirección y decisión.

Es importante también, determinar el margen de error en los pronósticos, y sus varianzas, es decir, realizar las estrategias en tres escenarios distintos, el escenario actual, el escenario en el mejor de los casos y el escenario en el peor de los casos.

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

La investigación se desarrolla en:

Área:	Comercial
País:	Ecuador
Región:	Costa
Zona:	Cinco
Provincia:	Guayas
Cantón:	Milagro
Espacio:	EPUNEMI
Tiempo:	2019

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera las estrategias genéricas inciden en la ventaja competitiva de EPUNEMI?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo la estrategia prospectiva incide en la ventaja competitiva?
- ¿De qué manera la estrategia analizadora incide en la ventaja competitiva?
- ¿En qué forma la estrategia defensiva influye en la ventaja competitiva?
- ¿Cómo la estrategia reactiva incide en la ventaja competitiva?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

- Determinar las Estrategias Genéricas y su incidencia en la ventaja competitiva.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar como la estrategia prospectiva incide en la ventaja competitiva.
- Analizar de qué manera la estrategia analizadora incide en la ventaja competitiva.
- Proponer en qué forma la estrategia defensiva influye en la ventaja competitiva.
- Validar como la estrategia reactiva incide en la ventaja competitiva.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La competitividad en el ámbito estratégico obliga a las empresas a utilizar herramientas que ayuden a cumplir metas, estas son llamadas estrategias y en gran medida las fijan para obtener una permanencia en el mercado.

Otro punto a destacar es que las estrategias mejoran el posicionamiento y una expansión comercial, partiendo de esto, a través de esta investigación es necesario la aplicación y el enfoque conceptual para el desarrollo de las estrategias de Miles y Snow estas son: estrategia prospectiva, la estrategia analizadora, estrategia defensiva, estrategia reactiva.

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Es decir, tratar de seleccionar actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. La eficiencia operacional es lograr la excelencia en actividades y la estrategia consiste en combinar las actividades” (Sáenz, Chang, & Martínez, 2016, pág. 22).

Posteriormente las tipologías estratégicas (Levenburg, Schwarz, & Motwani, 2005) en las cuales puntualiza Miles y Snow (1978) identificaron cuatro tipos estratégicos: innovadores o prospectores, Defensores, analizadores y reactores. Los innovadores/ prospectores crecen desarrollando nuevos productos y mercados, y son generalmente fuerte y dedicado sustancial recurso para dos amplias áreas de competencia:(1) gestión de nuevos productos, incluido el uso de nuevas tecnologías; y (2) comercialización. Las empresas defensoras centran sus posiciones en productos establecidos y mercados mientras dedica menos atención al desarrollo de productos. El analizador de empresas es el que sigue de cerca a los líderes de la industria mientras los reactores generalmente deben ser presionados por mercado antes de hacer un cambio. (Levenburg, Schwarz, & Motwani, 2005)

La comprensión adecuada de las estrategias fortalece la empresa y minimiza las debilidades en relación con los competidores, es por esto, que en la parte metodológica y analizar el impacto de las estrategias en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico.

La tipología de estrategias comentado por Miles y Snow tiene implicaciones importantes para la gestión, porque dependiendo de la estrategia u orientación adoptada: defensor, prospectador o analizador: la empresa puede enfatizar en gran medida algunos aspectos de la gestión, como la tecnología, posición, innovación, diseño organizacional y gestión de recursos humanos. (Çetinkaya & Kalkan, 2014, pág. 26)

Otro aporte del siguiente estudio investigativo, aplica el hecho que a través de la propuesta mejoran la perspectiva de las estrategias a nivel empresarial y el cómo utilizarlo para aprovechar las oportunidades de crecimiento.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Es necesario conocer la etapa primordial de este estudio por esto a continuación se detalla la historia de EPUNEMI.

“La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro se fundó el 26 de noviembre de 2012 con el fin de crear una entidad que maneje las actividades de autogestión de las universidades del país. De esta forma, dichas universidades podrán proporcionar a sus estudiantes la opción de seguir su carrera en la modalidad de educación continua en diferentes campos para que puedan obtener sus títulos en tercer y cuarto nivel. Ante esto, EPUNEMI se encarga de atender las necesidades de la comunidad, del sector empresarial y de administración pública. Es así como esta entidad se encarga de brindar un servicio completo para todos sus estudiantes. Adicional al programa de Educación Continua, EPUNEMI tiene a su disposición un curso ofrecido por la Escuela de Capacitación de Choferes Profesionales en el que se realizan capacitaciones a conductores profesionales para obtener licencias de tipo C; Estos cursos están autorizados por la Agencia Nacional de Tránsito basadas legalmente en la Ley de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial. (EPUNEMI, 2018, pág. 35)

2.2. ANTECEDENTES REFERENCIALES

En el campo académico nacional, existen diversos estudios realizados en base a la aplicación de estrategias de ventajas competitivas, tanto a empresas públicas y privadas, para fines académicos, para el desarrollo del análisis referencial, seleccionaremos tres estudios actualizados con énfasis a la gestión pública, ya que EPUNEMI, es de naturaleza estatal, aplicado sugerencias y recomendaciones que permitan sustentar el desarrollo de las estrategias competitivas.

En la tesis denominada “Análisis sobre la utilización del comercio electrónico y sus ventajas competitivas y aplicación para el desarrollo de las PYMES en la ciudad de Guayaquil” presentado por (Cardenas & Rivera, 2016, pág. 22), egresada de la Universidad de Guayaquil, concluye que la aplicación de estrategias competitivas permite a la empresa enfrentar las tendencias del mercado creciente, desarrollando estrategias incidentes de alto impacto, las mismas que permitirán elaborar planes de contingencias para enfrentar los diversos factores que el entorno genera diariamente.

Así también en el trabajo investigativo denominado “Las ventajas competitivas y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Pública de Bomberos del Cantón Ambato”, presentado por (Vasco Intriago , 2015, pág. 30) , egresada de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Ambato, concluye que “Las empresas públicas, desde la emisión de la ley orgánica que las rige, se ven la necesidad de generar autofinanciamiento, a través de la aplicación de estrategias que permitan generar sus recursos, dado a que el gobierno central constantemente presenta atrasos a la hora de acreditar las asignaciones mensualizadas, esto obliga las empresa públicas a salir buscar recursos a través de la aplicación de diversos mecanismos , caso contrario, de no hacerlo, serian cargas para el Gobierno Municipal, quien mantiene el mando de la empresa de bomberos.

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. ¿Qué son las estrategias genéricas?

“Las estrategias de negocios se pueden categorizar de diferentes maneras, por ejemplo, según el grado de agresividad y en este contexto, una estrategia podemos clasificar como: prospector, defensor, analista, y reactor” (Slusarczyk Antosz & Morales Merchán , 2016, pág. 36).

La estrategia proviene del griego Strategos que significa el arte de un general. Ahora, el término estrategia se usa para describir los pasos que da una organización para el logro de objetivos. La estrategia se define como una forma en que la organización alcanzará sus objetivos junto con las oportunidades y amenazas del entorno externo encontrado y de acuerdo con los recursos y capacidades de su entorno interno. De la definición hay tres factores que tienen una importante influencia en la estrategia, es decir, círculo externo, recursos internos y capacidades, así como los objetivos y metas a alcanzar. El punto es que una estrategia para la organización proporcionará una comprensión de cómo la organización competirá y sobrevivirá. (Djharuddin, Kadir, Indriyanti , & Pabo, 2018, pág. 41)

Es necesario para la organización realzar sus virtudes es por esto que se necesita explorar las respectivas estrategias competitivas. “Al crear más valor, la empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente equivalente o superior al de los competidores, al tiempo que obtiene un mayor beneficio” (Catano, 2015, pág. 32).

“La ventaja competitiva se logra a través de la estrategia de gestión de recursos, capacidades núcleo y competencias, así como la capacidad de respuesta de la empresa a las oportunidades y amenazas ídem externas del ambiente” (McGee & Sammut-Bonnici, 2018, pág. 1).

“Existen innumerables variaciones en las estrategias competitivas que emplean las empresas, principalmente porque el enfoque estratégico de cada empresa implica acciones personalizadas para adaptarse a sus

propias circunstancias y entorno industrial. La naturaleza personalizada de la estrategia de cada compañía hace que las posibilidades sean remotas de que dos compañías, incluso compañías en la misma industria, empleen estrategias que sean exactamente iguales en cada detalle”. (Porter, *The Five Generic Competitive Strategies*, 1986, pág. 134)

“Sí hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores” (Cortelesse, 2014, pág. 121).

Las empresas compiten entre sí y utilizan las estrategias competitivas que detallan el análisis de la industria y la explicación del comportamiento de las empresas. Entendiendo que el comportamiento de la empresa, sirve como insumo para mejorar las prácticas de competencia realizando un alto rendimiento y sostenible ventaja competitiva. El término estrategia genérica se refiere al amplio alcance de uso y la capacidad de crear una ventaja competitiva independientemente de la industria, tipo y tamaño de organización (Herbert y Deresky 1987, pág. 27). (Pulaj, Kume, & Cipi, 2015, pág. 274)

2.3.2. Estrategias de Miles y Snow

El principal interés de investigación de Miles y Snow, presentado en su libro es la estrategia, estructura y proceso de la organización (1978), es por qué y para qué medida en que las organizaciones dentro de la misma industria difieren en sus estrategias, estructuras y procesos. Está elaborado sobre hallazgos empíricos derivados de cuatro industrias. Los autores estudian la interdependencia de varios atributos organizacionales, como estructura, planificación estratégica, mercado penetración, procesos de gestión y poder de distribución dentro de diferentes tipos de comportamientos estratégicos y determinar las diferencias en los métodos e intensidad de su aplicación. (Gnjidić, 2014, pág. 94)

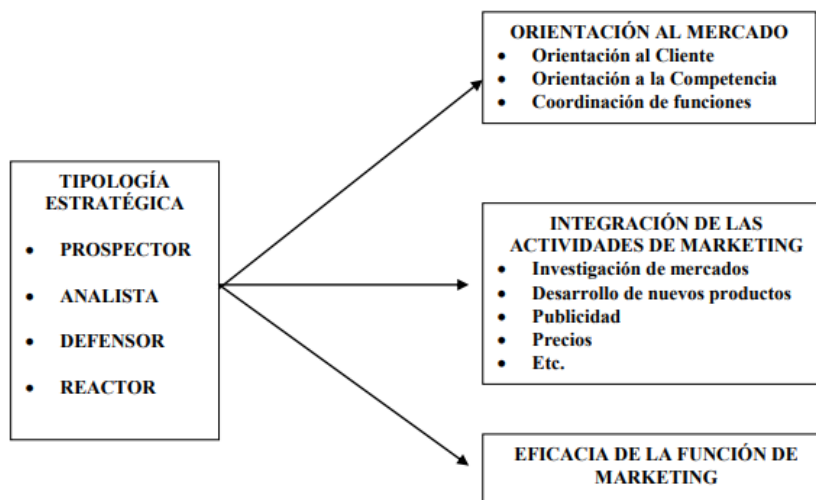


Figura 1 Estrategias de Miles y Snow

Fuente: (Llonch & Rossano , 2000, pág. 3) .

Las estrategias de Miles y Snow se catalogan de la siguiente manera:

“**Estrategia de prospector:** constantemente busca nuevas oportunidades, enfatiza las innovaciones, invierte fuertemente en I+D, busca flexibilidad en la tecnología, unidades de negocio estratégicos y con mucha autonomía, falta de controles y eficiencia operativa; **Estrategia de defensor:** mantiene bajos los precios, igualmente bajos los costes de publicidad, gama limitada de productos, evita cambios; **Estrategia de analista:** está entre el defensor y el prospector, mayoría de las compañías son analistas, minimiza riesgos, maximiza oportunidades, antes de desarrollar nuevos productos, realizan mejoras incrementales en los productos existentes; **Estrategia de reactor:** menos efectiva de las cuatro estrategias, no tiene dirección ni orientación”. (Slusarczyk Antosz & Morales Merchán , 2016, pág. 37).

De esta forma se destacan marcos conceptuales que reflejan cómo se destinan las estrategias en la organización:

La tipología de Miles y Snow considera la estrategia como un marco de decisiones y acciones, que se dirigirían a mantener, por un lado, el co-alineamiento de la organización con el entorno, y por el otro lado, sus

principales interdependencias internas. Su modelo de ajuste organización-entorno distingue tres grandes problemas que requieren atención y decisiones de la dirección, el problema entrepreneurial, el ingenieril y el administrativo. El problema entrepreneurial alude a cómo la organización se orienta en el mercado, particularmente a cómo elige su ámbito competitivo. El problema ingenieril consiste en crear el sistema que permita dar una solución operativa al problema entrepreneurial. Finalmente, el problema administrativo hace referencia a cómo la organización racionaliza y estabiliza sus actividades, para resolver los problemas anteriores; y a la formulación e implantación de los procesos de planificación, coordinación, control y contratación de persona que hagan a la organización capaz de evolucionar (innovación); el grado de proactividad de la empresa a la hora de adoptar decisiones en estos tres problemas da lugar a cuatro arquetipos estratégicos (Miles y Snow, 1978; p. 29): prospectivos, defensores, analizadores y los reactivos. (Camisón Zornoza, Garrigós Simón, & Palacios Marqués, 2007, pág. 166)

2.3.2.1. Estrategia Prospectiva

Desarrollado por empresas que buscan constantemente nuevas oportunidades de mercado a través de procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos. Se caracterizan, desde el punto de vista organizacional, por ser flexible y por la ausencia de una estructura formal (Rugman y Verbeke 1987). Son empresas que crean cambio e incertidumbre que los competidores deben responder a (Blumentritt & Danis, 2006). De estas organizaciones, se espera una orientación más externa, centrada en el cambio. (Yanes-Estévez, García-Pérez, & Oreja-Rodríguez, 2018, pág. 3)

“La estrategia competitiva de Prospector es una estrategia en la que la organización innova continuamente al encontrar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado” (Shadid , 2012, pág. 20).

2.3.2.2. Estrategia analizadora

“Esta estrategia comparte características de las estrategias anteriores y buscan un equilibrio entre dominios estables y cambiantes, al mismo tiempo, sigue una estrategia de minimización de riesgos y de búsqueda de nuevas oportunidades” (Guarrochena de Arjol & Dip, 2015, pág. 114).

Por otro lado, los analizadores parecían combinar aspectos de prospectores y defensores en una sola estrategia. Evitan la gran inversión de los prospectores en productos y estudios de mercado permitiendo solo las innovaciones más exitosas desarrolladas por prospectores clave en la industria. Además, a menudo son casi tan hábiles como los defensores en la producción de sus productos establecidos. Se ejerce un control estricto sobre las operaciones existentes, mientras que se ejerce un control laxo con respecto a nuevas empresas. Los analizadores perciben competencia distintiva en la gestión general, producción, ingeniería aplicada y comercialización / venta, los analizadores tienen un marketing equilibrado, tecnología, TI y capacidades de gestión. (Ahmad Bustamam & Pech, 2016, pág. 129)

2.3.2.3. Estrategia reactiva

“Los reactores, por otro lado, responden inconsistentemente a los desafíos, con una orientación a corto plazo impulsada por la dependencia ambiental” (Sollosy, 2013, pág. 14).

“Como el nombre implica, es una empresa sin ningún plan particular, respuesta al mercado o tecnológico cambios; De hecho, una compañía de reactores generalmente es tomado por sorpresa cuando cambia lo que ocurre en el mercado o con grandes saltos en avance tecnológico” (Jurgens-Kowal, 2011, pág. 5).

2.3.2.4. Estrategia defensiva

Los defensores se encuentran en una situación en la que tienen que explotar a algunos o todos sus interesados. Generalmente un defensor tiene que explotar, por ejemplo, proveedores o clientes para crear un rendimiento aceptable para los accionistas. Si tomamos millas de orientación estratégica de nieve como patrón de intención estratégica, los defensores son empresas que están tratando de explotar algunos o todos sus grupos de interés, colocando a algunos de ellos en el fondo de la zona de aceptación. Los defensores son también celoso de llevar el límite inferior de la zona de aceptación más hacia abajo o incluso cambiar la línea de equilibrio en la misma dirección si tienen suficiente poder de mercado y patrocinio político. (Obel & Gurkov, 2013, pág. 2)

“Son aquellas con dominios de producto mercado reducidos, se caracterizan por ofrecer un conjunto relativamente estable de productos o servicios a un segmento del mercado en el que se especializan” (Ortiz Delgadillo, Toraya Pedroza, & Femat Esparza, 2015).

2.3.3. Estrategias genéricas y su incidencia en las empresas

“La estrategia se considera clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles por cuanto articula la forma en que la organización encara sus fortalezas y debilidades y configura sus actividades de mercado” (Serna Gómez, Calderón Hernández, & Naranjo Valencia, 2013, pág. 10).

2.3.4. Adaptación de las Estrategias competitivas

La adaptación de la estrategia al entorno competitivo ha sido convocada por los autores en un "ciclo adaptativo" y sus etapas consisten en las soluciones dadas a los siguientes problemas:

- 1) Problema empresarial: dominio del mercado de productos, posición de éxito, monitoreo de política de medio ambiente y crecimiento;
- 2) Problema de ingeniería: objetivos tecnológicos, alcance tecnológico y tecnológico. orientación;

- 3) Problema administrativo: función administrativa principal, actitud de planificación, organización, estructura y control. (Sparano Martins & Takashi Kato, 2010)

2.3.4.1 Ciclo de la adaptación empresarial

Miles y Snow (1978) desarrollaron un modelo de prosa de adaptación que se conoció como ciclo adaptativo; La esencia de un ciclo de adaptación organizacional es que el comportamiento organizacional parcial está determinado únicamente por las condiciones ambientales y que las decisiones tomadas por los altos directivos son determinantes críticos de las estructuras y procesos organizacionales. Aunque las opciones son muchas y complejas, se consideran tres problemas principales de adaptación organizativa: cuestiones empresariales, problemas de ingeniería y asuntos administrativos. (Djharuddin, Kadir, Indriyanti , & Pabo, 2018, pág. 41)

2.3.4.2. Las Estrategias como aspecto clave en la organización.

“La estrategia es un aspecto clave para el éxito y rentabilidad de la empresa, el éxito de la implantación de la estrategia, dependerá, por una parte, de factores de tipo interno, tales como, la forma de operar del empresario en su entorno, de las propias capacidades del empresario y de los recursos humanos de la empresa, y por otra, de factores externos, como, evolución del ciclo económico, posición de la competencia y oscilaciones de la demanda, el reto administrativo estratégico de la empresa viene definido por una serie de factores que determinan la consecución de los objetivos fijados, unos de naturaleza exógena al estrategia que se encuentra en un medio político, económico y social”. (Rubio Maldonado, Molina Hernández, & Deniz Guizar, 2016, pág. 259)

2.3.4.3. La necesidad del cambio estratégico

El modelo de Miles y Snow sugiere que cada organización tiene una dominante característica que es el resultado de acciones emprendidas por

los tomadores de decisiones clave y su percepción del entorno operativo y que determinan si una empresa será proactiva o reactiva. Según Miles y Snow, las organizaciones, con el tiempo, desarrollarán un particular interno de consistencia, tratando de perpetuar sus estrategias. En el lado positivo, esto significa que la organización tiene un conjunto de mecanismos probados y bien desarrollados para responder a su entorno. Sin embargo, desde el punto de vista negativo, esto significa que a la organización le resulta difícil aceptar la necesidad o carece de capacidad de implementar cambios estratégicos (Hambrick, 1983, pág. 58). Si este es el caso, la respuesta estratégica al medio ambiente requerirá la capacidad de la gerencia para reconocer los indicios de cambios en el entorno a su debido tiempo y, si es necesario, para iniciar el proceso de cambio temporal o permanente en el patrón de estrategia comportamiento de su empresa. Por lo tanto, un desafío administrativo contemporáneo es para diseñar una orientación estratégica que sea flexible y efectiva. Los investigadores modernos sin duda han reconocido una gran utilidad de la tipología estratégica de Miles y Snow que resulta precisamente de los requisitos del creciente dinamismo, complejidad e imprevisibilidad del entorno que debe enfrentar un gerente moderno (Hitt et al., 2001). Al mismo tiempo, la naturaleza estática relativa de la tipología de Miles y Snow ha sido criticada por la falta de posibilidad de predecir la transformación de la empresa de un tipo organizacional a otro. (Gnjidić, 2014, pág. 98)

2.3.4.4. Barreras que enfrentan las Empresas

“El problema de la función empresarial o emprendedora se presenta porque toda empresa debe definir cuál será su dominio de producto mercado; El problema tecnológico. Implica la creación y uso de sistemas que ofrezcan soluciones a los problemas de producción, distribución, comercialización, finanzas, etc.; El problema de dirección. Hace relación a la reducción de la incertidumbre dentro del sistema organizativo y establece como rutinas las actividades que exitosamente permitieron dar solución a los problemas empresariales durante la fase emprendedora y

productiva". (Uquillas, 2011)

2.3.4.5. El Comportamiento Estratégico

Los estudios de las organizaciones y su adaptación al entorno externo han dado como resultado en la aparición de dos puntos de vista distintos: determinismo y voluntarismo. Según (Astley & Van de Ven, 2005, pág. 4), la perspectiva determinista se centra en las propiedades estructurales del contexto en el que opera una organización y, dentro de este paradigma, el comportamiento individual está determinado por restricciones estructurales ambientales, para qué organizaciones y su gestión solo pueden reaccionar. Por el contrario, desde el punto de vista voluntario, los individuos y las organizaciones son agentes autónomos, que son proactivos y autónomos y, como tales, son las unidades básicas de análisis y la fuente del cambio en las organizaciones. Dentro de este paradigma, en una organización el desempeño se ve como el resultado de la capacidad de sus gerentes para formular estrategias y alinear la organización a los cambios en el entorno en el que opera (esta tarea puede ser más o menos complejo dependiendo de la industria involucrada) y la administración debe analizar una gran número de variables antes de tomar decisiones (Astley & Van de Ven, 2005, pág. 4); Este proceso de adaptación y las elecciones estratégicas que provoca son fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Los autores (Miles y Snow, 1978, pág. 6) afirman que, si bien el contexto puede de hecho, limitar las maniobras disponibles para los gerentes, no las determina y de ellas se considera la percepción y las acciones de los ejecutivos son igualmente importantes para definir la estrategia. Los autores declararon que las organizaciones actúan dentro de estos patrones de comportamiento cuando intentan lograr la alineación con el entorno externo. Miles y col;(1978) argumentan que, al buscar Para estos patrones de comportamiento, es posible describir e incluso predecir el comportamiento de una organización; Considerando esta suposición, (Miles y Snow, 1978, pág. 7) desarrollaron una tipología para facilitar comprensión de los procesos de adaptación de las organizaciones, reduciendo el comportamiento organizacional patrones a cuatro tipos: el

Prospector, el Analizador, el Defensor y el Reactor; los patrones de comportamiento estratégico surgen de las diferencias en cómo responden las organizaciones a tres problemas: el problema empresarial, o el problema de definir el producto y mercado objetivo al que servirá la empresa; el problema de ingeniería o desarrollo de un sistema capaz de resolver operativamente la respuesta al problema empresarial, y el problema administrativo, que está relacionado con la estructura organizacional. (Behling & César Lenzi , 2019, pág. 259)

2.3.4.6. Las estrategias empresariales y su efecto en la rentabilidad

Las estrategias son una forma de asegurar una ventaja competitiva sostenible al invertir los recursos necesarios para desarrollar capacidades clave que conduzcan a un rendimiento superior a largo plazo, la estrategia organizacional ha sido definida a veces como normativo y a veces descriptivamente. Las organizaciones usar la estrategia para lidiar con entornos cambiantes ya que trae novedosas combinaciones de circunstancias a la organización. El estudio de la estrategia incluye las acciones tomadas, el contenido de la estrategia y los procesos por los cuales se deciden e implementan acciones. El rendimiento es una construcción intrínseca en la literatura de estrategia. El concepto de rendimiento es triple. Por ejemplo, el rendimiento puede enfocarse como el objetivo final de gestión, un fin en sí mismo, y puede destacarse a nivel de gerentes individuales, equipos, empresas y corporaciones. (Amwar, Shah, & Hasnu, 2016, pág. 99)

2.3.4.7. El entorno y su impacto en las estrategias competitivas

El entorno organizacional generalmente se conceptualiza como una construcción multidimensional con dimensiones como incertidumbre, nivel de amenaza, dependencia, tasa de cambio, rutina, consenso de dominio, turbulencia, complejidad y capacidad (ver Clark, Varadarajan y Pride, 1994 para un resumen del medio ambiente dimensiones). La incertidumbre ambiental percibida ha sido especialmente enfatizada en estudios previos sobre la relación entre el medio ambiente y la estrategia (por ejemplo,

Desabro et al.2005; Hrebiniak y Snow, 1980; Mintzberg, 1983). (Tan, Weston, & Tang, 2019, pág. 10)

2.3.5. Ventajas competitivas

“Una ventaja competitiva, es la superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor distintivo, de esta manera una organización es considerada competitiva cuando logra esta distinción de las demás, haciéndolo de manera consciente y planificada” (Espíritu Olmos & Moreno Meza , 2014, pág. 74).

“En lo que corresponde las ventajas competitivas, fuentes de ventaja competitiva ha sido una de las áreas de investigación principales en la administración estratégica. Diversos estudios en distintas partes del mundo coinciden en que la base del éxito y la ventaja competitiva yace en la estrategia competitiva seleccionada, los recursos y capacidades que la firma posee y su capacidad de adaptación a las condiciones del mercado. La estrategia competitiva puede incentivar los aspectos que contribuyan en gran medida a determinar el desempeño, así como la innovación, el desarrollo y la capacidad tecnológica (Conan et al., 1990);Otros estudios también refieren que las organizaciones exitosas son aquellas que logran una posición competitiva, generan un enfoque sistemático de adaptación al medio ambiente (Porter, 1980; Miles y Snow, 1978) y tienen conductas estratégicas proactivas integradas hacia la innovación, calidad y satisfacción del cliente”. (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2011, pág. 175)

2.3.5.1. Impacto del entorno en la competitividad

“La importancia del contexto como generador de ventajas competitivas fue plasmada en lo que dio en llamar el diamante de la competitividad. Desde la perspectiva producto mercado, el autor identifica cuatro atributos que determinan el contexto en el cual compiten las empresas y que promueven o dificultan el logro de las ventajas competitivas o condiciones de los factores o condiciones de la demanda o Industrias relacionadas y de soporte o estrategia, estructura y rivalidad de las firmas, a los que se suma la influencia del gobierno a través de sus diferentes áreas de actuación”. (Monterroso, 2016, pág. 7)

2.3.5.2. Factores determinantes para que una empresa sea competitiva

Se destaca los principales factores importantes para lograr que una empresa se encuentre en un ambiente competitivo:

Define la ventaja competitiva como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras, colocándola en una posición relativa superior para competir. Para que la ventaja competitiva tenga éxito ha de reunir, además, una serie de requisitos que pueden sintetizarse en:

- (1) involucración de un factor de éxito en el mercado;
- (2) proporción de una diferencia real y
- (3) posibilidad de ser sostenible frente a los cambios del entorno.

Estos requisitos sólo constituyen una ventaja competitiva si se traducen en una mayor rentabilidad para la empresa. Así, el concepto de ventaja competitiva remite necesariamente al concepto de rentabilidad o creación de valor. De esta manera, ninguna característica diferenciadora de una empresa constituye una ventaja competitiva si no proporciona una rentabilidad adicional. Por ejemplo, una empresa puede obtener una ventaja competitiva optimizando una actividad, que consecuentemente lleva a optimizar otra: las mejoras en el control de calidad disminuyen los costes del servicio postventa al reducir el número de productos defectuosos. (García Cossío & Pèrez Ruiz, 2014, pág. 67)

2.3.6. Universidades en la Zona 5 con Empresas Públicas

El Cantón Milagro queda ubicado dentro la Zona de Planificación Cinco, la componen las provincias de Los Ríos, Bolívar, Santa Elena, Galápagos y Guayas, exceptuando los cantones Durán y Samborondón, los mismos que pertenecen a la Zona de Planificación Ocho, compuesto por Guayaquil, ciudad que, además, fue denominada Distrito Metropolitano.

Con este antecedente, se determina que, en la zona de impacto de la EPUNEMI, está conformado por las Empresas Públicas que fueron creadas por las siguientes Universidades Públicas:

Tabla 1

Universidades Zona Cinco

UNIVERSIDAD	PROVINCIA	CANTÓN
Universidad Técnica de Quevedo	Los Ríos	Quevedo
Universidad Técnica de Babahoyo	Los Ríos	Babahoyo
Universidad Estatal de la Península de Santa Elena	Santa Elena	La Libertad
Universidad Estatal De Bolívar	Bolívar	Guaranda

Elaborado por: La Autora

Es importante acotar, que la Universidad Agraria del Ecuador, tiene sus oficinas principales en la Ciudad de Guayaquil, por lo cual, la misma no pertenece a la Zona Cinco y no es considerada parte del estudio.

Cumpliendo la disposición jurídica, vigente emitida por los entes de reguladores y de control, este grupo de universidades sistemáticamente empezaron a crear sus respectivas empresas públicas, enfocándose cada una en actividades distintas, que van desde la contratación de consultorías agrícolas, marítimas, hasta la educación continua.

En la actualidad, las Universidades que están en nuestra zona de planificación, han desarrollado competencias, ofreciendo básicamente cursos de capacitación en áreas de diversas tendencias, por ejemplo, la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena, a través de su empresa pública, ofrece cursos cuyo énfasis principal es la administración pública, sectorizando y direccionando cursos para empleados de diversas instituciones, por citar un ejemplo, Curso de prevención en riesgos laborales, dirigido a funcionarios de la Corporación Eléctrica Nacional.

La Universidad Técnica de Babahoyo, en su caso, está más enfocada en el tema agrícola, ofreciendo consultorías, estudios como actividades principales, ofrece

además, programas de educación continua, enfocados en áreas administrativas, como ventas, marketing, liderazgo, en líneas similares se encuentran las empresas de las Universidades de Quevedo y de Bolívar, quienes están en plan de fortalecimientos con miras a ofertar servicios y productos similares a los que ofrece EPUNEMI, con el fin de causar un impacto en la zona a la que se dirigen, permitiéndoles posicionarse en el segmento de mercado

2.3.7. Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro

2.3.7.1. Organigrama de la Empresa

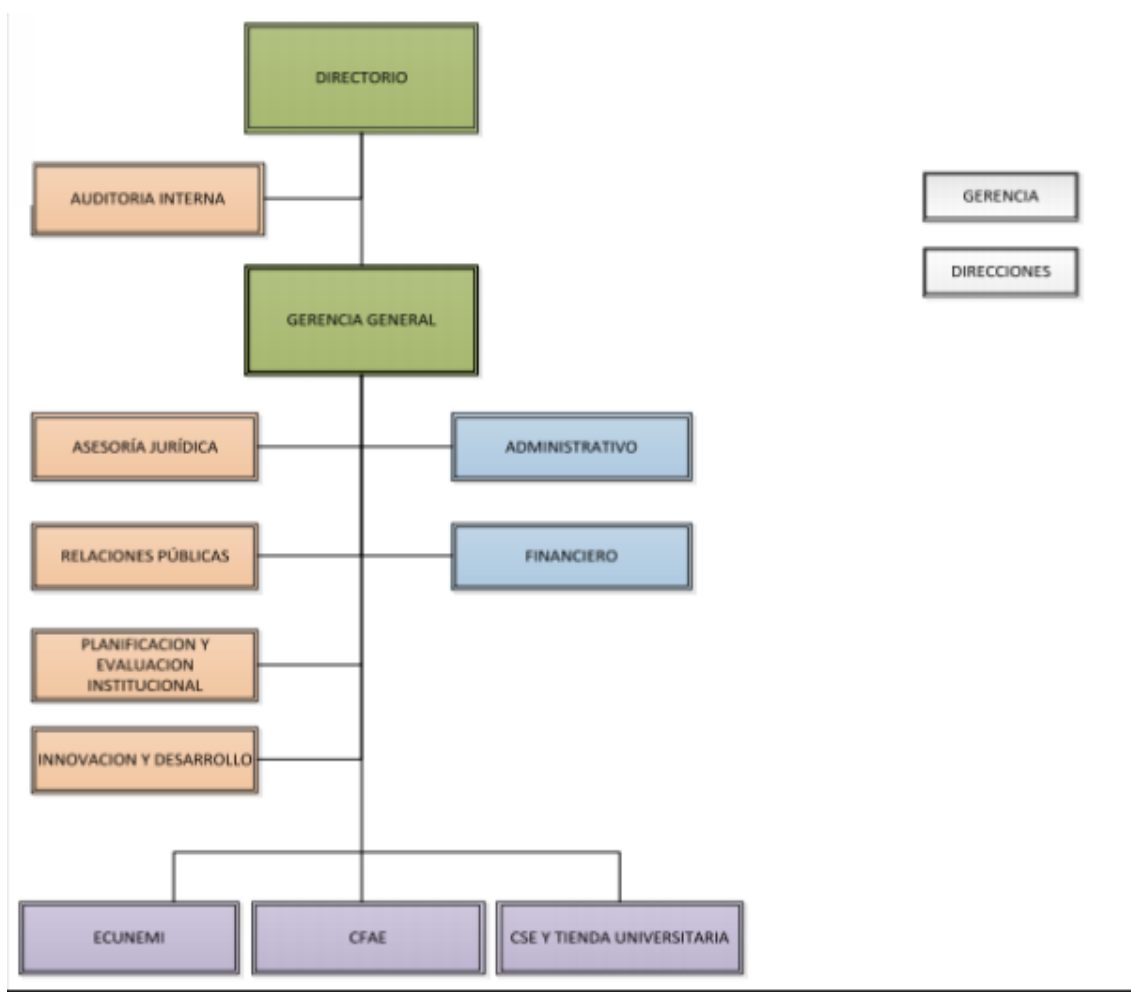


Ilustración 1 Organigrama

Fuente: (EPUNEMI, 2018, pág. 30).

2.3.7.2. Aporte de la Empresa Pública en funciones a las unidades de Negocio

Tabla 2
Funciones Epunemi

Cumplimiento se Funciones		
Atribuciones y Deberes	Acciones Realizadas	Principales Resultados
Contribuir en forma sostenida el desarrollo de la Empresa Pública a través de las unidades de negocio	Aportar con planes, ideas y propuestas, logrando así participación activa.	Cursos realizados en las diferentes provincias por parte de CFAE, e incremento de alumnos autorizados por la Agencia Nacional de Transito para ECUNEMI.
Establecer mecanismo que actúen en sectores regulados abiertos o no a la competencia con otros operadores	Planificar una campaña de difusión de nuestros servicios que interesen a la ciudadanía.	Plan de Marketing que canalice resultados de ventas
Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, accesibilidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.	Cumplir con las visitas programadas a las diferentes instituciones que poseen afinidad con la nuestra, con el propósito de intercambiar acciones	Planificación de sedes
Establecer nuevas oportunidades de negocios con la apertura de mercados a nivel del país, a través de las necesidades que se presenten en la comunidad	Elaborar estudio de mercado sobre necesidades que posee el personal en cuanto a su capacitación	Plaza Laboral desarrollada por EPUNEMI

Fuente: (EPUNEMI, 2018, pág. 20).

2.4. Marco legal

Para la presente investigación, realizaremos un análisis integral al ordenamiento jurídico que regulan las empresas públicas en el Ecuador, seguiremos los lineamientos de supremacía recomendados por Hans Kelsen.

Es así que, dentro de este marco legal, tomaremos como referencia y guía, la Constitución Política del Ecuador, la Ley de Empresas Públicas y demás resoluciones.

2.4.1. Constitución Política del Ecuador.

La constitución expresa como derecho innegable la educación, a todas las personas en toda su etapa de vida, el “Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo” (Montecristi, 2007, pág. 13). Es decir, toda persona tiene derecho, sea su condición que sea, de recibir educación a través de los distintos entes prestadores de este servicio a lo largo de su vida.

Este artículo es fundamental para el desarrollo de la actividad comercial de la Empresa Pública EPUNEMI, dado que, a través de sus portafolios de servicios brinda a la ciudadanía educación de calidad en áreas profesionalizan tes.

Que los productos y servicios que se reciban sean de óptima calidad, así lo expresa el “Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad

de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor”. (Montecristi, 2007, pág. 32), es decir, los servicios deben ser óptimos, vanguardistas y utilizables, EPUNEMI, cumple el mandato constitucional, de manera tacita.

Para monitorear los alcances y resultados, la carta magna expresa “Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación. El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados” (Montecristi, 2007, pág. 42). En este aspecto, EPUNEMI, estableció instrumentos de control periódico con el fin de llevar un control ordenado y sostenido de las prestaciones de servicios que efectúa.

Es importante recalcar que entidades conforman el sector público el, “Art. 225.- El sector público comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado. 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos” (Montecristi, 2007, pág. 58), EPUNEMI, es de carácter pública, por su naturaleza, se somete a las normativas de control estatal y demás mecanismo que exige la administración pública.

Además, el “Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” EPUNEMI, brinda servicios óptimos a costos accesibles, siendo eficaz y eficiente en el manejo de sus recursos.

En el Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: se

establece como política estatal “Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución” y “construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”, es decir EPUNEMI, mejora la calidad de la vida sus usuarios, generando conocimientos y competencias con el fin a generar ingresos que permitan mejorar su calidad de vida.

2.4.2. Ley Orgánica de Empresas Públicas

Esta ley tiene como objeto, regular el manejo de las empresas públicas del Ecuador, “Art. 1.- AMBITO. - Las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 7), es decir, esta ley, establece términos y condiciones para la operación administrativa y financiera de las empresas públicas del Ecuador, EPUNEMI, se debe al resultado propuesto en esta normativa.

Dependiendo el tipo de actividad, las empresas públicas van a tener su diferenciación , el “Art. 5.- CONSTITUCIÓN Y JURISDICCIÓN.- La creación de empresas públicas se hará: 1. Mediante decreto ejecutivo para las empresas constituidas por la Función Ejecutiva; 2. Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados; y, 3. Mediante escritura pública para las empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en su caso. Las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en esta Ley para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario,

respectivamente. En la resolución de creación adoptada por el máximo organismo universitario competente se determinarán los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 7), en este caso, EPUNEMI, será regulada por lo que establece esta normativa.

2.4.3. Plan toda una vida

Este, es un plan de gobierno para la gestión presidencial que va desde el periodo 2017 – 2021, el mismo se establecen una serie de objetivos, entre los cuales EPUNEMI se enmarca en los siguientes: “Objetivo 1 Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas” y “Objetivo 4 Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización” además, el “Objetivo 5 Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (SENPLADES, 2017, pág. 5).

2.4.4. La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro.

“EPUNEMI rige sus actividades en la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre de 2009. Su ámbito de acción está constituido por los proyectos y programas que planifica y ejecuta de manera directa o mediante convenios de asociación, colaboración, cofinanciamiento, entre otros, para el cumplimiento de los siguientes objetivos los cuales se declaran en su Estatuto de creación: Planificar, diseñar, evaluar, priorizar y ejecutar los planes programas y proyectos de desarrollo local e infraestructura en las zonas de influencia de los proyectos en los sectores estratégicos;⌘ Contratar la adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultaría y fiscalización necesarios para el cumplimiento de su objeto social; Controlar y fiscalizar la ejecución de los planes, programas y proyectos de desarrollo local en las zonas de influencia de los proyectos en los sectores estratégicos; Suscribir los convenios, acuerdos, contratos y otros instrumentos necesarios para el

cumplimiento de su gestión política, comunitaria, comunicacional y de diseño, evaluación y ejecución de proyectos; Coordinar, implementar y liderar las acciones políticas, sociales, comunitarias, comunicacionales y de proyectos necesarias para el cumplimiento de su gestión en territorio;π Las demás actividades, que, de conformidad con el ordenamiento jurídico aplicable, sean de competencia de la empresa pública; En general, para el cumplimiento de su objeto social la empresa pública podrá suscribir con entidades y empresas públicas, incluidos los gobiernos autónomos descentralizados; Banca pública, empresas privadas que tengan suscritos contratos de desarrollo y construcción de infraestructura de los sectores estratégicos, operadores, toda clase de acuerdos, convenios, actos o contratos administrativos, civiles; financieros, mercantiles, comerciales, industriales, propiedad intelectual o de servicios, debiéndose sujetar a las normas jurídicas específicas que regulan esos actos jurídicos y a las normas que rigen el giro del negocio de la empresa”. (Empresa Pública de Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro, 2018, pág. 4)

2.5 Declaración de variables

Variable independiente: Estrategias Genéricas

Variable dependiente: Ventaja competitiva

2.5.1 Operacionalización de las Variables

Tabla 3

Operacionalización de las Variables

VARIABLES	
VENTAJA COMPETITIVA	1. ¿La empresa es competitiva en comparación a las demás que se dedican a las actividades similares?
	2. ¿La empresa es pionera es cuanto a ofertar cursos innovadores?
	3. ¿Considera usted que los docentes de EPUNEMI están capacitados para el desempeño académico de sus actividades?
	4. ¿Cree usted que EPUNEMI aplica tecnología de vanguardia para la prestación de sus servicios?
	5. ¿Los cursos que oferta en EPUNEMI satisfacen el costo y calidad que se espera?
	6. ¿Se conoce de promociones que permitan que los usuarios se sientan atraídos a sus cursos?
Estrategias genéricas	7. ¿La empresa está preparada ante cualquier suceso de cambio?
	8. ¿EPUNEMI se encuentra en distinción de sus servicios en relación a sus competidores?
	9. ¿Cree usted que la marca EPUNEMI está posicionada en el mercado?
	10. ¿Considera que la empresa busca mantener beneficios entre los participantes es decir cliente-empresa?

Elaborado por: La Autora

2.6. MARCO CONCEPTUAL

En el presente análisis, se expondrán los términos no comunes que se han utilizado para el diseño de la investigación, a través de un glosario de términos técnicos que han aportado sustantivamente

Administración pública. – “Disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad” (Barroso, 2014, pág. 45).

Administración. – “Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad” (Castanon, 2015, pág. 43).

Autogestión. – “Capacidad de una persona para programar y controlar las actividades y competencias personales, sin intervención de fuerzas externas, burocracia, diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección” (Cortelesse, 2014, pág. 116).

Capital humano. – “Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral” (Biasca, 2015, pág. 145).

Capital innovación. – “Capacidad de renovación más los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios” (Barroso, 2014, pág. 58).

Desarrollo organizacional. “Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones, esfuerzo planificado, a través de toda la organización, manejado por la alta gerencia, para aumentar la efectividad organizacional y su salud; a través de intervenciones planificadas de sus procesos, utilizando los conocimientos de las ciencias de la

conducta” (Velasquez, 2013, pág. 52).

Eficacia. – “Capacidad para determinar los objetivos adecuados hacer lo indicado” (Castanon, 2015, pág. 66).

Eficiencia. – “Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización hacer las cosas bien” (Castanon, 2015, pág. 67)”.

Entorno. – “Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento” (Solis, 2017, pág. 34).

Escala de Likert. – “Escala psicométrica utilizada en cuestionarios para la investigación. Es una escala que mide tanto el grado positivo –acuerdo-, como negativo –desacuerdo- de cada enunciado. Las escalas de Likert son un tipo de escalas sumativas” (Mochon, 2015, pág. 24).

Estrategia. – “Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir, es la manera de organizar los recursos” (Velasquez, 2013, pág. 165).

Gestión. – “Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos” (Catano, 2015, pág. 83).

Organización formal. – “División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones” (Biasca, 2015, pág. 112).

Organización. – “Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico” (Catano, 2015, pág. 24).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El presente estudio está enfocado a los estudiantes que participan en los diferentes cursos que oferta la Empresa Pública EPUNEMI, con el fin de poder realizar estrategias basadas en la ventaja competitiva que permitan lograr la sostenibilidad comercial de la empresa.

La recolección de la información, se lo realizo durante un periodo de quince días, en la primera quincena de junio del año en curso.

Los estudiantes encuestados se mostraron muy colaborativos a la hora de realizar la encuesta, además, realizaban una serie de sugerencias, solicitando nuevos cursos y horarios, en general, la percepción de los encuestados con la Empresa Pública EPUNEMI, es muy buena, dado a que no se recibió ningún tipo de comentario negativo.

Es importante conocer con exactitud el diagnóstico de la situación actual que atraviesa EPUNEMI, por aquello se debe analizar tanto la situación interna como externa.

El análisis interno consiste en conocer las fortalezas y debilidades de la empresa esto con la finalidad de saber a profundidad los indicadores que deben aplicarse para el surgimiento de las organizaciones.

Por otra parte, el análisis externo detalla la situación actual, es decir la percepción de los clientes esto para identificar la apreciación a través de las encuestas.

3.1.1. FODA



Ilustración 2 FODA

Elaborado por: La autora

3.1.2. DIAGNOSTICO PEST

El análisis PEST, generalmente se lo utiliza para evaluar una empresa de manera útil y relevante, para conocer los factores relevantes distribuyéndolos en: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

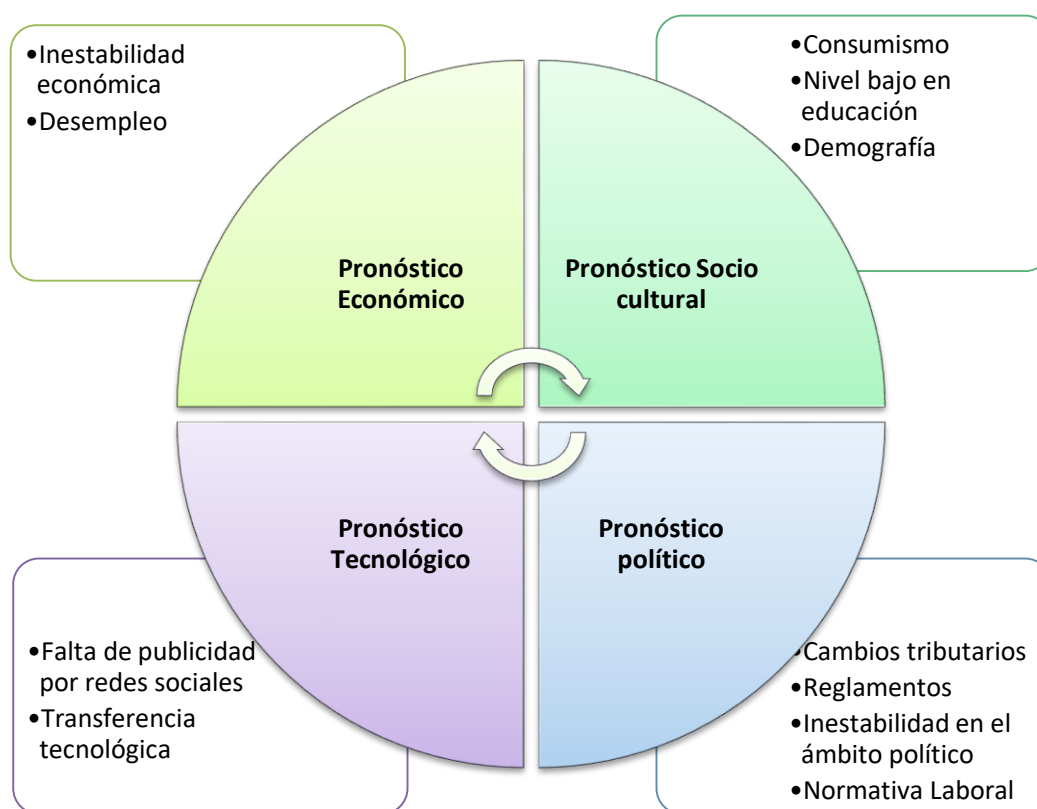


Ilustración 3 Diagnóstico PEST

Elaborado por: La autora

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN, DISEÑO.

La investigación es de tipo descriptivo, explicativa, de esta manera se analiza todas las categorías de interés científico referente a la variable de estudio.

Según su Objetivo:

Descriptiva: “La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder;

la descripción puede ser más o menos profunda” (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 1997, pág. 72).

Explicativa: “Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho implican los propósitos de éstos exploración, descripción y correlación o asociación además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodologia de la Investigación, 2014, pág. 96)

Según su Contexto:

De campo: “La investigación de campo exige salir a recabar los datos. Sus fuentes pueden ser la naturaleza o la sociedad pero, en ambos casos, es necesario que el investigador vaya en busca de su objeto para poder obtener la información” (Campos Ocampo, 2017, pág. 17).

Aplicada: “Es aplicada cuando los conocimientos resultantes sirven para resolver problemas prácticos o empíricos, para desarrollar nuevos programas o para tomar decisiones etc” (Muñoz Rosales, 2002, pág. 21).

Documental: “La investigación documental tiene un carácter particular de dónde le viene su consideración interpretativa. Intenta leer y otorgar sentido a unos documentos que fueron escritos con una intención distinta a esta dentro de la cual se intenta comprenderlos” (Gómez, 2011, pág. 3).

3.3. POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.3.1. Población

La población estudiantil de la Empresa Pública EPUNEMI, tiene varias características de análisis, entre ellos importante mencionar, que el 50% provienen de zonas aledañas al Cantón Milagro, existen estudiantes matriculados de Babahoyo, Naranjal, Júján, Balao, Ponce Enrique, Ventanas, Duran, Yaguachi, Guayaquil, Naranjito, Bucay, Cumandá, por citar las principales cabeceras cantonales de donde provienen.

Los rangos de edad, distan según el tipo de curso que van a realizar, según datos de inscripción, las edades van de 18 a los 65 años, siendo las edades más adultas, los que se inscriben en ECUNEMI a recibir cursos relacionados con las licencias profesionales.

3.3.2. Delimitación de la Población

La población será seleccionada dentro de los estudiantes que conforma la comunidad académica de la Empresa Pública EPUNEMI.

La información ha sido recopilada del informe de gestión del periodo 2018, el mismo que se encuentra en la página institucional.

Tabla 4

Estudiantes Matriculados 2018

DEPENDENCIA	CANTIDAD ESTUDIANTES
Estudiantes EPUNEMI	4543
Estudiantes ECUNEMI	666
TOTAL	5209

Fuente: (EPUNEMI, 2018)

Elaborado: La Autora

3.3.3. Tamaño de la muestra

Para la selección de la muestra, se aplicó la fórmula finita de la muestra, con la que a través del proceso de despeje se llegó al siguiente resultado

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2 p * q}}$$

Donde:

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia.

Para el caso en estudio es de 0.5

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio

(1 -p).

La suma de la p y la q siempre debe dar 1. Para el presente caso equivale a 0.5

Z= Nivel de confianza 95% (Valor Z al cuadrado 1.96)

N= población total es de 5209.

e= error 0.05

Aplicando los valores correspondientes:

$$n = \frac{5209}{1 + \frac{0.05^2(5209 - 1)}{1.96^2 0.5 * 0.5}}$$

$$n = \frac{5209}{1 + \frac{0.0025(5209)}{3.8416 * 0.25}}$$

$$n = \frac{5209}{1 + \frac{70.1475}{0.9604}}$$

$$n = \frac{5209}{1 + 73.0399}$$

$$n = 368$$

3.3.4. Proceso de selección

Las muestras se recogieron de acuerdo al proceso que brinda a todos los sujetos de la población tienen las mismas oportunidades de ser seleccionados.

3.4. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.4.1. Métodos teóricos

Para el cumplimiento de la investigación se aplicarán los siguientes métodos:

Hipotético-deductivo: La Hipótesis planteada se basa en los objetivos obtener conclusiones y predicciones del investigador, las que serán sometidas a verificación.

3.4.2. Métodos empíricos

El método que se aplicará en la investigación es el inductivo - deductivo, dado a que

permite observar, analizar y registrar hechos, para concluir se seleccionó el método de campo, porque nos permite de manera directa establecer con los sujetos a las encuestas, obteniendo información para el análisis sistemático de la realidad de los problemas con el objetivo de que sean descritos e interpretados.

3.4.3. Técnicas e instrumentos

Se utilizará la encuesta bajo el parámetro de Likert para la recolección de información, quienes serán seleccionados de manera aleatoria en distintos sectores a través de la aplicación de la fórmula de la muestra.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Resultados obtenidos con la aplicación de los Instrumentos de recolección de datos

Pregunta 1

1. ¿La empresa es competitiva en comparación a las demás que se dedican a actividades similares?

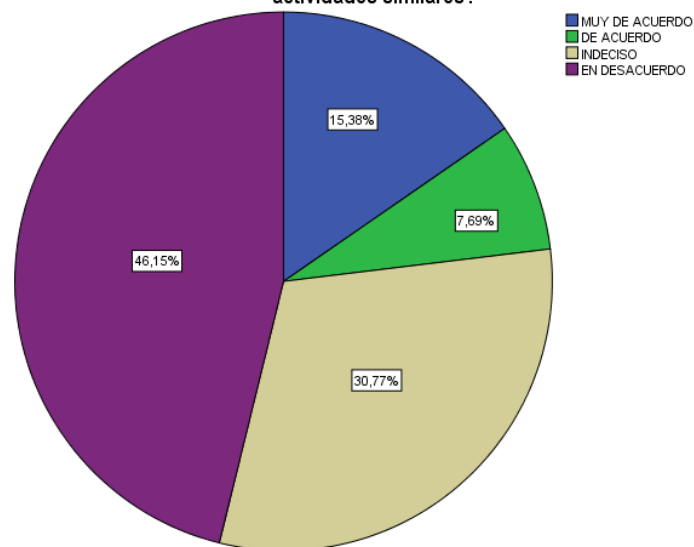


Gráfico 1 La empresa es competitiva en comparación a las demás que se dedican a actividades similares

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

Se evidencia que en la pregunta: la empresa es competitiva en comparación a las demás que se dedican a las actividades similares, los estudiantes respondieron en un 46.15% estar en desacuerdo, por lo contrario, el 30,77% están indecisos con esta interrogante.

Pregunta 2

2. ¿La empresa es pionera es cuanto a ofertar cursos innovadores?

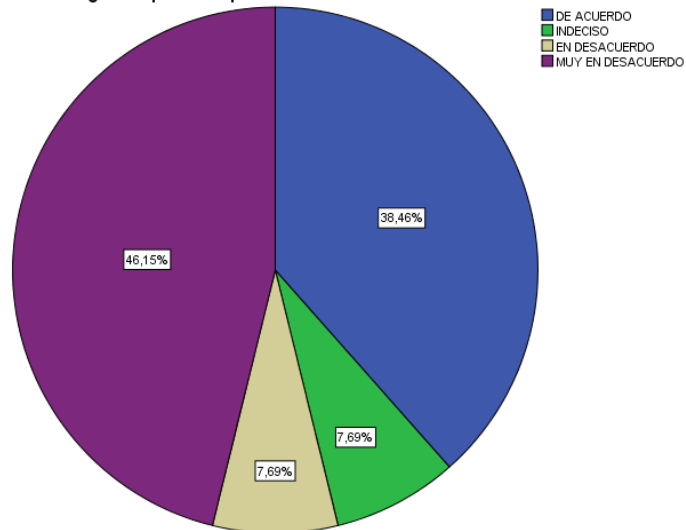


Gráfico 2 La empresa es pionera es cuanto a ofertar cursos innovadores

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

En lo establecido acerca de: La empresa es pionera es cuanto a ofertar cursos innovadores, los encuestados respondieron estar muy en desacuerdo en un 46,15%, de acuerdo 38,46% y como parte final 7,69% están indecisos con esta pregunta.

Pregunta 3

3. ¿Considera usted que los docentes de EPUNEMI están capacitados para el desempeño académico de sus actividades?

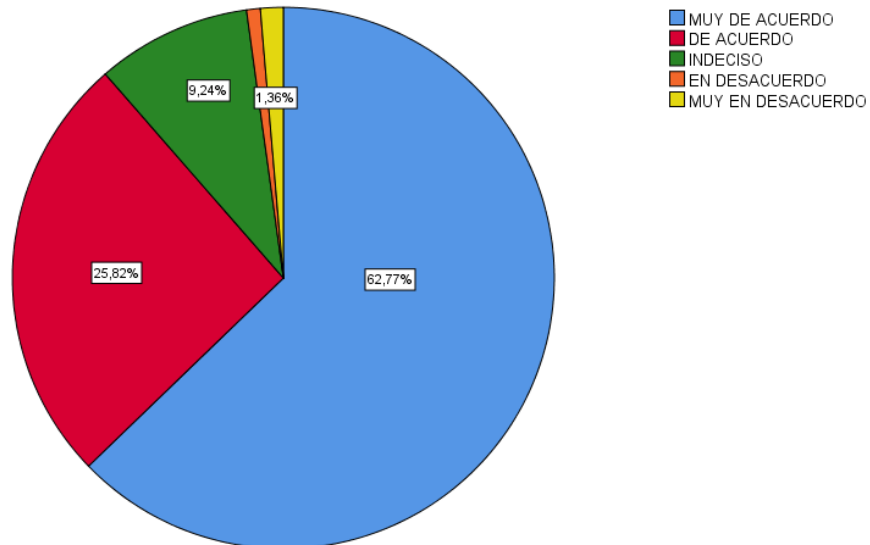


Gráfico 3 Considera usted que los docentes de EPUNEMI están capacitados para el desempeño académico de sus actividades

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

En el aspecto de percepción de docentes se destaca: los docentes de EPUNEMI están capacitados para el desempeño académico de sus actividades; de esta forma se especifica que se obtuvo en un 62,77% muy de acuerdo y el 25,82 de acuerdo con la interrogante.

Pregunta 4

4. ¿Cree usted que EPUNEMI aplica tecnología de vanguardia para la prestación de sus servicios?

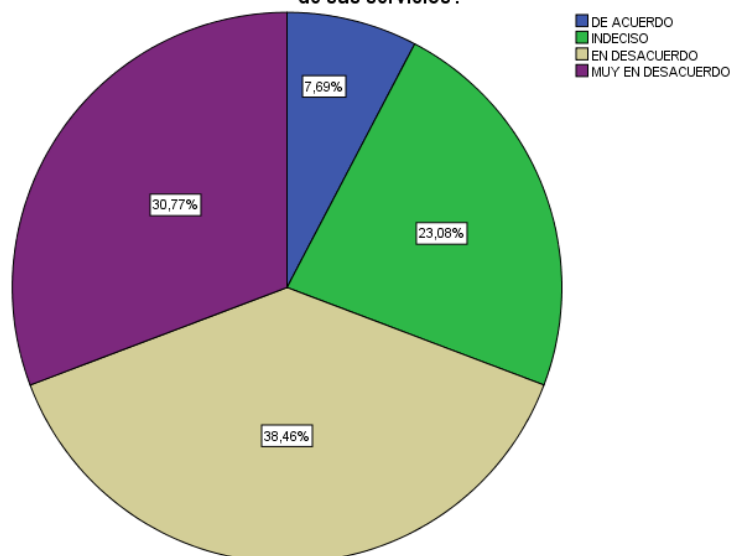


Gráfico 4 Cree usted que EPUNEMI aplica tecnología de vanguardia para la prestación de sus servicios

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

Se tiene como interrogante saber si: EPUNEMI aplica tecnología de vanguardia para la prestación de sus servicios, por lo que se obtuvo como respuesta en un 38,46% en desacuerdo, 30,77% muy en desacuerdo.

Pregunta 5

5. ¿Los cursos que oferta en EPUNEMI satisfacen el costo y calidad que se espera?

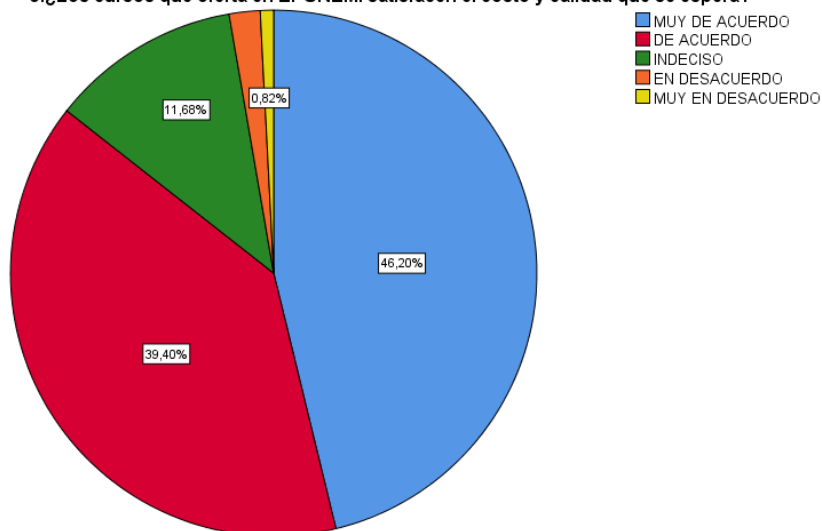


Gráfico 5 Los cursos que oferta en EPUNEMI satisfacen el costo y calidad que se espera

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

Es importante conocer la percepción de los estudiantes acerca de los cursos por esto se menciona: Los cursos que oferta EPUNEMI satisfacen el costo y calidad que se espera, de esta forma se detalla que el 46,20% está muy de acuerdo, el 39,40% de acuerdo y el 11,68% se encontró indeciso.

Pregunta 6

6. ¿Se conoce de promociones que permitan que los usuarios se sientan atraídos a sus cursos?

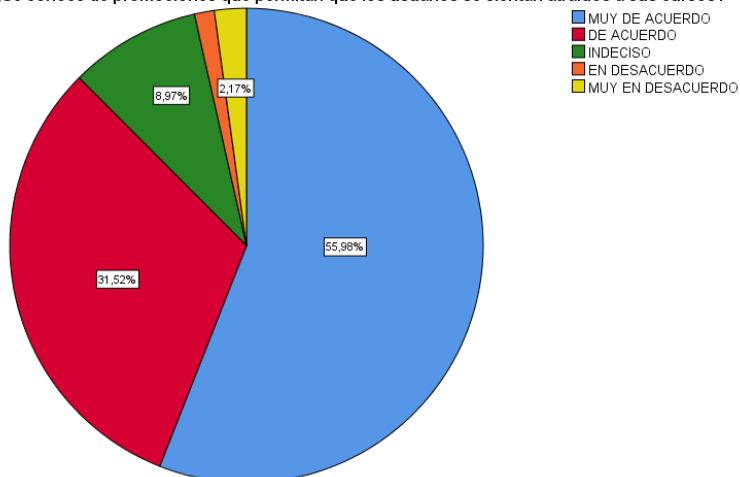


Gráfico 6 Se conoce de promociones que permitan que los usuarios se sientan atraídos a sus cursos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

En cuanto a promociones se planteó: Se conoce de promociones que permitan que los usuarios se sientan atraídos a sus cursos, en donde los encuestados respondieron en un 55,98% muy de acuerdo, 31,52 % de acuerdo.

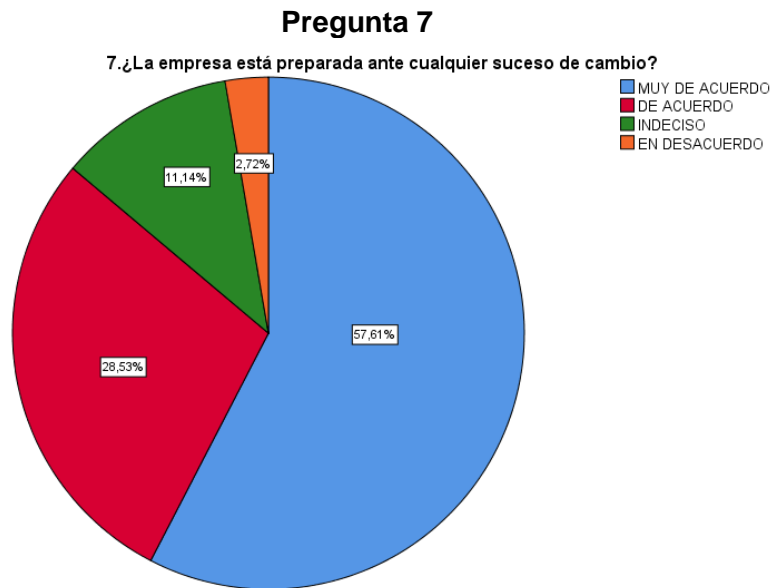


Gráfico 7 La empresa está preparada ante cualquier suceso de cambio

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

Al referirse si: La empresa está preparada ante cualquier suceso de cambio; un 57,61% estuvo muy de acuerdo, frente a un 28,53% que mostró estar de acuerdo y el 11,14% indeciso.

Pregunta 8

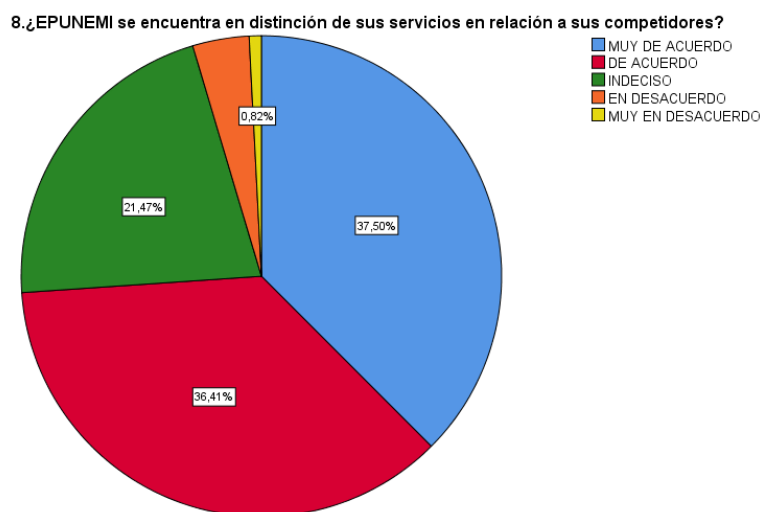


Gráfico 8 EPUNEMI se encuentra en distinción de sus servicios en relación a sus competidores

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

Se busca saber la distinción de sus servicios en relación a sus competidores, por lo que se muestra que el 37,50% está muy de acuerdo, el 36,41% de acuerdo con esto se concluye que es importante seguir innovando el catálogo de productos que oferta EPUNEMI.

Pregunta 9

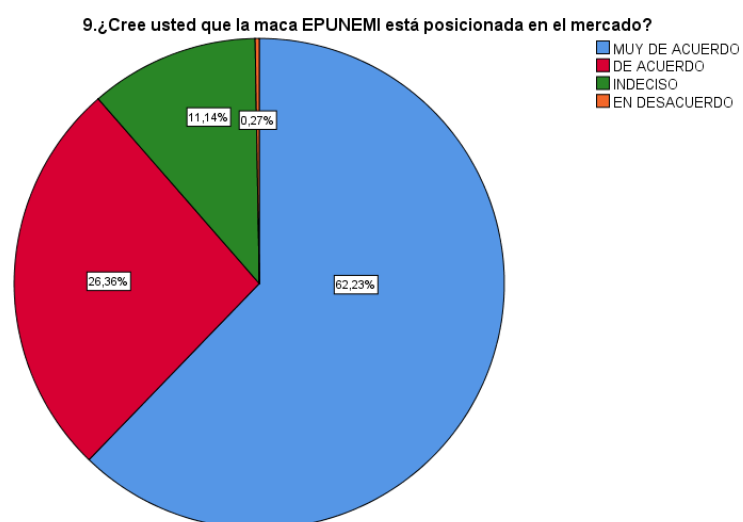


Gráfico 9 Cree usted que la marca EPUNEMI está posicionada en el mercado

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

En el análisis con relación a saber si la marca EPUNEMI está posicionada en el mercado, se destaca el positivismo de las respuestas y se observa que el 62.23% de los estudiantes encuestados se encontró muy de acuerdo, el 26,36% de acuerdo.

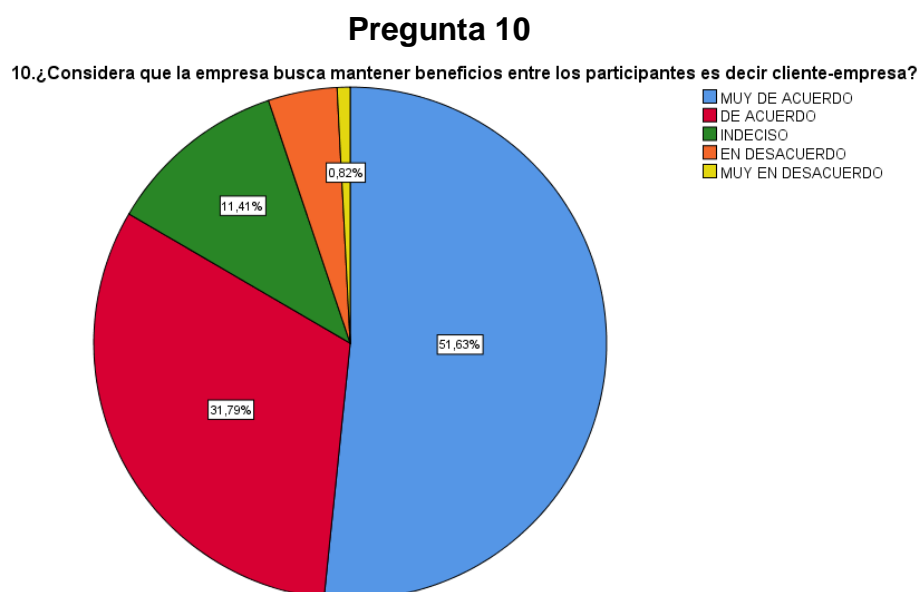


Gráfico 10 Considera que la empresa busca mantener beneficios entre los participantes es decir cliente-empresa

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

El beneficio a la sociedad en cuanto a conocimiento es primordial es por esto que se obtuvo un 51,63% de personas encuestadas con la respuesta muy de acuerdo, por el contrario, el 31,79 está de acuerdo.

4.1.1. Resultados obtenidos con la aplicación de los Instrumentos de recolección de datos (Encuesta nº 2)

Para medir el grado de competitividad de la empresa pública se procedió a la aplicación de una encuesta estructurada por 10 preguntas donde funcionarios de EPUNEMI y estudiantes respondieron bajo la escala de Likert. El muestreo que se utiliza es de acuerdo al cálculo probabilístico.

Pregunta 1

1. ¿Considera usted que la capacidad tecnológica y productiva de la empresa permite satisfacer la calidad oportuna para ofertar sus cursos?

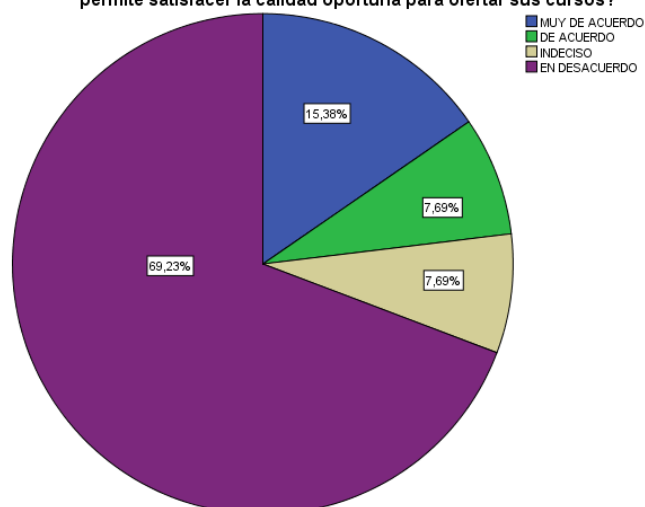


Gráfico 11 Capacidad tecnológica y productiva

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

En este caso los encuestados respondieron en un 69,23% estar en desacuerdo, quizás esto se deba por que la EPUNEMI, debe diversificar su tecnología o herramientas para ofertar sus cursos.

Pregunta 2

2. ¿Considera usted que los cursos que ofertan las unidades de negocios tienen impacto a nivel de innovación social?

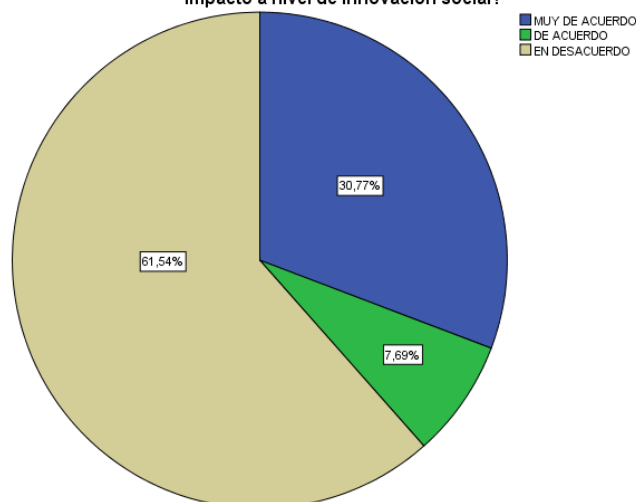


Gráfico 12 Cursos y su impacto a nivel de innovación

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

Al plantear la interrogante en cuanto al impacto de los cursos que ofrecen; los encuestados respondieron en un 61,54% estar en desacuerdo, posiblemente les hace falta promocionar un nuevo catálogo de cursos.

Pregunta 3

3. ¿Considera usted que el personal está capacitado sobre estrategias de ventas para mejor relación con los usuarios interesados en los servicios ofertados?

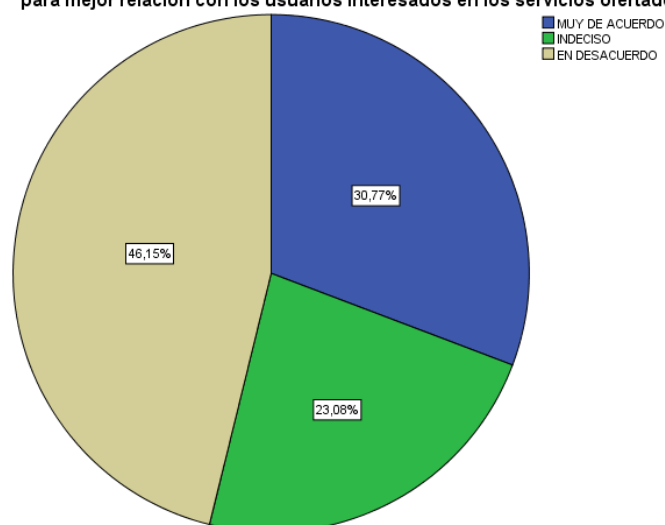


Gráfico 13 Personal capacitado sobre estrategias de ventas

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

La capacitación y el buen trato al cliente es importante, es por aquello que se realizó esta interrogante, en donde los encuestados respondieron en un 46,15% estar en desacuerdo y el 23,06% indeciso, esto se podría dar por el desconocimiento de estrategias de ventas.

Pregunta 4

4. ¿Considera usted que existen canales de financiamiento actualmente para mejorar y ampliar las sedes de atención?

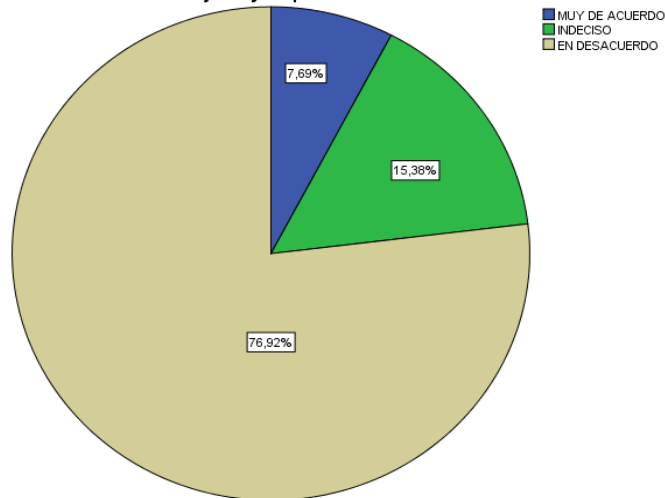


Gráfico 14 La Empresa cuenta canales de financiamiento

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

En el caso de la ampliación de servicios también se estudia el ámbito de financiamiento para la mejora de las sedes y su expansión donde el 76,92% se encontraron en desacuerdo, esto porque empíricamente conocen que se han minimizado los canales de atención.

Pregunta 5

5. ¿Considera usted que la empresa mantiene una posición segura y competitiva de acuerdo a las demás que ofrecen servicios similares?

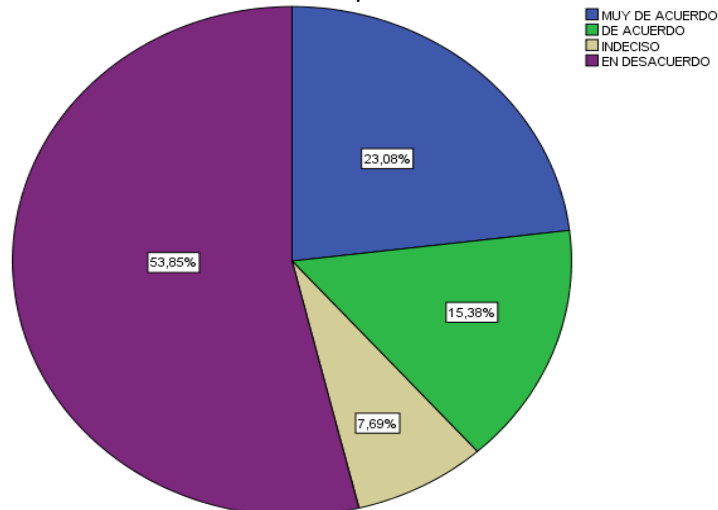


Gráfico 15 La empresa mantiene una posición segura y competitiva

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

En lo que se refiere a si EPUNEMI tiene una posición segura y competitiva de acuerdo a los demás, la opción en desacuerdo mostró un 53,85%, el 15,38% de acuerdo, y, por último, el 7,69 % indeciso.

Pregunta 6



Gráfico 16 La empresa busca mantener los clientes actuales

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

Con respecto a que sí; EPUNEMI busca mantener a sus clientes actuales el 69,23% estuvo en desacuerdo, esto quizás se proyecte por falta de diversificación en los productos.

Pregunta 7

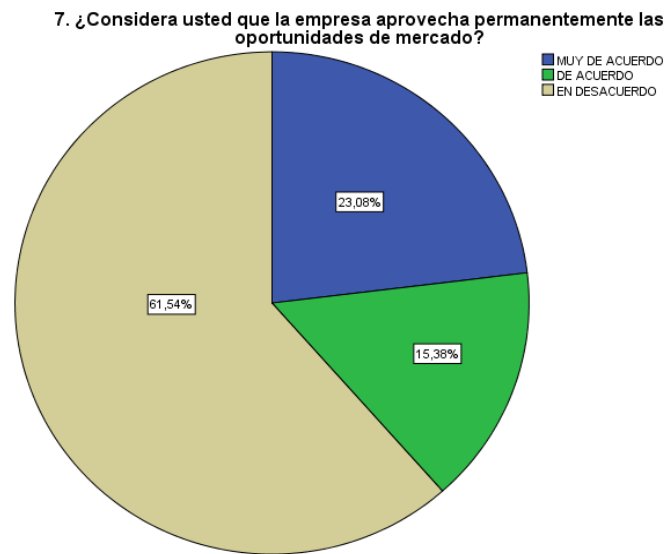


Gráfico 17 La empresa aprovecha las oportunidades de mercado

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

A partir de los resultados que se encontraron sobre si: La empresa aprovecha oportunidades de mercado, se obtuvo como resultado que el 61,54% se encontró en desacuerdo, frente al 23,08% que se encontró muy de acuerdo.

Pregunta 8

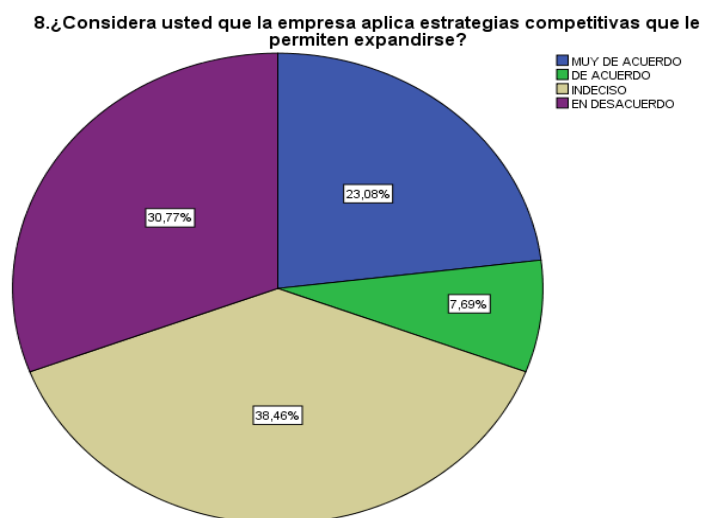


Gráfico 18 Aplicación de estrategias competitivas para expansión

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

En el ámbito del conocimiento de las estrategias competitivas para expandirse a otros mercados, el 38,46% se evidenció estar indeciso, quizás se deba a que muchos no conocen de qué manera se pueden aplicar las estrategias en los negocios.

Pregunta 9

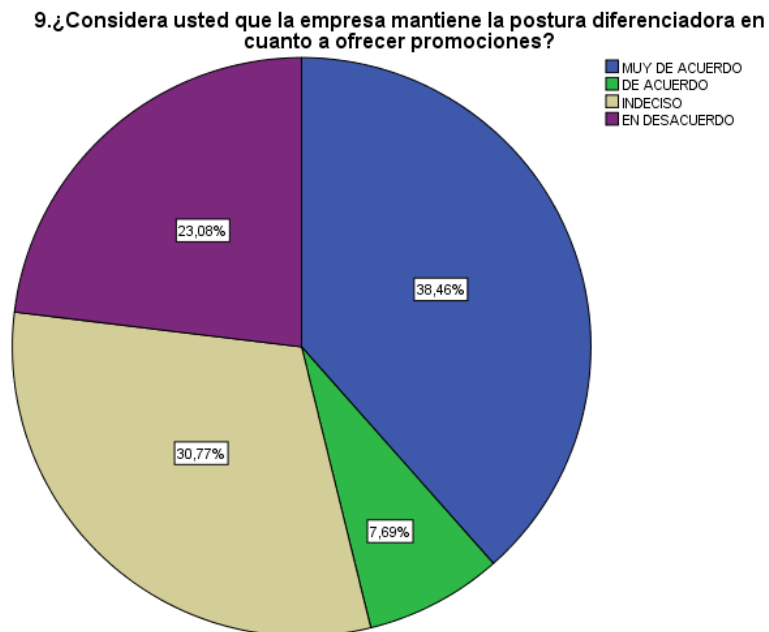


Gráfico 19 Postura diferenciadora para promociones

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

La diferenciación es importante para obtener ventaja comparativa es por aquello que se obtuvo como respuesta que el 38,46% se encontró de acuerdo por que la empresa si les ofrece diferencia en promociones en relación a la competencia.

Pregunta 10

10. ¿Considera usted que la empresa se direcciona a un segmento específico de mercado?

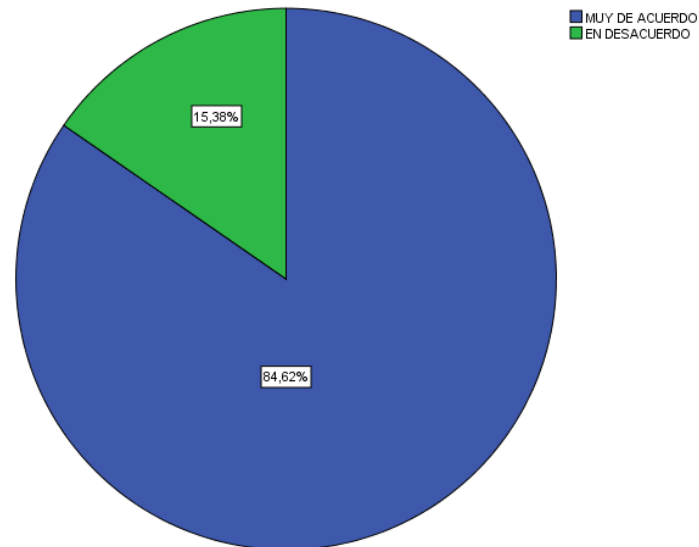


Gráfico 20 La empresa y su direccionamiento

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La autora.

Interpretación:

En el ámbito del direccionamiento de Mercado se recomienda que la empresa diversifique la manera de aplicar sus estrategias esto de acuerdo a las respuestas que un 84,62% estuvo muy de acuerdo en la interrogante.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA

5.1. Descripción de la Propuesta

En la parte final del análisis de estudio se plantea estrategias genéricas que le incrementen la ventaja competitiva a EPUNEMI, entonces, se procede a derivar los beneficios que se podrán conseguir:



Gráfico 21 Estrategia

Elaborado por: La autora.

5.1.1. Objetivo General

- Presentar una estrategia, que le permita a la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico tener ventaja competitiva.

5.1.2. Objetivos estratégicos

- Establecer indicadores que le permitan a la empresa surgir en el ámbito competitivo.
- Identificar el beneficio que se tiene al momento de implementar la estrategia.
- Mejorar los procesos estratégicos, para la satisfacción de los servicios a los usuarios y de esta forma perfeccionar los estándares de calidad.

5.1.3. Nombre de la propuesta

- ✓ Estrategia, basada en la competitividad de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Milagro.

5.1.4. Beneficiarios

Las personas que se benefician al momento de aplicar la propuesta planteada son los directivos, clientes tanto internos como externos

5.1.5. Justificación

La razón de ser de esta propuesta se da por la necesidad que existe dentro de la empresa y buscar la mejora continua en el entorno competitivo de esta forma lo que se desea lograr es mejorar los procesos de la Empresa Pública. Aplicando una **estrategia** que le permita obtener una amplia gama de servicios, firmas de acuerdos con entes reconocidos y mejorar su imagen en el ámbito competitivo y de esta manera conseguir mayor capacidad de recursos.

5.1.6. Actividades a desarrollar

La Estrategia para lograr la ventaja competitiva de Empresa Pública, estará centrada en las siguientes actividades primordiales:



Gráfico 22 Actividades para la Estrategia

Elaborado por: La autora.

5.1.7 Descripción de actividades

-Actividad 1.- Innovar el catálogo de servicios

En esta actividad se busca ofertar cursos que sean innovadores para la sociedad y de esta manera se obtiene captación de clientes y demanda suficiente para marcar una diferencia en el mercado. La satisfacción del cliente es un factor primordial es por esta razón que se procede a estratificar los servicios.

Ventajas

- ✓ Mejora continua
- ✓ Mayor demanda
- ✓ Satisfacción de necesidades

-Actividad 2.- Manejar promociones

Es una forma dinámica de mover el mercado y lograr rápido resultado sustancialmente medible a favor de la empresa.

Ventajas

- ✓ Gran alcance
- ✓ Incentiva las ventas
- ✓ Mantener el flujo comercial
- ✓ Fomentan el interés de clientes potenciales

-Actividad 3.- Buscar alianzas estratégicas

Se manejan las alianzas estratégicas en una empresa cuando se requiere mejorar la calidad de servicios, también se demuestra que es una prioridad al momento de ingresar a nuevos mercados.

Ventajas

- ✓ Se complementan los servicios
- ✓ Las operaciones internas son más rápidas
- ✓ Transferencias de tecnología que mejoran los procesos.

5.1.8 Plan de acción

Tabla 5 Plan de Acción

P_A	ACTIVIDADES	VENTAJAS	APLICACIÓN	ALCANCE	DIRECCION ENCARGADA
P_A 1	Innovar el catálogo de servicios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora continua ✓ Mayor demanda Satisfacción de necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> -Curso de Gestión de Calidad Empresarial -Corte y confección -Curso de refrigeración y calefacción -Mantenimiento de calderos industriales -Cursos de seguridad industrial 	<ul style="list-style-type: none"> -Los emprendedores se sentirán atraídos por conocer estándares de calidad y el cómo aplicarlo en sus negocios -Mayor conocimientos para emprendimientos -Ayudar a la parte ambiental 	CFORTEC
P_A 2	Manejar promociones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran alcance ✓ Incentiva las ventas ✓ Mantiene el flujo comercial ✓ Fomentan el interés de clientes potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de promociones por redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> -Publicar promociones en redes sociales para personas que lleven a un acompañante en la inscripción de los cursos 	ADMINISTRATIVO
P_A 3	Buscar alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se complementan los servicios ✓ Las operaciones internas son más rápidas ✓ Transferencias de tecnología que mejoran los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> -Aval de la SENESCYT -Convenio con el ministerio del ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> -Certificados con la cantidad de horas necesarias para ser avalados por la SENESCYT 	CFAE

5.1.9 Indicadores de Seguimiento

Los directivos de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro-EPUNEMI, estarán pendiente de evaluar los resultados de la estrategia planteada, para esto se debe formular indicadores los que se reflejan a continuación:

- ✓ Grado de satisfacción del cliente
- ✓ Cumplimiento de objetivos
- ✓ Ratio de clientes nuevos
- ✓ Mayor cantidad de ventas
- ✓ Medición de incrementos de ventas

6. CONCLUSIONES

- Se encontraron las estrategias genéricas como herramientas necesarias para mejorar la competitividad de la EPUNEMI.
- En este caso se estableció como objetivo: Determinar las Estrategias Genéricas y su incidencia en la ventaja competitiva: Caso Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico y bajo todo el estudio correspondiente se obtuvo que si existe incidencia de estas estrategias en la empresa.
- Como primera estrategia que se analizó la prospectiva y de acuerdo al análisis correspondiente, se verificó que no existe incidencia de la estrategia dentro de la Empresa Pública.
- La estrategia analizadora dentro de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro, se maneja de forma mínima por lo que es necesario que se enfoquen los requerimientos de los usuarios al momento de ofertar sus cursos.
- En cuanto a la estrategia defensiva que sirve para las ventajas competitivas de la empresa, si influye de forma significativa es decir la empresa está preparada ante cualquier ataque de sus competidores.
- Como análisis final, la estrategia reactiva se formuló estadísticamente y no presento, incidencia dentro del estudio aplicado y los planes efectuados.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda extender el portafolio de productos como los de diseño de modas, calderería, mecánica industrial, para fortalecer a la empresa, mejorando el nivel competitivo en el mercado local y nacional.
- Implementar las estrategias competitivas analizadas durante la investigación, permitiendo que el mercado conozca lo que ofrece la empresa y obtenga fidelización de los clientes.

8. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Organica de Empresa Publicas*. Quito: Nacional.
- Aguilar, I. (2014). *Competitividad industrial*. Mexico: Centro de Estudios Estratégicos del ITESM.
- Ahmad Bustamam, U., & Pech, R. (2016). *An Examination of Malay Business Growth Strategies Using Miles and Snow's Strategic Typology*. Obtenido de http://ase-scoop.org/papers/IWFBE-2016/3.Bustamam_IWFBE.pdf
- Amwar, J., Shah, S., & Hasnu, S. (2016). *BUSINESS STRATEGY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: MEASURES AND RELATIONSHIPS*. Obtenido de http://pu.edu.pk/images/journal/pesr/PDF-FILES/8_V54_1_SUM2016.pdf
- Barroso, J. (2014). *Introducción a la Economía*. Madrid: Pearson Educación.
- Behling, G., & César Lenzi, F. (2019). *Entrepreneurial Competencies and Strategic Behavior: a Study of Micro Entrepreneurs in an Emerging*. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/bbr/v16n3/1808-2386-bbr-16-03-0255.pdf>
- Biasca, R. (2015). *La fórmula para crecer en el vértigo competitivo*. Buenos Aires: Garnica.
- Camisón Zornoza, C., Garrigós Simón, F., & Palacios Marqués, D. (2007). *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL: ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE ROBINSON & PEARCE Y MILES & SNOW EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL*. 13(3). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120871009>
- Campos Ocampo, M. (2017). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA*. Obtenido de http://www.icomoscr.org/m/investigacion/%5BMETODOS%5DFolleto_v.1.1.pdf
- Cardenas, M., & Rivera, S. (2016). *Análisis sobre la utilización del comercio electrónico y su ventajas competitivas y aplicación para el desarrollo de las PYMES en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20702/1/TESIS%20CARDENAS%20-%20RIVERA.pdf>
- Castanon, M. (2015). *Competitividad e innovación tecnológica*. Mexico: Fundes.
- Catano, F. (2015). *Economía Basica*. Madrid: Pearson Educación.
- Çetinkaya, Ö., & Kalkan, A. (2014). *Business Strategies of SME's, Innovation Types and Factors Influencing Their Innovation: Burdur Model*. Obtenido de <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/562555>
- Cortelesse, C. (2014). *Competitividad de los sistemas productivos*. Mexico: Planeta.
- Djaharuddin, D., Kadir, R., Indriyanti, S., & Pabo, I. (2018). *REVIEW ON: COMPANY STRATEGIC COMPETITIVE POWER*. Obtenido de <http://www.scirj.org/papers-0618/scirj-P0618537.pdf>
- Empresa Pública de Desarrollo Estrategico de la Universidad Estatal de Milagro. (2018). *Rendición de cuentas 2018*. Obtenido de <http://epunemi.gob.ec/sw/default/pdf/2019/Rendici%C3%B3nDeCuentas>

- 2018EPUNEMI.pdf
- EPUNEMI. (2018). Obtenido de <http://www.epunemi.gob.ec/historia/Ç>
- EPUNEMI. (2018). *EPUNEMI*. Obtenido de <http://www.epunemi.gob.ec/transparencia-2018/>
- EPUNEMI. (2018). Rendición de Cuentas EPUNEMI. Obtenido de <http://epunemi.gob.ec/sw/default/pdf/2019/Rendici%C3%B3nDeCuentas2018EPUNEMI.pdf>
- Espíritu Olmos, & Moreno Meza, R. (2014). EMPOWERMENT, EL LIDERAZGO E INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS, COMO VENTAJA COMPETITIVA EN MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE TECOMÁN, COLIMA, MÉXICO. *Desarrollo Gerencial*. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/468>
- Ferrer, G. G. (2005). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Obtenido de Universidad Rey Juan Carlos: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/2241/1/TESIS%20TIGUA%20Y%20LASSO.pdf>
- Festinger, L., & Katz, D. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/2241/1/TESIS%20TIGUA%20Y%20LASSO.pdf>
- García Cossío, L., & Pérez Ruiz, A. (2014). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL*. Obtenido de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14097/64.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gnjidić, V. (2014). *RESEARCHING THE DYNAMICS OF MILES AND SNOW'S STRATEGIC TYPOLOGY*. Obtenido de <https://hrcak.srce.hr> > file
- Gómez, L. (2011). *UN ESPACIO PARA LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es> > descarga > articulo
- Gonzalez, F. (2012). *Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Guarrochena de Arjol, M., & Dip, J. (2015). *LAS RELACIONES DE LAS ESTRATEGIAS EN EL RESULTADO EXPORTADOR EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es> > descarga > articulo
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Obtenido de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hidalgo Caiza, T. (2017). *“Tipologías de la estrategia y el resultado financiero (EVA) en las empresas del sector automotriz de la zona 3”*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26938/1/T4149i.pdf>
- Jurgens-Kowal, T. (2011). *A review of Innovattion Strategy Types*. Obtenido de <http://www.globalnpsolutions.com/wp->

- content/uploads/2011/12/white_paper_9_miles-and-snow-strategy_types.pdf
- Levenburg, N., Schwarz, T., & Motwani, J. (2005). *UNDERSTANDING ADOPTION OF INTERNET TECHNOLOGIES AMONG SMES*. Obtenido de Downloads/43-1-96-1-10-20150512%20(1).pdf
- Llonch, J., & Rossano, E. (2000). Tipologías estratégicas de Miles & Snow, organización y eficacia del marketing. *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/280491693_Tipologias_estrategicas_de_Miles_Snow_organizacion_y_eficacia_del_marketing_de_la_empresa
- McGee, J., & Sammut-Bonnici, T. (2018). *Competitive Strategy*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/280248208_Competitive_Strategy
- Mochon, A. (2015). *Introducción a la Economía. Ejercicios y Prácticas*. Madrid: Pearson Educación, .
- Montecristi, A. C. (2007). *Constitucion Política del Estado*. Montecristi: Nacional.
- Monterroso, E. (2016). COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA:CONCEPTOS, FUNDAMENTOS Y RELACIONES. Obtenido de <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Muñoz Rosales, V. (2002). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO I*. Obtenido de http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia_de_la_Investigacion/MI08/Investigacion_de_campo.pdf?603f00
- Obel, B., & Gurkov, I. (2013). *Revisiting Miles-Snow Typology of Strategic Orientation using Stakeholder Theory*. Obtenido de https://pure.au.dk/portal/files/55713699/2013_02.pdf
- Ortiz Delgadillo, G., Toraya Pedroza, R.-e., & Femat Esparza, O. (2015). *EL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS EN EL MARKETING MIX DE LA MIPYME EN LA ZONA DE LA PURÍSIMA EN EL MUNICIPIO DE AGUASCALIENTES, MÉXICO*. Obtenido de <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/download>
- Porter, M. (1980). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Porter, M. (1986). *The Five Generic Competitive Strategies*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/2a2d/0e3d98e18b0c22062f541df9de5154320044.pdf>
- Porter, M. (2014). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Continental.
- Pulaj, E., Kume, V., & Cipi, A. (2015). *THE IMPACT OF GENERIC COMPETITIVE STRATEGIES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. THE EVIDENCE FROM ALBANIAN CONTEXT*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/John_Yanney2/post/What_is_best_research_instrument_to_measure_porters_strategy_of_differentiation_cost/attachment/59d6438579197b807799ef65/AS:443993927491584@1482867809900/download/PGS+4.pdf
- Rodríguez Pérez, J. (2001). *CONFIGURACIONES ESTRATÉGICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA REVISIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW*. Obtenido de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/45796/1/d237_01.pdf
- Rubio Maldonado, M., Molina Hernández, J., & Deniz Guizar, A. (2016). El

- conocimiento en el desarrollo incluyente y sostenible. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/80534189.pdf#page=256>
- Sáenz, D., Chang, E., & Martínez, J. (2016). *El IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS PYMES DE BARRANQUILLA, COLOMBIA*. Obtenido de Dialnet-ElImpactoDeLaCulturaOrganizacionalSobreLaEstrategi-5761522.pdf
- SENPLADES. (2017). *Plan toda una vida*. Quito: Nacional.
- Serna Gómez, H., Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29026161006.pdf>
- Shadid , E. (2012). *Measuring the effect of Strategic Fit between Adaptive Competitive Strategy and Business Intelligence in achieving Organizational Excellence*. Obtenido de https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/58749afaf20b4_1.pdf
- Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán , N. (2016). ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE LAS TIC. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5366172>
- Solis, L. (2017). *La infraestructura y competitividad* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Sollosy, M. (2013). *A CONTEMPORARY EXAMINATION OF THE MILES AND SNOW STRATEGIC TYPOLOGY THROUGH THE LENSES OF DYNAMIC CAPABILITIES AND AMBIDEXTERITY*. Obtenido de https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&https_redir=1&article=1556&context=etd
- Sparano Martins, T., & Takashi Kato, H. (2010). *An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities*. Obtenido de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso1476.pdf>
- Tan, H., Weston, R., & Tang, Y. (2019). *Applying the Miles and Snow's Business Strategy Typology to China's Real Estate Development Industry: A Research Framework*. Obtenido de http://www.ppres.net/papers/Tan_Applying_Miles_and_Snow_to_China.pdf
- Uquillas, C. (2011). *DESARROLLO DE UN MODELO EMPRESARIAL BASADO EN LOS FACTORES DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA CIUDAD DE QUITO*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7766/1/CD-3924.pdf>
- Vasco Intriago , C. (2015). *LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL ARTE BAÑO DEL CANTÓN AMBATO*". Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17498/1/T3264ig.pdf>
- Velasquez, J. (2013). *Estrategia Competitiva*:. Mexico: CECSA.
- Villareal, R. (2018). *La empresa competitiva sustentable*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Villarreal Solís, F., Gómez Romero, J., & Villarreal Solís, M. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. Obtenido de Dialnet-LaCulturaOrganizacionalYLasEstrategiasCompetitivas-5413063.pdf
- Yanes-Estévez, V., García-Pérez, A., & Oreja-Rodríguez. (2018). *The Strategic Behaviour of SMEs*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/pdf>
- Ynzunza Cortés, C., & Izar Landeta, J. (2011). Efecto de las estrategias

competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0186104213712026?token=EA8CF4167E0E4A0E2B03B5BF30B43A2A53AA460C819C37C59A9EC9419BA4C5E7714B0A57C10CD07B0E48E2E3B9F00D62>

9. ANEXOS

ANEXOS

Encuesta

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA: CASO EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA UNIVARSIDAD ESTATAL DE MILAGRO-EPUNEMI.

Objetivo: Analizar las Estrategias Genéricas y su influencia en la ventaja competitiva de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro- EPUNEMI

Puntuación

1: MUY DE ACUERDO 2: DE ACUERDO 3: INDECISO

4: EN DESACUERDO 5: MUY EN DESACUERDO

		1	2	3	4	5
1	¿La empresa es competitiva en comparación a las demás que se dedican a las actividades similares?					
2	¿La empresa es pionera es cuanto a ofertar cursos innovadores?					
3	¿Considera usted que los docentes de EPUNEMI están capacitados para el desempeño académico de sus actividades?					
4	¿Cree usted que EPUNEMI aplica tecnología de vanguardia para la prestación de sus servicios?					
5	¿Los cursos que oferta en EPUNEMI satisfacen el costo y calidad que se espera?					
6	¿Se conoce de promociones que permitan que los usuarios se sientan atraídos a sus cursos?					
7	¿La empresa está preparada ante cualquier suceso de cambio?					
8	¿EPUNEMI se encuentra en distinción de sus servicios en relación a sus competidores?					
9	¿Cree usted que la marca EPUNEMI está posicionada en el mercado?					
10	¿Considera que la empresa busca mantener beneficios entre los participantes es decir cliente-empresa?					

Análisis

1. ¿La empresa es competitiva en comparación a las demás que se dedican a las actividades similares?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	41	15,38	15,38	15,38
	DE ACUERDO	10	7,69	7,69	23,07
	INDECISO	103	30,77	30,77	53,84
	EN DESACUERDO	214	46,15	46,15	100
	Total	368	100	100	

2. ¿La empresa es pionera es cuanto a ofertar cursos innovadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE ACUERDO		131	38,46	38,46	38,46
INDECISO		25	7,69	7,69	46,15
EN DESACUERDO		25	7,69	7,69	53,84
MUY EN DESACUERDO		187	46,15	46,15	100
Total		368	100	100	

3. ¿Considera usted que los docentes de EPUNEMI están capacitados para el desempeño académico de sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY DE ACUERDO		190	62,77	62,77	62,77
DE ACUERDO		131	25,82	25,82	88,59
INDECISO		27	9,24	9,24	97,83
EN DESACUERDO		9	0,81	0,81	98,64
MUY EN DESACUERDO		11	1,36	1,36	100
Total		368	100	100	

4. ¿Cree usted que EPUNEMI aplica tecnología de vanguardia para la prestación de sus servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE ACUERDO	24	7,69	7,69	7,69
INDECISO	98	23,08	23,08	30,77
EN DESACUERDO	133	38,46	38,46	69,23
MUY EN DESACUERDO	113	30,77	30,77	100
Total	368	100	100	

5. ¿Los cursos que oferta en EPUNEMI satisfacen el costo y calidad que se espera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY DE ACUERDO	170	46,2	46,2	46,2
DE ACUERDO	145	39,4	39,4	85,6
INDECISO	43	11,68	11,68	97,28
EN DESACUERDO	7	1,9	1,9	99,18
MUY EN DESACUERDO	3	0,82	0,82	100
Total	368	100	100	

6. ¿Se conoce de promociones que permitan que los usuarios se sientan atraídos a sus cursos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY DE ACUERDO	206	55,98	55,98	55,98
DE ACUERDO	116	31,52	31,52	87,5
INDECISO	33	8,97	8,97	96,47
EN DESACUERDO	5	1,4	1,4	97,87
MUY EN DESACUERDO	8	2,17	2,17	100
Total	368	100	100	

7. ¿La empresa está preparada ante cualquier suceso de cambio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	212	57,61	57,61	57,61
	DE ACUERDO	105	28,53	28,53	86,14
	INDECISO	41	11,14	11,14	97,28
	EN DESACUERDO	10	2,72	2,72	100
	Total	368	100	100	

8. ¿EPUNEMI se encuentra en distinción de sus servicios en relación a sus competidores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	138	37,5	37,5	37,5
	DE ACUERDO	134	36,41	36,41	73,91
	INDECISO	79	21,47	21,47	95,38
	EN DESACUERDO	14	3,80	3,80	99,18
	MUY EN DESACUERDO	3	0,82	0,82	100
Total	368	100	100		

9. ¿Cree usted que la marca EPUNEMI está posicionada en el mercado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	229	62,23	62,23	62,23
	DE ACUERDO	97	26,36	26,36	88,59
	INDECISO	41	11,14	11,14	99,73
	EN DESACUERDO	1	0,27	0,27	100
	Total	368	100	100	

10. ¿Considera que la empresa busca mantener beneficios entre los participantes es decir cliente-empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	190	51,63	51,63	51,63
	DE ACUERDO	117	31,79	31,79	83,42
	INDECISO	42	11,41	11,41	94,83
	EN DESACUERDO	16	4,35	4,35	99,18
	MUY EN DESACUERDO	3	0,82	0,82	100
	Total	368	100	100	

ENCUESTA N°2

1. ¿Considera usted que la capacidad tecnológica y productiva de la empresa permite satisfacer la calidad oportuna para ofertar sus cursos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	103	15,38	15,38	15,38
	DE ACUERDO	23	7,69	7,69	23,07
	INDECISO	23	7,69	7,69	30,76
	EN DESACUERDO	219	69,23	69,23	100
	Total	368	100	100	

2. ¿Considera usted que los cursos que ofertan las unidades de negocios tienen impacto a nivel de innovación social ?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	214	61,54	61,54	61,54
	MUY DE ACUERDO	103	30,77	30,77	92,31
	DE ACUERDO	51	7,69	7,69	100
	Total	368	100	100	

3. ¿Considera usted que el personal está capacitado sobre estrategias de ventas para mejor relación con los usuarios interesados en los servicios ofertados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY ACUERDO DE	78	30,77	30,77	30,77
	INDECISO	70	23,08	23,08	53,85
	EN DESACUERDO	220	46,15	46,15	100
	Total	368	100	100	

4. ¿Considera usted que existen canales de financiamiento actualmente para mejorar y ampliar las sedes de atención?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY ACUERDO DE	25	7,69	7,69	7,69
	INDECISO	48	15,38	15,38	23,07
	EN DESACUERDO	295	76,92	76,92	100
	Total	368	100	100	

5. ¿Considera usted que la empresa mantiene una posición segura y competitiva de acuerdo a las demás que ofrecen servicios similares?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY ACUERDO DE	78	23,08	23,08	23,08
	DE ACUERDO	53	15,38	15,38	38,46
	INDECISO	25	7,69	7,69	46,15
	EN DESACUERDO	212	53,85	53,85	100
	Total	368	100	100	

6. ¿Considera usted que la empresa busca herramientas para mantener sus clientes actuales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	39	15,38	15,38	15,38
	INDECISO	39	15,38	15,38	30,76
	EN DESACUERDO	290	69,23	69,23	100
	Total	368	100	100	

7. ¿Considera usted que la empresa aprovecha permanentemente las oportunidades de mercado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	46	23,08	23,08	23,08
	DE ACUERDO	45	15,38	15,38	38,46
	EN DESACUERDO	277	61,54	61,54	100
	Total	368	100	100	

8. ¿Considera usted que la empresa aplica estrategias competitivas que le permiten expandirse?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	78	23,08	23,08	23,08
	DE ACUERDO	19	7,69	7,69	30,77
	INDECISO	144	38,46	38,46	69,23
	EN DESACUERDO	127	30,77	30,77	100
	Total	368	100	100	

9. ¿Considera usted que la empresa mantiene la postura diferenciadora en cuanto a ofrecer promociones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY ACUERDO DE	146	38,46	38,46	38,46
	DE ACUERDO	17	7,69	7,69	46,15
	INDECISO	128	30,77	30,77	76,92
	EN DESACUERDO	77	23,08	23,08	100
	Total	368	100	100	

10. ¿Considera usted que la empresa se direcciona a un segmento específico de mercado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY ACUERDO DE	300	84,62	84,62	84,62
	EN DESACUERDO	68	15,38	15,38	100
	Total	368	100	100	

REVISIÓN TURNITIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

bbronline.com.br

Fuente de Internet

3%

2

www.efst.hr

Fuente de Internet

2%

3

Submitted to The University of the South Pacific

Trabajo del estudiante

1%

4

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1%

5

www.scirj.org

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to Florida National College

Trabajo del estudiante

<1%

7

Submitted to University of Central Lancashire

Trabajo del estudiante

<1%

8

Submitted to Assumption University

Trabajo del estudiante

<1%

9

repository.uinsu.ac.id

Fuente de Internet

<1%

10	repositorio.ufpe.br Fuente de Internet	<1%
11	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1%
12	Submitted to The Robert Gordon University Trabajo del estudiante	<1%
13	Submitted to London School of Marketing Trabajo del estudiante	<1%

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	Apagado
Excluir bibliografía	Apagado		