

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el Distrito Metropolitano de Quito**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Verónica Paulina Baño Narváez**

**Jimmy Esteves Castillo**

**Kléver Alejandro Mera Shugulí**

**Fernando Uriel Zúñiga Villanueva**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Surco, agosto de 2018**

### **Agradecimientos**

Su existencia y cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, amada hija mía y adorados padres. Ustedes mi familia, han sido la motivación más grande para concluir con éxito este escalón académico, gracias por brindarme aportes invaluable de apoyo, esfuerzo y dedicación que me servirán para toda la vida.

Paulina Baño

Agradezco a mi empresa, Financiera CrediScotia, por haberme permitido alcanzar este sueño. Un sueño que viene de muchos años atrás, pero que finalmente se pudo lograr.

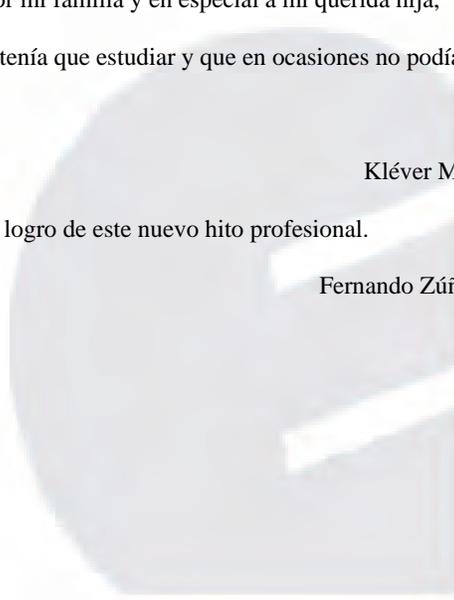
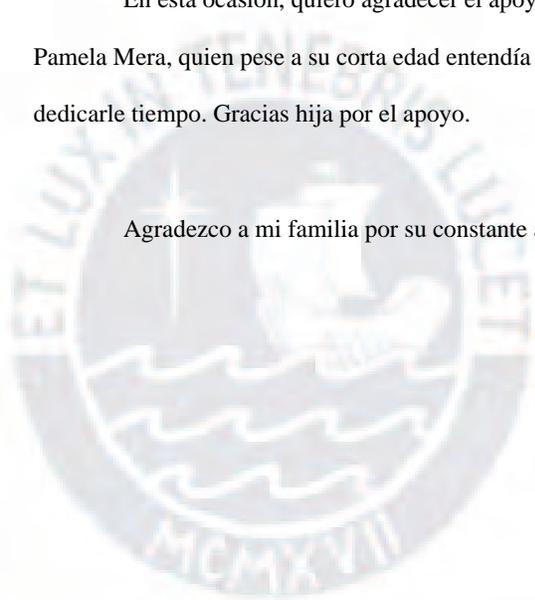
Jimmy Esteves

En esta ocasión, quiero agradecer el apoyo brindado por mi familia y en especial a mi querida hija, Pamela Mera, quien pese a su corta edad entendía que su padre tenía que estudiar y que en ocasiones no podía dedicarle tiempo. Gracias hija por el apoyo.

Kléver Mera

Agradezco a mi familia por su constante apoyo para el logro de este nuevo hito profesional.

Fernando Zúñiga



### **Dedicatorias**

A mi amada hija Paula, mis adorados padres Carmen y César por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y seguir adelante en busca de mis ideales.

Paulina Baño Narvárez

Dedico este trabajo a mi familia por su apoyo, su comprensión y el tiempo que me dieron para concluir de manera satisfactoria este importante proyecto en mi vida profesional.

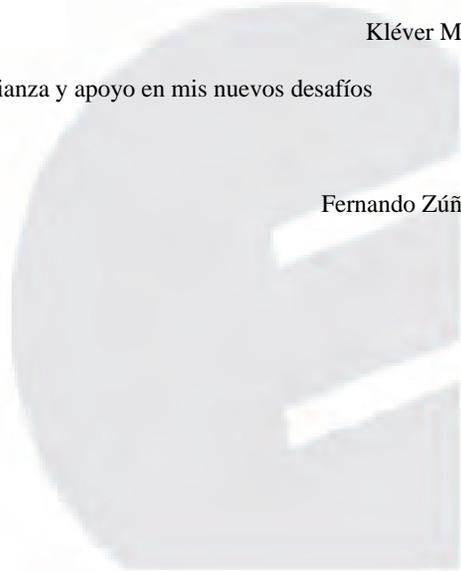
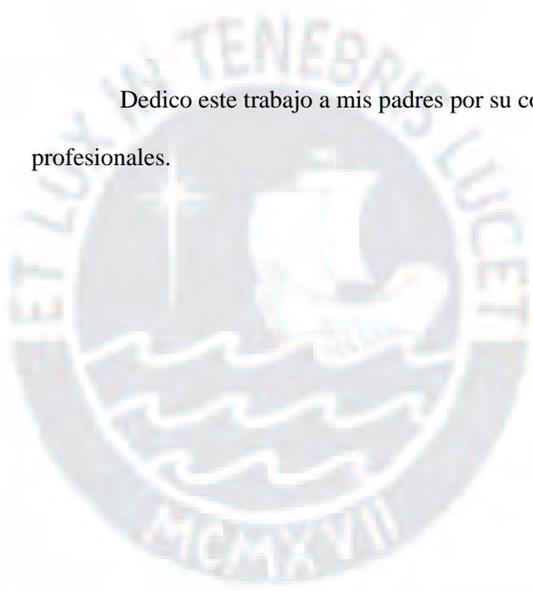
Jimmy Esteves

Quiero dedicar este trabajo a Pamela Mera quien cada día es una gran motivación en mi vida, así como también a mi querida madre por todos sus esfuerzos y sacrificios realizados a lo largo de todo este tiempo.

Kléver Mera

Dedico este trabajo a mis padres por su constante confianza y apoyo en mis nuevos desafíos profesionales.

Fernando Zúñiga



## Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico del Distrito Metropolitano de Quito (DM Quito) ha sido desarrollado en base a la metodología de D'Alessio (2015) y pretende lograr que para el 2028 el DM Quito se ubique entre las primeras diez ciudades de América Latina para hacer negocios y turismo de manera que llegue a cumplir este propósito impulsado por el crecimiento de la producción de bienes y servicios, optimización de recursos, emprendimiento, creación de centros de enseñanza técnica, mejora del sistema de atención y cobertura de salud, inversión extranjera, explotación del sector turístico, cuidado del medio ambiente, y protección del patrimonio cultural. Los aspectos mencionados entregarán al DM Quito fuentes de ingresos y posicionamiento de marca que aporten hacia la competitividad, lo cual contribuirá a la mejora de las condiciones y calidad de vida de los ciudadanos, nacionales y extranjeros dentro de un marco de respeto al ambiente, de forma que se promueva el emprendimiento y la sostenibilidad.

En la actualidad el DM Quito, desde un punto de vista externo, enfrenta amenazas como un Gobierno Nacional sin una política clara de desarrollo, dependencia del precio del petróleo, migración, incremento del riesgo país y la apreciación del dólar; no obstante, también se visualizan importantes oportunidades tales como su ubicación geográfica, concentra a la mayoría de empresas multinacionales, Gobierno Nacional con apertura al diálogo, reducción de las tasas de crédito, economía dolarizada y en crecimiento, incentivo al emprendimiento en la industria del turismo y potencial de convertirse en un clúster tecnológico. Desde un punto de vista interno el DM Quito muestra debilidades como alto índice de mortalidad materna infantil, poder de marca, capital de innovación, dependencia de proveedores externos y dinamismo económico. Sin embargo, muestra también interesantes fortalezas entre las cuales están las atracciones turísticas, sede de instituciones educativas, cooperación internacional, desarrollo tecnológico y eliminación de barreras arancelarias.

En base a este análisis se han definido cinco objetivos de largo plazo, siete estrategias, dieciocho objetivos a corto plazo y siete políticas de gestión. El organismo encargado de la ejecución del plan es el Municipio del DM Quito. Representa una enorme responsabilidad que requiere compromiso de gestión estratégica, gestionar los recursos necesarios, evaluar el plan de manera periódica, actualizar y motivar al recurso humano para finalmente alcanzar la visión planteada.



## **Abstract**

The Strategic Plan of the Metropolitan District of Quito (DM Quito) has been developed based on the methodology of D'Alessio (2015) and aims to achieve that by 2028 the DM Quito will be among the first ten cities in Latin America to do business and tourism, which will be reached by driving the growth of the production of goods and services, optimizing the resources, developing entrepreneurship, creating technical education centers, improving the health care and coverage system, promoting foreign investment, exploiting tourism, caring for the environment, and protecting the cultural heritage. The aspects mentioned will offer DM Quito with sources of income and brand positioning that contribute towards competitiveness, which will contribute to the improvement of the conditions and quality of life of citizens, national and foreign, within a framework of respect for the environment, promoting entrepreneurship and sustainability.

Currently, the DM Quito, from an external point of view, faces threats such as a National Government without a clear development policy, dependence on the price of oil, migration, increased country risk and the appreciation of the dollar, but also there are important opportunities like the geographic location, concentration of multinational companies, National Government with openness to dialogue, reduction of credit rates, dollarized and growing economy, incentive to entrepreneurship in the tourism industry and potential to become a technological cluster. On the other hand, the DM Quito shows weaknesses for instance, high infant mortality rate, brand power, innovation capital, dependence on external suppliers and economic dynamism. However, it also shows interesting strengths for example, tourist attractions, transfer of educational institutions, international cooperation, technological development and elimination of tariff barriers.

Based on this analysis, it has been defined five long-term objectives, seven strategies, eighteen short-term objectives and seven management policies. The organism responsible for

the execution of the plan is the Municipality of DM Quito, a big responsibility that requires a commitment to strategic management, resources management, constant evaluation of the strategic plan, and update and motivate the human resources to finally reach the proposed vision.



## Tabla de Contenidos

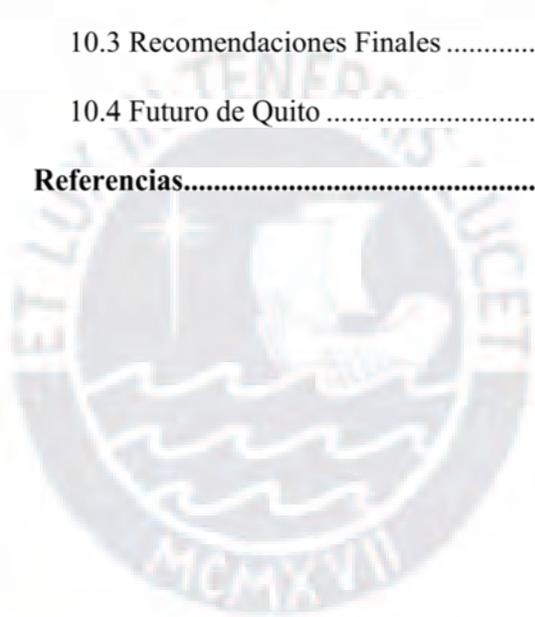
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Quito .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
<b>1.2. Conclusiones.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes .....	7
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión .....	8
2.4 Valores .....	8
2.5 Código de Ética.....	9
2.6 Conclusiones .....	9
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>11</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	11
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	11
3.1.2 Potencial Nacional.....	13
3.1.3 Principios Cardinales.....	16
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito metropolitano de Quito.....	19
3.2 Análisis Competitivo del País .....	20
3.2.1 Condiciones de los factores .....	20
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	22
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	23
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	23

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito metropolitano de Quito.....	24
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	24
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	25
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	26
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	27
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	32
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	33
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	35
3.5 El Distrito Metropolitano de Quito y sus Competidores.....	35
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	36
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	37
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	38
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	39
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	40
3.6 El Distrito Metropolitano de Quito y sus Referentes .....	42
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	42
3.8 Conclusiones .....	44
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>46</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	46
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	47
4.1.1 Marketing y ventas (M).....	51
4.1.2 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	53
4.1.3 Finanzas y contabilidad (F) .....	57
4.1.4 Recursos humanos (H) .....	64
4.1.5 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	67

4.1.6 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	68
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	70
4.3 Conclusiones .....	72
<b>Capítulo V: Intereses de Quito y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>74</b>
5.1 Intereses de Quito.....	74
5.2 Potencial de Quito .....	75
5.3 Principios Cardinales de Quito.....	90
5.4 Matriz de Intereses de Quito (MIO).....	92
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	92
5.6 Conclusiones .....	94
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>95</b>
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	95
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	95
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	101
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	104
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE).....	105
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	107
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	108
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	113
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	113
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	117
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	117
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	120
6.13 Conclusiones .....	121

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>122</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	122
7.1.1 Objetivos de corto plazo del OLP 1 .....	122
7.1.2 Objetivos de corto plazo del OLP 2 .....	123
7.1.3 Objetivos de corto plazo del OLP 3 .....	124
7.1.4 Objetivos de corto plazo del OLP 4 .....	125
7.1.5 Objetivos de corto plazo del OLP 5 .....	126
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	131
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	132
7.4 Estructura Organizacional del Distrito Metropolitano de Quito .....	132
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	136
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	136
7.7 Gestión del Cambio.....	137
7.8 Conclusiones .....	138
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>139</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	139
8.1.1 Aprendizaje interno .....	139
8.1.2 Procesos.....	140
8.1.3 Clientes.....	140
8.1.4 Financiera .....	140
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	141
8.3 Conclusiones .....	141
<b>Capítulo IX: Competitividad del Distrito Metropolitano de Quito.....</b>	<b>146</b>
9.1 Análisis Competitivo del Distrito Metropolitano de Quito.....	146
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito Metropolitano de Quito .....	147

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito Metropolitano de Quito.....	148
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	150
9.5 Conclusiones .....	150
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>151</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	151
10.2 Conclusiones Finales.....	155
10.3 Recomendaciones Finales .....	157
10.4 Futuro de Quito .....	159
<b>Referencias.....</b>	<b>161</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Ecuador</i> .....	13
Tabla 2	<i>Crecimiento Demográfico del DM Quito</i> .....	30
Tabla 3	<i>Cuadro de Distribución de la Población por Edades del DM Quito</i> .....	30
Tabla 4	<i>Matriz MEFE para el DMQ</i> .....	35
Tabla 5	<i>Ranking Ciudades América Latina</i> .....	41
Tabla 6	<i>Matriz del Perfil de Competitividad del DMQ (MPC)</i> .....	43
Tabla 7	<i>Matriz del Perfil Referencial del DMQ (MPR)</i> .....	43
Tabla 8	<i>Presupuesto Anual 2017 del DMQ</i> .....	59
Tabla 9	<i>Ingresos y Gastos en el Período 2017 por el DMQ</i> .....	60
Tabla 10	<i>Ranking Ciudades en Movimiento</i> .....	70
Tabla 11	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos del Distrito Metropolitano de Quito (MEFI)</i> .....	71
Tabla 12	<i>Proyecciones Referenciales de Población del DM de Quito 2017-2028</i> .....	77
Tabla 13	<i>Flujo de Ciudadanos de Todas las Nacionalidades en el DM Quito</i> .....	79
Tabla 14	<i>Muertes Maternas en el DM Quito</i> .....	81
Tabla 15	<i>Tasas Brutas de Mortalidad Materna, Infantil, Niñez en DM Quito Año 2013</i> .....	81
Tabla 16	<i>Matriz de Interés del Distrito de Quito</i> .....	92
Tabla 17	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	96
Tabla 18	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	99
Tabla 19	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	109
Tabla 20	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	112
Tabla 21	<i>Matriz Rumelt de Quito</i> .....	113
Tabla 22	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	114
Tabla 23	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	117

Tabla 24 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	118
Tabla 25 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	120
Tabla 26 <i>Proyecciones de los Objetivos a Corto Plazo del OLP 1.</i> .....	127
Tabla 27 <i>Proyecciones de los Objetivos a Corto Plazo del OLP 2.</i> .....	127
Tabla 28 <i>Proyecciones de los Objetivos a Corto Plazo del OLP 3.</i> .....	128
Tabla 29 <i>Proyecciones de los Objetivos a Corto Plazo del OLP 4.</i> .....	129
Tabla 30 <i>Proyecciones de los Objetivos a Corto Plazo del OLP 5.</i> .....	130
Tabla 31 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del DM Quito</i> .....	133
Tabla 32 <i>Políticas de cada Estrategia del DM Quito</i> .....	136
Tabla 33 <i>Tablero de Control Balanceado de Quito (Balanced Scorecard)</i> .....	142
Tabla 34 <i>Plan Estratégico Integral de Quito</i> .....	153

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Mapa de Competitividad Ecuador, Latinoamérica y el Caribe.....	21
<i>Figura 2.</i>	Principales factores problemáticos para realizar negocios. ....	22
<i>Figura 3.</i>	Llegadas de turistas internacionales 2016 OMT.....	37
<i>Figura 4.</i>	Organigrama Distrito Metropolitano de Quito. ....	50
<i>Figura 5.</i>	Número de empresas por provincia principal. ....	51
<i>Figura 6.</i>	Empresas según Censo Económico realizado en el DMQ.....	52
<i>Figura 7.</i>	Tasa de crecimiento promedio de Ventas nominales del DMQ .....	53
<i>Figura 8.</i>	Inversión Económica por actividad realizada en el DMQ.....	54
<i>Figura 9.</i>	Inversión ejecutada en el período 2016 por el DMQ.....	54
<i>Figura 10.</i>	Cultivos permanentes en la región de la sierra. ....	55
<i>Figura 11.</i>	Producto Interno Bruto Cantonal 2007-2010 por el DMQ. ....	55
<i>Figura 12.</i>	Inflación anual del DMQ.....	56
<i>Figura 13.</i>	Servicio de recolección de basura municipal en provincias principales.....	57
<i>Figura 14.</i>	Alcantarillado por red pública en provincias principales. ....	57
<i>Figura 15.</i>	Total de Población proyectada para el 2010 en provincias principales. ....	65
<i>Figura 16.</i>	Tasa de empleo adecuado en provincias principales. ....	66
<i>Figura 17.</i>	Pobreza por nivel de consumo en provincias principales. ....	66
<i>Figura 18.</i>	Hogares que utilizan transporte público en provincias. ....	67
<i>Figura 19.</i>	Posición y Tendencia, Ranking Ciudades en movimiento.....	70
<i>Figura 20.</i>	Administraciones Zonales de Quito.....	76
<i>Figura 21.</i>	Esperanza de vida Provincia de Pichincha al 2020.....	77
<i>Figura 22.</i>	Defunciones DM de Quito 2014.....	78
<i>Figura 23.</i>	Inmunización completa (todas las vacunas) Pichincha-DMQ.....	82

<i>Figura 24.</i>	Proporción de personas sin seguro por provincias.....	83
<i>Figura 25.</i>	Cobertura del IESS por provincia. ....	83
<i>Figura 26.</i>	Establecimientos de Salud en el DM de Quito. ....	85
<i>Figura 27.</i>	Varicela en Pichincha - DMQ.....	86
<i>Figura 28.</i>	Hepatitis B en Pichincha-DMQ. ....	86
<i>Figura 29.</i>	Parotiditis en Pichincha – DMQ. ....	87
<i>Figura 30.</i>	Hepatitis A en Pichincha – DMQ. ....	87
<i>Figura 31.</i>	Intoxicaciones alimentarias en Pichincha – DMQ.....	88
<i>Figura 32.</i>	Neumonía. ....	88
<i>Figura 33.</i>	Gráfica de MPEYEA .....	100
<i>Figura 34.</i>	Matriz Boston Consulting Group de Quito.....	103
<i>Figura 35.</i>	Matriz IE de Quito .....	105
<i>Figura 36.</i>	Matriz Gran Estrategias (MGE).....	106

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

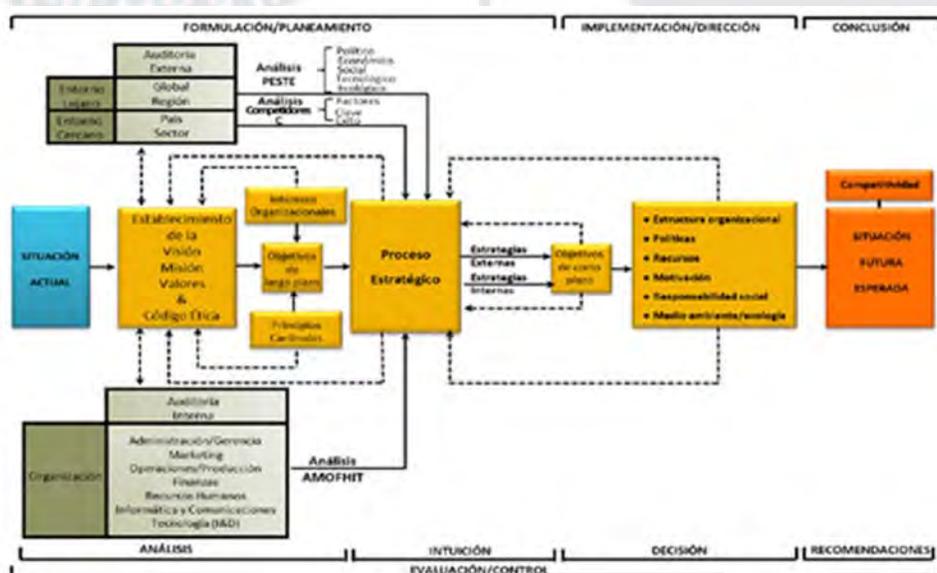


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética. Estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología) del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización; es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2, se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, es dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacer frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, al utilizar principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, de manera que busquen el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un

conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentren integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de Quito

### 1.1 Situación General

La ubicación geográfica de la República del Ecuador se encuentra al noroccidente de América del Sur y está dividido por la Línea Equinoccial, llamada también Ecuatorial. Tiene una superficie de 283,561 km<sup>2</sup> cuyos límites son: Norte con Colombia, Sur y Este con Perú y Oeste con el Océano Pacífico. Geográficamente, el Ecuador se encuentra en una posición privilegiada, lo que le ha permitido llegar a ser uno de los 17 países más mega diversos del mundo. Esto se debe a la presencia de varios ecosistemas presentes en las cuatro regiones geográficas del país: Costa, Sierra, Amazonía y Galápagos. La fundación de la ciudad de Quito, oficialmente reconocida, fue realizada por los españoles, específicamente por Sebastián de Benalcázar, el 6 de diciembre de 1534 (Gobierno de Pichincha, 2017). Posteriormente se creó el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) el 27 de octubre de 1993. Quito es la capital de la República del Ecuador y de la provincia de Pichincha, está situada a 2,850 metros sobre el nivel del mar y fue reconocida por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad el 18 de septiembre del 1978. Actualmente, cuenta con 2'644,145 habitantes según las proyecciones poblacionales indicas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017b). En cuanto a la migración, en el 2017 la tasa alcanzó el 10% de la población.

En Quito se encuentra el monumento a la Mitad del Mundo ya que por la ciudad atraviesa la Línea Equinoccial y es aquí en donde se encuentra la latitud 0°0'0". La ciudad está dividida en tres zonas que están muy bien definidas y diferenciadas tanto por su arquitectura como por sus aspectos sociales y culturales. En el norte, se ubica el Quito Moderno en el que se encuentran grandes edificaciones, así como también el sector comercial y financiero. El centro está dominado por la parte colonial y artística y es el lugar en el que se llevan a cabo muchos eventos religiosos y culturales. El sur es el sector en el que se

desarrollan nuevas formas de expresión cultural y social (Gobierno de Pichincha, 2017).

Quito también es conocida como Luz de América ya que fue la primera en independizarse del yugo español el 10 de agosto de 1809 con lo que se dio inicio al proceso libertario en América Latina.

El Distrito Metropolitano de Quito es administrado por el Municipio, el mismo que está constituido por un Consejo Metropolitano el cual está formado por 21 concejales y un alcalde, quienes son elegidos por votación para un periodo de cinco años y se encargan de expedir ordenanzas, resoluciones y acuerdos (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2017a). Actualmente, el alcalde es Mauricio Rodas quien fue elegido el 14 de mayo del 2014 (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2017b). Entre las principales funciones del Consejo Metropolitano están: (a) orden urbanístico, (b) promoción cultural, (c) servicios públicos, (d) transporte público y privado, (e) presupuesto, y (f) aspectos tributarios.

Además de las administraciones zonales, el Municipio de Quito cuenta con Empresas Metropolitanas (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2017c), las cuales son: (a) Agua Potable, encargada de la prestación de servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial; (b) EMASEO, a cargo del barrido y recolección de residuos sólidos domiciliarios e industriales no peligrosos, barrido del espacio público, baldeo de plazas emblemáticas y transporte de residuos; (c) Gestión Integral de Residuos Sólidos, responsable del manejo técnico de la disposición final de los residuos sólidos urbanos, de manera que no cause peligro para la salud o la seguridad pública y, cuida el ambiente durante la operación y después de su clausura; (d) Hábitat y Vivienda, responsable de la integralidad del hábitat, el desarrollo comunitario e integral, la universalidad, la solidaridad, el derecho a la ciudad, la accesibilidad económica, la eficiencia y eficacia institucional, la participación ciudadana, la calidad de diseño y construcción, la innovación, el crecimiento progresivo, y la vivienda productiva; (e) Metro Quito, cuya responsabilidad es formular e implementar los procesos

necesarios para llevar a cabo los estudios, diseño, construcción, equipamiento y explotación del subsistema de transporte público; (f) Metrobus-Q Trole, administra los principales corredores viales de la ciudad como el Trolebús, Oriental Ecovía y Sur Occidental; (g) Movilidad y Obras Públicas, la misma que diseña, planifica, construye, mantiene, opera y, en general explota la infraestructura de vías y espacios públicos; (h) Quito Turismo, quien realiza acciones orientadas a la promoción nacional e internacional de la oferta turística de la ciudad; (i) Rastro, responsable de operar el sistema municipal de faenamiento y comercialización de especies animales para el consumo, así como la infraestructura de mataderos municipales; (j) Logística para la Seguridad, encargada de diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura de los sistemas de seguridad humana, gestión de riesgos y convivencia ciudadana, como también proporcionar servicios de logística para el desarrollo de operaciones y actividades destinadas a la ejecución de programas de seguridad y riesgos, así como en situaciones declaradas de emergencia; y (k) Servicios Aeroportuarios, responsable del control de la concesión aeroportuaria, la seguridad aeroportuaria (AVSEC) y el desarrollo de una Zona Franca aledaña al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS) (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2017c).

En lo que tiene que ver con la economía, Rosero (2014) indicó que hasta febrero del 2014 se registraron 733,977 empresas, de las cuales el 19% se encuentran ubicadas en el DM Quito. Específicamente en el sector norte de la ciudad se encuentran localizadas la mayoría de las multinacionales radicadas en el Ecuador, así como también las sedes de las más importantes empresas nacionales. En el 2016, las ventas al por menor en comercios no especializados, como alimentación y bebidas, representaron la actividad económica con la mayor cantidad de empresas registradas que alcanzó la cifra de 12,329 seguidas por las empresas de actividades relacionadas con restaurantes y servicios móviles con 9,744 locales

(INEC, 2017b). Por otro lado, y en este mismo año, las actividades económicas de menor presencia fueron las actividades artísticas, creativas y de entretenimiento con 516 empresas y la reparación de computadoras y accesorios con 510 empresas. En el 2016, también, se registraron 11,749 matrimonios y 6,262 divorcios. De acuerdo con un estudio realizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2017), Quito se ha convertido en la principal ciudad económica del país desde febrero del 2014 debido al crecimiento de los indicadores de número de compañías y ventas los mismos que han superado a los de Guayaquil, ciudad que se ha visto relegada al segundo lugar.

En el DM Quito se encuentra el mayor parque automotriz de ensamblado de vehículos que satisface las necesidades del mercado local y también para exportación. La construcción también es otro sector con mucha presencia, así como también el de exportación de flores, madera, espárragos, palmito, entre otros. En lo que respecta a la tecnología, el INEC (2017b) indicó que siete de cada 10 quiteños tienen un teléfono móvil y de estos el 70% son smartphones. El acceso a Internet llega al 72.6% de la población de Quito. La población comprendida entre los 15 a 24 años representa el 93.3% de uso de esta herramienta mientras que los adultos a partir de los 45 años alcanzan un uso de Internet del 44.9%. Además, en Quito se realiza actualmente la construcción del tren metropolitano, el mismo que se espera que para el 2019 ya entre en operación con 15 estaciones que recorrerá la ciudad de Norte a Sur desde la estación El Labrador (Norte) hasta la estación Quitumbe (Sur) en aproximadamente 34 minutos con 18 trenes de seis vagones, lo cual permitirá transportar hasta 400,000 personas por día.

En lo referente al aspecto ambiental, de acuerdo con el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015 – 2025 (Alcaldía de Quito, 2015), la huella ecológica del DM Quito es de 1,77ha que es 9% mayor a la huella generada por un ecuatoriano ya que dicha huella es de solo 1,62ha. Respecto a la parte social, tres de cada

cinco niños menores de cinco años son atendidos en Centros de Cuidado Diario, uno de cada cuatro niños de cero a cinco años presenta desnutrición crónica y aproximadamente el 10% de los adultos mayores asisten al programa “60 y piQuito”. Finalmente, entre las principales causas de mortalidad del DMQ están los accidentes de tránsito, suicidios, homicidios y muerte por terceros, y los problemas de discriminación, exclusión y violencia se concentran mayormente en jóvenes, mujeres y segmento LGBTI.

## **1.2. Conclusiones**

El DM Quito cuenta con un importante patrimonio cultural tangible e intangible que ha sido reconocido a nivel mundial al ser declarada por la Unesco como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Entre su patrimonio tangible está la arquitectura colonial, las iglesias, sitios arqueológicos, edificios antiguos, haciendas y monumentos y en la parte intangible están las tradiciones, costumbres y aspectos culturales propios de la ciudad que se ven reflejados en la religión, arte, música, pintura, cocina y símbolos. Todo esto ha permitido que crezca el interés en visitar esta ciudad por parte de turistas locales y extranjeros lo cual genera un importante aporte económico.

Existen problemas que todavía no han sido solucionados como lo indican los resultados de la encuestadora Cedatos (2016) que fueron obtenidos de una encuesta realizada en marzo del 2016, los mismos que son: (a) la inseguridad y delincuencia, que ocupa el primer lugar con el 31%; (b) mal servicio de transporte/viabilidad, que se encuentra en el segundo lugar con una tasa del 25%; (c) desempleo, con el 20%, (d) falta de arreglo de calles y vías, que se ubica en el cuarto lugar con el 17%; y (e) obras inconclusas, en último lugar con 16%. En este contexto, se requiere definir planes que permitan explotar y sacar el máximo provecho de las oportunidades y fortalezas que la ciudad tiene, así como también mermar las debilidades y amenazas que actualmente están afectando negativamente a los habitantes de Quito, y todo esto dentro del respeto al medio ambiente y la sostenibilidad.

Debido a las características geográficas del DM Quito, el crecimiento y expansión es de manera longitudinal, es así como el largo es de más de 30km y el ancho es de solo 8km. Esta situación particular ha generado un crecimiento desordenado en las laderas de las montañas lo que debido a las complicaciones geográficas no permite atender a estas poblaciones de manera adecuada con servicios básicos como el agua; además, el riesgo de desastres naturales es un peligro constante para estos sectores del DM Quito ya que, por fuertes lluvias, por ejemplo, se han producido deslaves que han causado pérdidas de vida y económicas, por lo que es importante que la Empresa Metropolitana de Hábitat y Vivienda establezca planes y políticas para control del crecimiento poblacional y territorial con el fin de evitar nuevos incidentes, así como también proveer de servicios básicos a toda la población del DM Quito.

Adicionalmente al reconocimiento turístico, el DM Quito también está entre las principales ciudades para vivir debido a varias de sus características propias, así como también por la calidad de la gente, por lo que es imperativo que se tomen acciones preventivas y correctivas, con miras al futuro para evitar que los problemas actuales como la migración, la alta movilidad, la concentración urbana y las contrariedades sociales se vuelvan amenazas que afecten el crecimiento y desarrollo del DM Quito, por lo que las políticas deben ser integrativas, de cohesión social y ambientales enfocadas en satisfacer las necesidades del DM Quito y sus pobladores.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

En la actualidad, los desafíos de Quito implican enfrentar las críticas presiones que ejercen la globalización de la economía y la urbanización de su territorio que, por una parte, condicionan el medio cultural, el estilo de vida de sus habitantes, la economía, la estructura del territorio, el equilibrio ambiental, la producción, el turismo en mantenimiento de la cohesión social. Es así como Quito enfrentará a sus colectividades y limitado territorio en el futuro próximo, por lo que es esencial trazar las líneas maestras en dimensiones o ejes estratégicos para la conducción de la estrategia integral de la ciudad con un horizonte temporal de diez años, desde una posición técnico-social, con visión estratégica para alcanzar el desarrollo que requiere.

### 2.2 Visión

La visión actual de la ciudad, según el Municipio de Quito (2017), se expresa de la siguiente manera: Quito capital del sol, ciudad próspera y atractiva, democrática y solidaria, centro estratégico y turístico, eje cultural de América. De acuerdo con D'Alessio (2015), la visión debe estar compuesta por dos partes, ideología central y visión de futuro, así como también cumplir con siete características que son: (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización. En base a los aspectos indicados anteriormente, se ha detectado que la visión actual del DM Quito tiene algunas falencias, por lo tanto, se la reformula de la siguiente manera:

Para el 2028, el DM Quito se ubicará entre las primeras diez ciudades de América Latina para hacer negocios, impulsada por la explotación del sector turístico, la inversión

extranjera y posicionamiento de marca que aporten a la competitividad, lo cual contribuirá a la mejora de las condiciones y calidad de vida de los habitantes dentro de un marco de respeto al medio ambiente y promoviendo la sostenibilidad.

### **2.3 Misión**

Según el Municipio de Quito (2017), respecto a la misión indica que: es un órgano de gobierno que actúa como facilitador de los esfuerzos de la comunidad en la planificación, ejecución, generación, distribución y uso de los servicios que hacen posible la realización de sus aspiraciones sociales. D'Alessio (2015) también sugiere que para la misión se consideren ciertos lineamientos para su formulación, los mismos que son: (a) definir lo que es la organización, (b) definir como aspira servir a la comunidad vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, (d) diferenciar a la organización de todas las demás, (e) servir de marco para evaluarlas actividades en curso, (f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos y (g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean. Es así como la misión también debe ser replanteada de la siguiente manera:

Conducir y fomentar el crecimiento y desarrollo estratégico y tecnológico del DM Quito con el fin de ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los habitantes, turistas y negocios.

### **2.4 Valores**

Los valores con los que se regirá Quito son:

- Respeto: tradiciones, costumbres, habitantes y visitantes.
- Comercio justo: tanto con el productor como con el consumidor.
- Responsabilidad: hacia compromisos adquiridos.
- Medio ambiente y especies: cuidado de la flora y fauna.
- Equidad de Género: brindar igualdad en oportunidades.

- **Honestidad:** transparencia en acciones sin faltar a la verdad.
- **Vocación de Servicio:** brindar un ambiente acogedor, de manera que se priorice el servicio al cliente interno y externo.
- **Comunicación integral:** crear un ambiente de participación y retroalimentación continua.

## **2.5 Código de Ética**

Cumplimiento de la Constitución del Ecuador que prioriza el acceso a: salud, derechos humanos, derechos laborales, control fiscal a través de la gestión pública transparente, de forma que se entregue servicios de calidad, la administración eficiente de recursos, la potencialización de la imagen y marca de la ciudad con estándares de servicios y productos, la protección del patrimonio cultural, así como mantener una política de anticorrupción para que inversores y proveedores nacionales y extranjeros cuenten con garantías.

## **2.6 Conclusiones**

La visión general indicada por el Municipio de Quito adolece de varios de los nueve componentes indicados por D' Alessio (2015), ya que no define un horizonte de tiempo, no proyecta a la organización al futuro de manera clara y simple, así como tampoco tiene una ideología central. En cuanto a la misión, la situación es básicamente la misma, ya que carece de varios elementos (D' Alessio, 2015) puesto que no están claros los productos, mercados, tecnologías, así como tampoco los objetivos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad. Tampoco presenta los enunciados de valores y código de ética. Lo anterior indica que la administración de la ciudad de Quito no tiene claramente definida la brújula que guíe y norme el accionar de la ciudad hacia la planificación estratégica.

En este contexto se replantearon la visión y la misión de tal manera que se conjuguen

para potenciar las capacidades humanas, técnicas y culturales del DMQ y aprovecharlas para generar ambientes más propicios de crecimiento y que permitan a los habitantes del DM Quito alcanzar un desarrollo sostenido, real y equilibrado que garanticen a las próximas generaciones un territorio productivo, autosustentable y ecológicamente responsable.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

La evaluación externa del Distrito Metropolitano de Quito (DM Quito) tiene un enfoque analítico y exploratorio con la finalidad de obtener e identificar la información más relevante para diseñar, ejecutar e implementar estrategias que permitan la generación de oportunidades de desarrollo en el territorio analizado, de manera que potencien sus ventajas y gestionen acciones preventivas y correctivas para superar las amenazas que corroen la competitividad del DM Quito.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

Según lo mencionado por Hartmann (citado por D'Alessio, 2015), las tres dimensiones a evaluar dentro de las relaciones entre las diferentes naciones son los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales. Estas dimensiones influyen en todas las actividades a desarrollarse dentro de un país y por ende en sus respectivas regiones.

##### **3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)**

Con respecto a los Intereses Nacionales, una adecuada definición es: “Los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos (Hartmann citado por D'Alessio, 2015, p. 94). Ecuador, pese a ser un país pequeño geográficamente y estar en una región con relativamente baja influencia global, ha buscado y busca asociarse con otras naciones que posean intereses comunes con el fin de ganar poder de negociación y formar bloques que permitan defenderse de amenazas comunes tales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la cual es miembro junto con Perú, Colombia y Bolivia.

Según el Ministerio del Trabajo (2017), en donde se menciona la constitución vigente de la República del Ecuador, en su capítulo de relaciones internacionales, estas relaciones están en función a los intereses del pueblo ecuatoriano y determinan, dentro de los varios

puntos descritos en ese capítulo, la necesidad de impulsar la integración política, cultural y económica de la región Andina, América del Sur y Latinoamérica. Asimismo, condena cualquier tipo de injerencia en los asuntos internos de otros Estados.

El plan nacional de Política Exterior 2006-2020, publicado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Ecuador (2006) define los lineamientos estratégicos de la política de Estado en ejes transversales, que son:

- Soberanía e integridad territorial del Estado
- Protección de emigrantes
- Promoción y protección de los derechos humanos
- Relaciones económicas internacionales
- Seguridad
- Cultura
- Cooperación internacional para el desarrollo

Además, esta política hace un énfasis en áreas geográficas y países específicos, con los cuales existe una prioridad de desarrollo de relaciones, estos son:

- Colombia
- Perú
- España
- Estados Unidos de América
- Unión Europea
- América Latina
- Cuenca del Pacífico
- Rusia y la Comunidad de Estados Independientes

De acuerdo con los lineamientos estratégicos indicados anteriormente, en la Tabla 1 se presenta la matriz de Intereses Nacionales:

Tabla 1

*Matriz de Intereses Nacionales del Ecuador*

Intereses nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)
1. Soberanía Nacional	+ Estado Ecuatoriano	- Perú - Colombia	+ EEUU + ONU
2. Seguridad Interna	+ Estado Ecuatoriano	- Crimen Organizado - Narcotráfico + Estado Ecuatoriano + EEUU	+ CAN + América Latina
3. Consolidación Democrática		+ América Latina - Venezuela - Cuba + ONU + CAN + Estado Ecuatoriano + América Latina	
4. Defensa y Protección de los DDHH		+ EEUU + Unión Europea + CAN + América Latina	
5. Bienestar económico		+ EEUU + Unión Europea + CAN + América Latina	
6. Integración regional		Latina - EEUU - China + Estado Ecuatoriano	
7. Atracción de inversiones		- Perú - Colombia	

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F.A D'Alessio, 2015. México: Pearson Educación.

### 3.1.2 Potencial Nacional

De acuerdo con D'Alessio (2015) el potencial o poder nacional muestra la capacidad de un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Para conocer tal potencial es necesario analizar los siete elementos del poder nacional, los cuales son: (a) la estructura poblacional, (b) el aspecto geográfico, (c) el material estratégico, (d) el desarrollo tecnológico, (e) el pasado histórico, (f) la forma de gobierno; y (g) la fortaleza militar.

La estructura poblacional se puede tratar como la demografía del país, según la información provista por el INEC (2010), los resultados del último censo muestran que la población de la República de Ecuador llegó a los 14'183,499 habitantes, de los cuales un 50.44% son mujeres y el 49.56% son hombres. Otros datos importantes dictan que la edad media de la población ecuatoriana es de 28.4 años. Se presenta un nivel de analfabetismo del 6.8% y una autoidentificación racial mayoritariamente mestiza, con un 71.9%.

Los resultados del censo mencionado también mostraron que las provincias con un mayor nivel poblacional son la provincia del Guayas con 3'645,483 habitantes, seguido de Pichincha y Manabí con 2'576,287 y 1'369,780 habitantes respectivamente. Las ciudades más pobladas son Guayaquil, Cuenca y el DM Quito, los tres superan los dos millones de habitantes. Es importante mencionar que la distribución étnica en las provincias y ciudades más pobladas es similar a los resultados nacionales totales. Asimismo, la edad media de la población se asemeja al nivel nacional.

Referente al aspecto geográfico, Ecuador está situado en el noreste de América del Sur, tiene una superficie total de 256,370 kilómetros cuadrados, limita por el sureste con Perú, norte con Colombia y al oeste el Océano Pacífico. Un dato interesante es que el país se encuentra sobre la Línea Ecuatorial, motivo por el cual se encuentra tanto en el hemisferio sur como en el norte.

Ecuador posee cuatro regiones naturales, la región de la Costa o Litoral donde se encuentra la ciudad más poblada del país, que es Guayaquil, la región de la Sierra donde se encuentra la capital DM Quito, la región Amazónica y la región Insular donde están las Islas Galápagos. El clima es bastante variado debido a su ubicación geográfica y, principalmente, es influenciado por la presencia de la cordillera de los Andes, el océano y su latitud central. La costa y el oriente presentan temperaturas cálidas que superan fácilmente los 30°C, en

cambio la sierra presenta un clima de altura con temperaturas que varían entre una cifra y los 25°C; esto depende de la estación del año.

En el elemento de material estratégico, es decir el aspecto económico, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2018), el país presenta un Producto Interno Bruto al 2016 de USD 69,068'458,000 a precios constantes del 2007, lo que significa que arrastra un decrecimiento económico desde finales del año 2014. El Banco Mundial detalla un PIB a precios constantes al 2016 de USD 98,614 millones y per cápita de USD 6,018, valor similar al de sus vecinos Perú y Colombia, pero por debajo de la media latinoamericana.

En cuanto a conexiones tecnológicas, Ecuador al igual que la mayoría de los países de la región, no presenta una industria tecnológica importante, aunque en el DM Quito es diferente, ya que tiene un gran potencial como clúster tecnológico, aunque todavía necesita conexiones más amplias, lo que lo convierte más que todo un país importador de tecnología en casi todos sus aspectos. La penetración de internet en los hogares ecuatorianos al 2016 es de 36%. En los sectores rurales, esto representa solo el 16.4 %; sin embargo, el 55.6% de la población ecuatoriana utilizó internet en un intervalo de doce meses antes. Además, se presenta un analfabetismo digital del 29.4%, pero con tendencia a la baja.

Lo concerniente a las experiencias pasadas e historia, Ecuador fue una colonia de España hasta su independencia, luego fue parte de la Gran Colombia hasta su separación en 1830. El siglo veinte fue un periodo de épocas inestables donde se conjugaba periodos de crecimiento y estabilidad política, con periodos de crisis tanto en lo económico como en lo institucional. Además, estuvo presente el tema fronterizo con Perú que finalmente fue resuelto a finales de la década de 1990. El nuevo siglo vino cargado con crisis económica, lo que generó un alto nivel de desconfianza en las instituciones financieras del país, etapa que fue superada con mucho sacrificio del pueblo ecuatoriano.

El aspecto organizacional y administrativo del Ecuador recae en la separación de poderes e instituciones que soportan la administración de Estado. Las funciones estatales son cinco: (a) ejecutiva, (b) legislativa, (c) judicial, (d) electoral, y (e) transparencia y control social, cada una con sus respectivas instituciones. La división administrativa de Ecuador abarca desde parroquias en su nivel más pequeño; estas pasan por cantones, provincias y regiones administrativas. Actualmente, Ecuador tiene 24 provincias, 7 regiones administrativas, el Distrito Metropolitano de Guayaquil, Distrito Metropolitano de Quito y una región de régimen especial en Galápagos.

El elemento de Fuerzas Armadas estuvo marcado por las tensiones con Perú a lo largo del siglo veinte. Una vez llegada la solución a este conflicto, el volumen de las FF.AA. disminuyó, así como el gasto en defensa. Actualmente no existen amenazas bélicas con sus países vecinos. Esto permite realizar un planeamiento de organización y equipamiento militar no apresurado. Sin embargo, las nuevas amenazas vienen por el lado del narcotráfico, los desastres naturales y organizaciones terroristas, lo cual ha replanteado la estrategia de defensa del país hacia un rol disuasivo y de seguridad.

### **3.1.3 Principios Cardinales**

*Influencia de terceras partes.* Este principio nos dice que la interacción bilateral entre dos Estados se ve influenciada por terceras partes que pueden querer o no el éxito de esta interacción. Dentro de un contexto de globalización, los diferentes sectores económicos y políticos han modificado su nivel de influencia en cada aspecto de las relaciones con otros Estados, ya que un acuerdo o no acuerdo entre dos puede ocasionar un efecto del tipo dominó en las partes interesadas. Según Giacalone (2013), Ecuador aún no consolida su internacionalización fuera de sus socios ya tradicionales; sigue influenciado por las potencias mundiales vigentes y por compromisos asociados a la tendencia política de los gobiernos. Es así como Ecuador presenta una influencia del bloque de países del ALBA y UNASUR para

seguir por el camino ideológico y político de estos bloques, lo cual afecta las oportunidades de asociación con otros países. Así mismo, EE. UU. y China ejercen la presión económica y política para influenciar las decisiones del Estado ecuatoriano.

*Lazos pasados y presentes.* Según este principio, los hechos y/o acontecimientos del pasado se proyectan al presente y al futuro, es por este motivo que resulta importante analizar las relaciones pasadas del Ecuador con sus países vecinos y socios estratégicos más importantes. Contreras (2004) señaló que, en el caso del Perú, los conflictos limítrofes afectaron en gran medida la relación entre ambos países y generó desconfianza y el sentimiento de mutua amenaza, en la actualidad, estos conflictos ya fueron cerrados, no solo políticamente sino a través de la espontánea aceptación ciudadana, lo que permitió una nueva relación que se caracteriza por el respeto, confianza y búsqueda de mayor integración.

Referente a Colombia, no han existido grandes discrepancias a lo largo del tiempo y es considerado un país amigo, pero al mismo tiempo existe preocupación por una expansión de los problemas internos de ese país dentro de territorio ecuatoriano. Las relaciones con las potencias mundiales han sido oscilantes, pues dependen del gobernante de turno en el país. Actualmente, las relaciones están normalizadas y siguen su flujo tradicional.

*Contra balance de intereses.* Este principio nos resalta la necesidad de evaluar la existencia de ganancias y pérdidas al buscar alianzas con quien se tenga intereses comunes. En la actualidad, al no existir amenazas que atenten contra la soberanía del Ecuador, los países vecinos son aliados en la búsqueda de nuevos mercados y escenarios geopolíticos, como, por ejemplo, los tratados de comercio con la Unión Europea, protección de la amazonia, cuidado del medio ambiente y soberanía. Los autores Malamud & García-Calvo (2009, p.17) indicaron lo siguiente:

El reciente apego a la izquierda por parte de los países sudamericanos han reactivado la voluntad integradora regional suponiendo que al compartir una ideología

política provocarán la unión e integración de todos los países de la zona, razón por la cual están surgiendo proyectos alternativos de integración regional entre capitales, en donde DM Quito tiene una ventaja por la preferencia y cercanía del gobierno central con Venezuela, aunque las aspiraciones como país mantiene un tinte de exagerado optimismo por parte de los interesados en liderar la región como son Brasil y Venezuela, a través de agendas y estilos diferentes. A Brasil le interesa la UNASUR y a Venezuela el ALBA, en ese sentido el DM Quito se beneficiaría. Frente a esta situación hay que considerar el reciente cambio de gobierno del Ecuador en el 2017 que mantiene una agenda exterior justamente enfocada hacia la integración regional, mejorar las relaciones con los vecinos y especialmente crear alianzas con terceros países de otros continentes. Siendo el actual presidente del Ecuador quien ha puesto en balanza el interés del país, encabezando acciones que diluyen el contenido nacionalista, antiimperialista y populista de su predecesor. (Malamud & García-Calvo ,2009, p. 17)

Esto con la finalidad única de mejorar las relaciones comerciales con otros países y recuperar al Ecuador de la crisis heredada.

***Conservación de los enemigos.*** De acuerdo con este principio, es preferible tener enemigos a no tenerlos, ya que se puede generar una situación de monopolio donde se pierden capacidad de generar estrategias e innovación y se caiga en una zona de confort. Moreno-Egas (2016) señaló que luego de haber resuelto los problemas con el Perú, el enemigo más importante es la pobreza. Ahora, se puede interpretar como enemigos a los competidores económicos del Ecuador. Todos los países de Sudamérica compiten en la búsqueda de inversiones; sin embargo, existe un enemigo oculto en la frontera norte que entrega en estos últimos años mucha conflictividad social debido a la incidencia de los grupos subversivos de Colombia y de las bandas criminales que intervienen, ya que les interesa controlar ese espacio geográfico, de manera que hace preso a Ecuador y al DM Quito, como

su capital, de efectos colaterales de la violencia que vive Colombia. Por esta razón, las Fuerzas Armadas ecuatorianas se han visto en la urgente misión de modificar y reprogramar sus estrategias de seguridad y de controles en la frontera norte con la finalidad de devolver la paz al país.

### **3.1.4 Influencia del análisis en el distrito metropolitano de Quito**

Según D'Alessio (2015), los intereses nacionales, principios cardinales y potencia nacional, deben entrar en un análisis que permita encontrar la influencia que estos tienen sobre la organización involucrada. Dentro del contexto del presente documento, la organización a la que se hace referencia es al Distrito Metropolitano de Quito.

Según el Municipio del DM Quito (2017), este mismo abarca a la capital de Ecuador, sede del poder ejecutivo y de la mayoría de las instituciones gubernamentales que soportan la función administrativa y operativa del Estado ecuatoriano, además de ser sede de las principales instituciones educativas del país. Todo esto impulsa la competitividad del DM Quito, pues se convierte en una cantera de profesionales a ser empleados por las empresas que buscan contar con el mejor talento humano. Esto hace del DM Quito una ciudad en donde se pueden establecer operaciones de empresas multinacionales, además de consolidar esta posición debido a su cercanía con las instituciones de poder político del país.

El Municipio del DM Quito (2017) mencionó también que la ubicación del DM Quito es bastante privilegiada, pues está al centro del país; es decir, es el punto de llegada y partida hacia otros destinos dentro del Ecuador, además de contar con el principal aeropuerto del país, puerta de entrada para la mayor parte de pasajeros internacionales. Estas características hacen que el DM Quito tenga una gran oportunidad en la industria del turismo, ya que presenta una clara ventaja frente a otras regiones del Ecuador. Su cercanía a regiones con gran atractivo turístico, la convierte en un “hub” turístico, puesto que puede albergar a empresas relacionadas al rubro, así como a instalaciones hoteleras dentro de la zona

metropolitana. Además, el DM Quito por sí mismo posee grandes atracciones turísticas como su centro histórico, la mitad del mundo y sus valles aledaños. Una oportunidad interesante para el DM Quito es la posibilidad de desarrollar más a fondo la industria de la madera. Debido a la ubicación geográfica y clima de la región, la zona metropolitana de Quito está rodeada de bosques donde crecen especies de árboles adecuados para la manufactura de tableros de madera. Una vez recuperado la materia prima en el sitio del bosque, esta puede ser transportada dentro de la zona metropolitana fácilmente, gracias a las nuevas autopistas que bordean el DM Quito, para ser procesadas y comercializadas principalmente con fines de exportación. Es importante precisar que el DM Quito, con el objetivo de precautelar la sostenibilidad ambiental y reducir la huella de carbono del DM Quito, cuenta con 158 mil hectáreas de áreas protegidas.

Las industrias extractivas en el Ecuador han sido, a lo largo de la historia, fuentes importantes de ingresos al Estado ecuatoriano; sin embargo, según el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2017), la ciudad cuenta con el potencial de convertirse en un clúster tecnológico para servicios en el sector petrolero dentro de la región latinoamericana. La presencia de una adecuada oferta educativa y el “know-how” ganado a lo largo del tiempo, otorga un atractivo panorama a las empresas del rubro para su implementación y desarrollo dentro de la zona del DM Quito.

## **3.2 Análisis Competitivo del País**

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Según D’Alessio (2015), esto se refiere a la situación actual del país, en cuanto a los factores de producción como recursos, infraestructura y los demás bienes y servicios necesarios para la competencia dentro de un determinado sector. Un aspecto relevante dentro de esta definición radica en que los factores más importantes son aquellos que se construyen a lo largo del tiempo para competir a nivel global, y no los heredados.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, en su último reporte de competitividad global (2016), Ecuador se encuentra en la posición número 97 de 137 países. Este reporte evalúa en una escala del 1 al 7 (donde 7 es lo más positivo), 12 pilares los cuales son: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) ambiente macroeconómico, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y entrenamiento, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) desarrollo del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño del mercado, (k) sofisticación empresarial; y (l) innovación. Ver Figura 1.

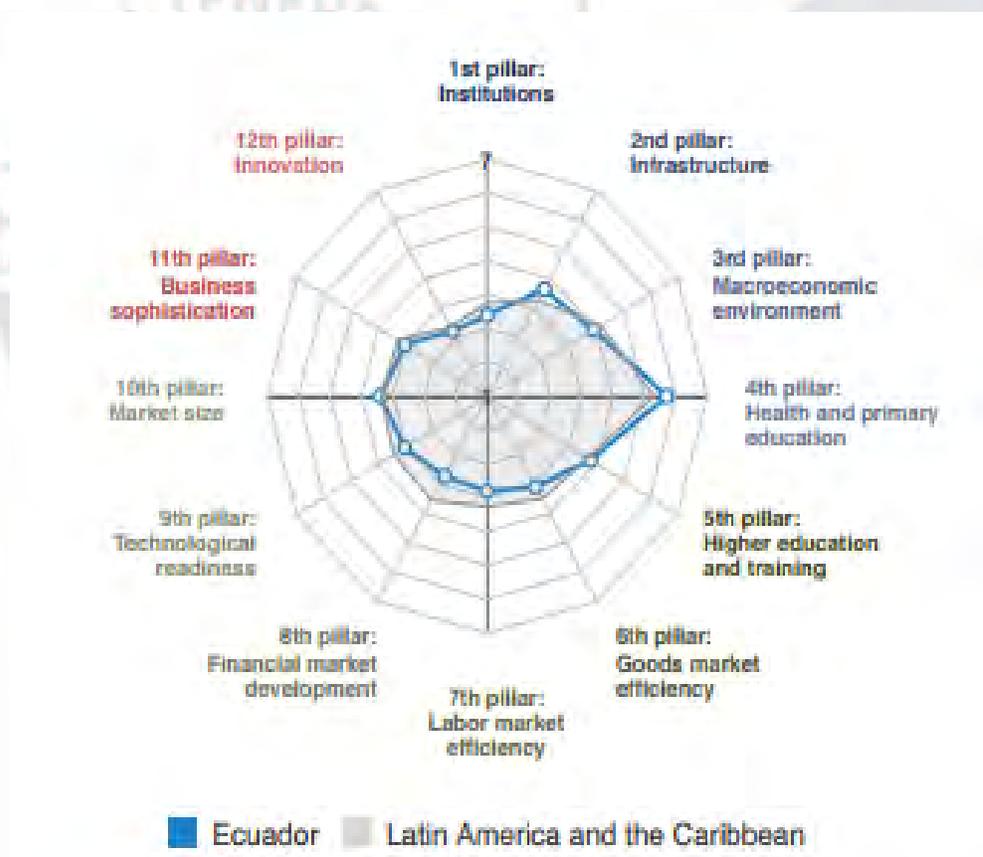
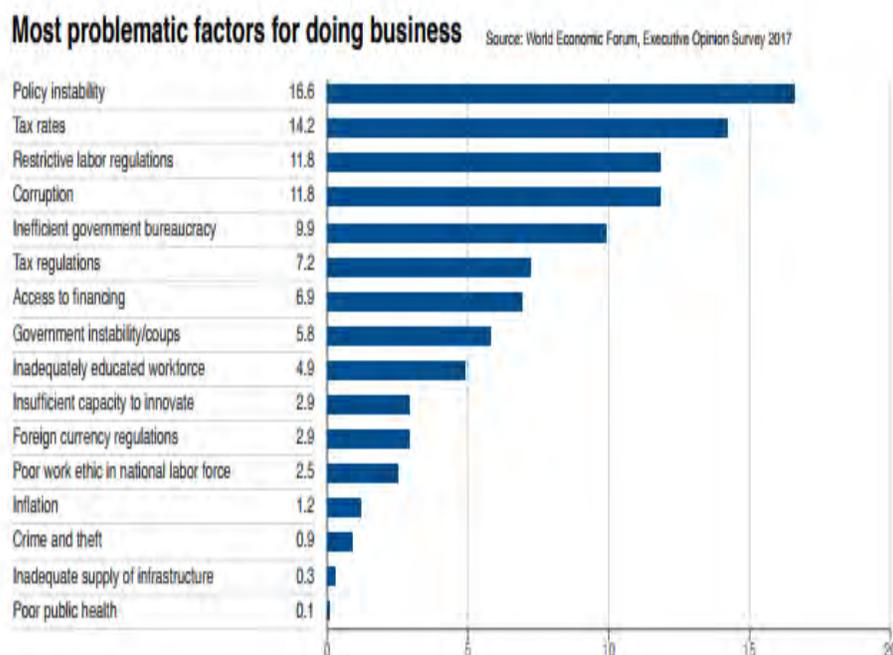


Figura 1. Mapa de Competitividad Ecuador, Latinoamérica y el Caribe. Tomado de “*The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition*” por el Foro Económico Mundial (2017).

Al comparar la posición de Ecuador dentro de este ranking con sus países vecinos, se aprecia que el Perú está en la posición 72 y Colombia 66. En América Latina la posición más

alta la tiene Chile con el puesto 33. Los puntos más débiles de la evaluación corresponden a innovación e institucionalidad, los cuales son muy importantes para desarrollar otros factores económicos y a la vez sociales. Como se puede apreciar en la Figura 2, los cinco principales problemas están relacionados al rol y capacidad del gobierno para promover el desarrollo de negocios, a través de sus instituciones y políticas.



*Figura 2.* Principales factores problemáticos para realizar negocios. Tomado de “*The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition*” por el Foro Económico Mundial (2017).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Las empresas que ofrecen un producto o servicio, tanto públicas como privadas, se desarrollan en un mercado local donde el perfil del comprador influye en el desarrollo de la empresa, de forma que puede hacerla más o menos eficiente en sus procesos productivos, comerciales y/o estratégicos. Esto pautara su desarrollo en otros mercados que quizás puedan ser más exigentes.

La sofisticación del comprador ecuatoriano es baja, según el Foro Económico Mundial (FEM, 2016) en su último reporte de competitividad global presenta un nivel de 2.9

puntos en una escala del 1 al 7, lo que lo ubica en la posición 108 dentro del ranking de 137 países evaluados. Países vecinos como Perú y Colombia se ubican en el puesto 78 y 90, respectivamente. El crecimiento de la demanda en Ecuador ha sido negativo en los dos últimos años debido a un decrecimiento del PBI de -1.57% durante el 2016; sin embargo, esta casi se ha duplicado en los últimos 10 años, por lo que este decrecimiento en la demanda puede ser estacional y de fácil reversión si se da un correcto ordenamiento económico.

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

El Estado, a través de sus instituciones y mecanismos legales, es el encargado de promover y proteger la competencia como fuente de competitividad. Si no existiera la competencia, los procesos de las empresas serían ineficientes ya que tendrían mercados cautivos y no existiría un real incentivo para mejorar, lo que lo convierte en una traba para la fomentación de la innovación y emprendimiento.

El estímulo que genera la competencia es la semilla que hace crecer el árbol de la competitividad, la cual trae consigo no solo mejoras para los compradores, sino también para los productores, lo que genera un efecto en cadena positivo que involucra a la sociedad en su conjunto que se ve beneficiada con mayores oportunidades de empleo, mejores salarios y condiciones laborales.

La intensidad de la competencia local en Ecuador es evaluada por el FEM (2016) con un nivel de 5.1 en una escala del 1 al 7, valor a la par con Perú, pero por debajo de Colombia que presenta un nivel de 5.5. Las efectividades de las políticas antimonopolio se ubican en 3.3, valor menor al 3.7 de Colombia y 3.4 de Perú, pero dentro del promedio latinoamericano.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

La presencia de proveedores de bienes y servicios es fundamental para construir los diversos sectores industriales dentro del Ecuador. De no existir presencia local de este tipo

de empresas u organizaciones se menguaría la competitividad del país, ya que existirán siempre otros países que, si las poseen, otorgarían una ventaja estratégica sobre el Ecuador.

El nivel de competitividad relacionado a la calidad y cantidad de proveedores locales en el Ecuador se encuentra poco desarrollado. Según el FEM (2016), se ocupa las posiciones 97 y 99 respectivamente dentro de un universo de 137 países evaluados. Esta posición se encuentra muy por debajo de Colombia que se encuentra en la posición 23 y 41.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el distrito metropolitano de Quito**

Al ser el DM Quito parte de la República del Ecuador, la competitividad del país afecta directamente a la competitividad de DM Quito, de forma que pueda este optimizar las ventajas y disminuir el impacto de las amenazas a su competitividad.

Salgado (1995) enfatizó que las barreras institucionales burocráticas tanto como las legales son importantes para el desarrollo integracionista, además de las crisis que han provocado que los gobiernos protejan los mercados. En este sentido, se ha incumplido, incluso, con reglas de acuerdos mutuos dentro del comercio subregional en donde el egoísmo de los sectores industriales grandes siempre impide que Ecuador, y en este caso el DM Quito, ingrese a competir. Por esta razón, si bien el mercado interno del Ecuador ha sufrido un decrecimiento, el DM Quito puede apostar por el desarrollo de negocios cuyo foco no sea el mercado local, pero si en el sector turismo. La recepción de turistas internacionales permite compensar el decrecimiento mencionado basado en su posición de ventaja frente a otras regiones del Ecuador y a nivel latinoamericano al ejecutar acciones que promuevan el atractivo turístico del DM Quito no solo como destino final, sino también como zona de paso obligatorio para el turista.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

En esta parte se evalúan con un enfoque sistémico e integral los siguientes factores externos: Político, Social, Económico, Ecológico y Tecnológico. El presente análisis tiene

como objetivo extraer información relevante para el DM Quito que sirva como base en la formulación de estrategias las mismas que deben estar orientadas a aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

El Estado de Ecuador está organizado en cinco poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Poder Electoral y Poder de Participación Ciudadana, como se detalla a continuación:

- **Poder Ejecutivo:** Representado por el presidente de la República, quién es elegido por un periodo de cuatro años y es el máximo responsable de la administración pública. Tiene como atribuciones nombrar a los secretarios nacionales, Ministros Coordinadores y Ministros de Estado. Define la política exterior, nombra al Canciller de la República, embajadores y cónsules, y es considerado como la máxima autoridad de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales.
- **El Poder Judicial:** Integrada por el Consejo de la Judicatura y la Corte Nacional de Justicia. El Consejo de la Judicatura tiene la representación jurídica y la Corte Nacional de Justicia tiene la representación institucional. Integrada por 21 jueces elegidos por un periodo de nueve años y son renovados por tercios cada tres años.
- **El Poder Ciudadano:** Integrado por el Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias.
- **El Poder Electoral:** Ingresa en Funciones cada cuatro años o cuando existe la necesidad de elecciones o consultas populares.
- **El Poder Legislativo:** Asamblea Nacional, con sede en el DM Quito ejerce la función legislativa y es unicameral. Cumple las funciones de creación de leyes y fiscalización. Incluye la posibilidad de plantear juicio político en contra del

presidente de la República, el vicepresidente y a los ministros de Estado. Se integra por asambleístas elegidos para un periodo de cuatro años.

Luego de los 10 años de gobierno de Rafael Correa, el actual presidente Lenin Moreno, ha puesto en claro sus diferencias y que es un nuevo gobierno que no tiene nada que ver con la Revolución Ciudadana; sin embargo, esta situación de diferenciarse del gobierno anterior ha evidenciado la no existencia de un proyecto claro de sociedad ni un proyecto político futuro, situación que ha obligado al actual gobierno a la apertura y diálogo con todos los sectores buscando la gobernabilidad. No obstante, esto ha despertado a la antigua clase política tradicional la que ahora está buscando ocupar espacios de poder, conquistar espacios individuales de influencia y exigen sacar a todos los Correistas que están todavía en el gobierno (Revista Ecuador RT en Español, 2018).

Otro aspecto sumamente importante es el conjunto de denuncias de corrupción en la adjudicación de obras de infraestructura durante el decenio pasado, las más importantes de las cuales apuntan al vicepresidente reelecto, Jorge Glas Espinel, quien fue sentenciado a seis años de prisión por el delito de asociación ilícita y los procesos de corrupción continental promovido por Odebrecht.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

A partir del año 2000, el Ecuador adoptó el dólar estadounidense como moneda oficial en respuesta a la gran crisis de los años 90. Este cambio ha permitido que la inflación se reduzca o que prácticamente desaparezca, así como también responder de mejor manera a la globalización de mercados, puesto que las transacciones se realizan directamente en dólares. Por otro lado, debido a la falta de ahorro fiscal, ha sido necesaria la reducción del gasto público (motor de la economía en el anterior gobierno), así como también buscar otras fuentes de financiamiento como es el caso de la emisión de bonos soberanos, los mismos que han alcanzado 14,250 millones de dólares que incluyen la emisión de 3,000 millones

realizada en enero del 2018 (El Universo, 2018).

Respecto al PIB, según la revista Vistazo (2018), Ecuador alcanzó un crecimiento del 1.5% en el 2017 debido a que en el tercer trimestre de este año la economía ecuatoriana creció 3.8%. En este mismo año, la inversión extranjera directa se enfocó en el sector agrícola con una participación de 33 millones de dólares. Además, los bajos precios del petróleo, así como también la apreciación del dólar son factores que ponen en riesgo el crecimiento económico del Ecuador; asimismo, en abril del 2016, la región de la Costa fue gravemente impactada por un terremoto que causó cuantiosas pérdidas, la cuales todavía están en fase de recuperación (Banco Mundial, 2017).

En lo que respecta a las tasas de interés activas, en marzo del 2016 se registró una tasa del 13.34% mientras que para marzo del 2018 la tasa fue de 12.33%, con lo que se busca incentivar la solicitud de créditos (El Comercio, 2017). Lo mismo sucedió en el segmento comercial, en el cual la tasa de interés pasó de 9.13% al 8.4% en marzo del 2018, con esto se benefician las empresas que acceden a crédito comercial para inversión en capital de trabajo o adquisición de bienes. Finalmente, el riesgo país del Ecuador ha reportado un alza ya que pasó de abril a mayo del 2018 de 544 a 672 puntos debido a la reducción de precios del petróleo y disminución presupuestaria (El Universo, 2018).

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

Las fuerzas sociales, culturales y demográficas ejercen un impacto en el desenvolvimiento de una nación. En el caso de Ecuador, que estuvo gobernado estos últimos 10 años por Rafael Correa, se produjo una situación social compleja debido al continuo enfrentamiento de opositores y seguidores del gobierno. Esta situación llevó a generar un quiebre en relaciones familiares, laborales y sociales. Esto debido a que el expresidente, conocido por sus diferencias con la prensa nacional y acusado de promover una persecución a los diferentes medios, representante de una ideología izquierdista en donde su eslogan de

acción se denominaba “Revolución Ciudadana”, generó una serie de enfrentamientos constantes tanto con el pueblo, como con sectores empresariales, educativos, debido a su forma y estilo de confrontación.

Al gobierno de Correa se le atribuye la construcción de grandes carreteras, aeropuertos, hospitales, hidroeléctricas, inversión en la educación, así como también grandes escándalos de corrupción debido a los sobrepagos en obras, narcotráfico y lavado de activos provocados por algunos funcionarios de gobierno, situación que incluso para el actual gobierno de Lenin Moreno ha traído una serie de inconvenientes sociopolíticos debido a la duda creciente que se ha generado a través de denuncias de instituciones del Estado y Contraloría sobre el posible involucramiento del expresidente Correa y exvicepresidente Jorge Glas en hechos dolosos y de enriquecimiento ilícito.

En la actualidad, el Ecuador se encuentra con gran incertidumbre respecto al plan de gobierno, principalmente por las políticas económicas, ya que el presidente Moreno ha denunciado que la situación económica del país es delicada; además, se atribuye toda la responsabilidad por sobreendeudamiento al anterior gobierno. Es así que Ecuador cuenta con un presidente con debilidades en términos de administración económica, pero con enorme fortaleza en ámbitos sociales, ya que ha realizado durante el primer año de gobierno obras enfocadas a la inclusión de personas con discapacidad para que reciban atención médica oportuna, jóvenes con el programa mi primer empleo, incremento de bonos de pobreza, reforma educativa para incrementar establecimientos de tercer nivel, jubilados con el pago de valores atrasados adeudados por el Seguro Social, acuerdos internacionales para la eliminación de aranceles, política de incentivo con reducción de impuestos para el emprendimiento y la inversión de empresarios, y, finalmente, amplia apertura al diálogo con sectores productivos, educativos, sociales del país, restaurando el ambiente de paz y fomentando la apertura de ideas para mejorar la situación del país,

En lo que se refiere al DM Quito al ser la capital de la República del Ecuador concentra al poder económico, político y social, ya que es la segunda ciudad más grande del país después de Guayaquil. Estas son las razones para que el DM Quito sea el eje económico más importante del país dado que concentra la mayoría de las empresas privadas y públicas, locales y un gran volumen de multinacionales, lo cual ha provocado que la ciudad incremente su nivel económico a lo largo del tiempo. Según el Banco Central del Ecuador al 2013, Quito mantiene niveles de desempleo del 4.4%; sin embargo, al ser el centro de la actividad laboral del país también existe un gran porcentaje de migración local e internacional concentrada que alcanza el 10% de la población según datos del INEC (2017).

En lo referente a cultura y turismo en septiembre del 2017, el Ministerio del Turismo notificó que una vez realizada la vigésima cuarta edición de los World Travel Awards (WTA) edición Sudamérica, Ecuador, que había sido nominado en 26 categorías, obtuvo un total de 14 premios, lo que lo convirtió en el país más ganador; además, rompió récords en obtención de estos reconocimientos en donde por cuarto año consecutivo, el DM Quito recibió la distinción de Destino Líder de Sudamérica, además de los premios entregados a su Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, Hotel Plaza Grande, Swissotel Quito. Una vez analizados los datos provenientes de estudios estadísticos del INEC, se ha podido identificar que el área urbana y ciertas áreas rurales del DM Quito han tenido un gran crecimiento demográfico en los últimos años (ver Tabla 2).

El DM Quito ha sufrido un incremento de 400,000 personas aproximadamente en 10 años desde el censo realizado en el 2001. Sin embargo, el crecimiento al 2028 proyecta un incremento de 447,776 habitantes lo que es equivalente a un crecimiento del 17%. En lo referente a la distribución de edades, la población de Pichincha, la proyección al 2020 concentra varios grupos de interés con un crecimiento promedio entre 3% y 5% para edades de 45 a 60 años, y un crecimiento del 9% para edades entre 20 a 30 años (ver Tabla 3).

Tabla 2

*Crecimiento Demográfico del DM Quito*

Área	2001		2010		2013	
	hombres	mujeres	hombres	mujeres	hombres	mujeres
Área Urbana	674,962	724,416	777,939	829,795	854,270	911,214
Área Rural	217,608	222,867	310,872	320,585	341,375	352,041
Total	892,570	947,283	1.088,811	1,150,380	1,195,645	1.263,255
Total Quito	1,839,853		2,239,191		2,458,900	

*Nota.* Tomado de: Bastidas Danny, 2014. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Estudio De Factibilidad Financiera Y De Mercado Para La Creación De Una Empresa Dedicada A La Importación Y Comercialización De Artículos Electrónicos Para El Hogar En El Distrito Metropolitano De Quito.

Tabla 3

*Cuadro de Distribución de la Población por Edades del DM Quito*

EDAD	PICHINCHA									
	2010	%	2013	%	2015	%	2017	%	2020	%
Total	2,667,953		2,835,373		2,947,627		3,059,971		3,228,233	
20 - 24	238,258	8.93	248,637	8.77	255,715	8.68	262,597	8.58	272,063	8.43
25 - 29	232,462	8.71	242,447	8.55	249,128	8.45	256,011	8.37	266,620	8.26
30 - 34	214,617	8.04	228,919	8.07	236,537	8.02	243,256	7.95	253,215	7.84
35 - 39	187,626	7.03	205,222	7.24	216,372	7.34	226,269	7.39	238,213	7.38
40 - 44	163,448	6.13	178,190	6.28	189,296	6.42	200,969	6.57	217,849	6.75%
45 - 49	142,952	5.36	155,841	5.50	164,624	5.58	174,106	5.69	190,220	5.89
50 - 54	120,511	4.52	134,401	4.74	143,159	4.86	151,640	4.96	164,521	5.10
55 - 59	96,644	3.62	110,255	3.89	119,572	4.06	128,730	4.21	141,752	4.39
60 - 64	75,291	2.82	86,390	3.05	94,604	3.21	103,323	3.38	116,834	3.62
65 - 69	57,440	2.15	65,890	2.32	72,212	2.45	79,126	2.59	90,692	2.81
70 - 74	42,494	1.59	48,374	1.71	52,984	1.80	58,118	1.90	66,774	2.07
75 - 79	30,480	1.14	33,612	1.19	36,420	1.24	39,784	1.30	45,740	1.42
+80	41,033	1.54	40,671	1.43	41,819	1.42	43,840	1.43	48,435	1.50
Total	61.59		62.74		63.52		64.31		65.45	

*Nota.* Tomado de: Bastidas Danny, 2014. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Estudio De Factibilidad Financiera Y De Mercado Para La Creación De Una Empresa Dedicada A La Importación Y Comercialización De Artículos Electrónicos Para El Hogar En El Distrito Metropolitano De Quito.

De acuerdo a la información provista por el Instituto de la Ciudad (2016), el DMQ presenta los siguientes indicadores laborales: (a) la población en edad de trabajar o PET, que

corresponde al grupo de personas a partir de los 15 años, fue de 1'735,695, de los cuales, 910,016 corresponden a mujeres y 825,679 a hombres; (b) la población económicamente activa o PEA fue de 1'154,218 personas (66.5%), y de esta cifra, 519,191 son mujeres (57.1%) y 635,027 son hombres (76.9%); (c) el número de empleos en este año alcanzó la cifra de 1'055,062 (91.4%), con una representación femenina de 471,650 (90.8%) y 583,412 (91.9%) hombres; (d) en lo que tiene que ver con el desempleo se tiene un total de 99,155 personas (8.6%) de las cuales 47,540 (9.16%) y 51,615 (8.13%) conciernen a mujeres y hombres respectivamente; (e) la tasa de desempleo por edades indica que hasta los 29 años la tasa es de 14.48%, entre 30 y 44 años se tiene una tasa de 6.91%, entre 45 y 59 años la tasa corresponde a 4.57% y entre 60 años o más la tasa es de 8.8%; y (f) la tasa de desempleo por nivel de instrucción muestra que el 7.08% tiene hasta educación básica, el 9.47% solamente alcanzó instrucción secundaria y el 8.72% posee un título de educación superior. Según estos datos, en el DMQ el desempleo en las mujeres es mayor que en los hombres, así como también, es la población joven la que mayor tasa de desempleo tiene. En lo que tiene que ver con el desempleo, según el nivel de instrucción, si bien las personas con educación media son el segmento con mayor tasa, la diferencia con los otros dos grupos no es mayor a 2.4 puntos porcentuales. Es así como las estrategias para atender el desempleo deben considerar la creación de fuentes de empleo para mujeres, para jóvenes y para personas con educación media.

Al comparar los indicadores de desempleo del DM Quito con Guayaquil, que es la segunda ciudad en importancia del Ecuador, en el mismo año 2016, esta última presentó una tasa de desempleo del 6.4% (INEC, 2016) que es menor en 2.2 puntos porcentuales al DMQ. Esta variación se explica por factores como la migración puesto que al ser el DMQ la capital del Ecuador, existe una concentración de instituciones públicas, privadas y universidades, así como también la mayor disponibilidad de recursos y el tamaño del mercado, que atraen a

personas a establecerse en el DMQ (Mena, 2013) y, por lo tanto, los índices de desempleo tienden a incrementarse. Respecto a las causas del desempleo, El Comercio (2017) indicó que la falta de inversiones y de oportunidades, así como también el poco crecimiento económico son los factores que afectan a la tasa de desempleo del DMQ. Ante esta situación, es necesario definir políticas que promuevan el desarrollo local con el fin de atraer inversión e incrementar la competitividad de tal manera que se pueda explotar la capacidad de los recursos del DMQ, las competencias empresariales y productivas y a su vez reducir los costos de producción, todo esto con el objetivo de generar fuentes de empleo.

#### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Durante los últimos diez años, el gobierno ecuatoriano ha efectuado inversiones en los campos de tecnología e innovación. René Ramírez, titular de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), en noviembre del 2016, indicó que el nivel de inversión en innovación y tecnología llegaba al 1.88% del PBI, lo que representa 1,900 millones de dólares. (El Telégrafo, 2016). Otro de los aportes del gobierno en este aspecto es la inversión en el talento humano. El número de investigadores científicos se ha incrementado en 300% en comparación a toda la región. Asimismo, las universidades triplican su presupuesto de inversión en ciencia y tecnología.

De acuerdo con las cifras de la CEPAL, Ecuador es el país con más especialistas fuera del país. En este sentido, se promueve continuamente becas en la universidad para el exterior; de estas se ha registrado ya 19,500 ecuatorianos beneficiados, de los cuales 4,500 ya regresaron al país. De ellos, 35% se instalaron en las Universidades, 25% en Salud, 20% en el sector privado y el 20% restante a institutos y empresas privadas. Como resultado de este proceso a la fecha en Ecuador existen 4 plantas ensambladoras de General Motors. Estas ensamblan las marcas Chevrolet, Suzuki y SanYong. Se tiene también plantas de fabricación de celulares y plantas de fabricación de televisores.

Por otra parte, la industria de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en Ecuador ha venido creciendo en los últimos años. El sector cuenta con 700 empresas de las cuales 265 se encuentran registradas en la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT). El 35% son empresas nacionales y el 65% son extranjeras. Pichincha concentra el 63% de estas empresas, Guayas el 28%, Azuay 4%, Loja 2% y El Oro con 1%. De esto podemos estimar que aproximadamente el DM Quito, concentra a 441 empresas. El mercado de esta Industria se encuentra estructurado como: Servicios de tecnologías de información: 47.7%, Software y servicios de internet: 39.5%, Software: 12.8% (SIICEX, 2013).

La industria del Software comprende las actividades de desarrollo de productos de software y provisión de servicios informáticos. En el Ecuador, esta industria genera ventas del orden de USD 500 millones (0.5% del PIB) con un crecimiento anual del 17% en los últimos siete años. La actividad más importante es servicios (53%) y las ventas al sector público representan 22% del total de la industria, la misma que se encuentra integrada por alrededor de 700 empresas; la industria local daba empleo a más de 10 mil personas en el 2015.

Las exportaciones de software sumaron USD 45 millones (aprox. 0.2% de exportaciones totales). Según Información del INEC sobre variables por actividad económica en el país, en el año 2015 las actividades relacionadas con la industria de software en el Ecuador registraron un nivel combinado de ventas de USD 489.6 millones, con una tasa anual compuesta de crecimiento de 17% para el período 2009-2015.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La constitución política de la República del Ecuador, a través de varios de sus artículos, defiende y promueve la conservación del medio ambiente y la biodiversidad presente en su territorio, la cual es abundante en sus diferentes regiones: costa, sierra y oriente y presenta características únicas y especiales que generan la admiración y

preocupación de conservación global como, por ejemplo, en el caso de las Islas Galápagos. Al tomar en consideración estas características, la constitución otorgó la condición de sujeto de derecho a la naturaleza. Esto resalta la importancia que tiene el aspecto ecológico en las políticas de desarrollo del país. Rige como base para las diversas actividades que se desarrollan en sus diferentes regiones, sean estas económicas, sociales o de cualquiera otra índole.

La política desarrollada en la actualidad ha promovido un proceso de diálogo con los diferentes sectores de la población ecuatoriana con el objetivo de escuchar sus pedidos y propuestas. Una de las preocupaciones en este aspecto, es la protección y el cuidado de las reservas ecológicas nacionales y de los ecosistemas frágiles y amenazados. Se destaca que, frente a aquellas consecuencias ambientales, producto de la intervención de la mano del hombre, es necesario un marco de bio-ética, bio-economía, y bio-conocimiento para el desarrollo que promueva la investigación y generación de conocimiento a partir de los recursos del Ecuador. Dentro de los principales problemas ambientales que enfrenta el Ecuador podemos detallar los siguientes:

1. El agua: altos índices de contaminación por descargas efluentes industriales y domésticas, 6 de cada 10 municipios no cuenta con sistema de tratamiento de aguas; elevadas tasas de deforestación, presencia de desechos sólidos, uso de plaguicidas, fertilizantes y pesticidas.
2. El aire: de acuerdo con el plan nacional del buen vivir a la fecha el aire no cumple con todos los criterios de calidad. Dentro de los aspectos que más afecta la calidad del aire podemos enumerar los siguientes: Incremento del parque automotriz, aumento de la población, actividades de extracción a cielo abierto, emisiones industriales, combustibles de mala calidad y uso de plaguicidas y fertilizantes.

3. El Suelo: los problemas ambientales respecto al suelo básicamente suceden por erosión y pérdida de calidad del suelo por acción contaminante.

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos de Quito cuenta con 16 factores. Los factores determinantes de éxito son 16, diez corresponden a las oportunidades y seis a las amenazas. El valor resultante es de 2.70.

Tabla 4

#### Matriz MEFE para el DMQ

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
No	Oportunidades			
1	Ubicación geográfica que brinda acceso central a todas las regiones.	0.10	4	0.40
2	Ciudad referente dentro de la matriz productiva lo que garantiza emprendimiento	0.05	3	0.15
3	Economía dolarizada como herramienta de apertura a la globalización	0.05	3	0.15
4	Crecimiento de la economía ecuatoriana como impulsor de inversiones	0.10	3	0.30
5	Reducción de tasas de crédito y comercial para incentivar las inversiones locales.	0.05	3	0.15
6	Potencial de convertirse en un clúster tecnológico.	0.05	3	0.15
7	Gobierno con enfoque social e inclusivo.	0.05	3	0.15
8	Tratados de libre comercio para ampliar mercado con otros países.	0.05	3	0.15
9	Incentivo al emprendimiento e inversión, principalmente en la Industria del Turismo.	0.10	3	0.30
10	DM Quito con mayor concentración de empresas multinacionales	0.05	3	0.15
Sub Total		0.65		2.05
No	Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1	Gobierno sin política clara de desarrollo	0.05	2	0.10
2	Precio del petróleo que afecta precios en productos y servicios internos.	0.10	2	0.20
3	DM Quito con incremento de la tasa de migración al 10%.	0.05	2	0.10
4	Presencia creciente de fuentes que ocasionan contaminación ambiental	0.05	2	0.10
5	Apreciación del dólar	0.05	1	0.05
6	Incremento del riesgo país.	0.05	2	0.10
Sub Total		0.35		0.65
Total		1.00		2.70

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F.A D'Alessio, 2015. México: Pearson Educación.

### 3.5 El Distrito Metropolitano de Quito y sus Competidores

El modelo que se empleará para analizar la estructura y la industria donde el DM Quito compete, es el de las cinco fuerzas de Porter, el mismo que tiene en cuenta los siguientes aspectos: (a) ingreso potencial de nuevos competidores, (b) desarrollo potencial de productos sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores; y (e) rivalidad entre competidores.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en el DM Quito es bajo, debido a que es una de las principales ciudades del Ecuador, es paso obligado, cuenta con vías de comunicación y concentra a la mayor cantidad de empresas. De otro lado, en Ecuador, en los últimos años, se impulsó el proyecto de cambio en la matriz productiva, se eliminó aranceles en sectores de producción de consumo masivo, con la finalidad de impulsar a todos los agentes económicos, especialmente a los microempresarios que puedan generar de manera sostenida desarrollo de proyectos orientados a una producción propia, dado que algunas industrias dependen de proveedores externos.

Cadena y Collaguazo (2013) indicaron que el DM Quito tiene un poder bajo de creación de relaciones con proveedores dado que existe un nivel medio e insuficiente del entorno institucional y empresarial de la ciudad, entrega una capacidad limitada para comprender las relaciones de poder e influencia en la institución y otras, tanto con usuarios y colaboradores. Incluye la baja capacidad de los proveedores para prever nuevos desafíos y necesidades ocasionadas por el rápido crecimiento. El DM Quito al ser una ciudad moderna, con gran atractivo turístico y grandes obras por ejecutar, y por la regulación en la contratación de proveedores, definitivamente el poder de negociación estará en las autoridades que representan al DM Quito y, más bien, el proceso deberá observar todas las normas regulatorias y de transparencia a fin de evitar actos de corrupción como el caso de Odebrecht.

### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Según la Organización Mundial de Turismo (2018), la llegada de turistas internacionales a nivel global alcanzó un crecimiento del 7% en el año 2017, con lo cual se consiguió una cifra de 1,322 millones de turistas. Se considera un crecimiento de entre 4% y 5% para el año 2018. La región que lideró el crecimiento fue Europa, principalmente en sus destinos mediterráneos. A esta región le siguió África, Asia Pacífico, Oriente Medio y las Américas. De acuerdo con un informe de la misma Organización para el año 2016, más de la mitad de las visitas, es decir el 53%, se debieron a motivos de ocio. Ese mismo año se generó ingresos totales por USD 1220,000. La Figura 3 muestra la distribución por continente de estos ingresos.

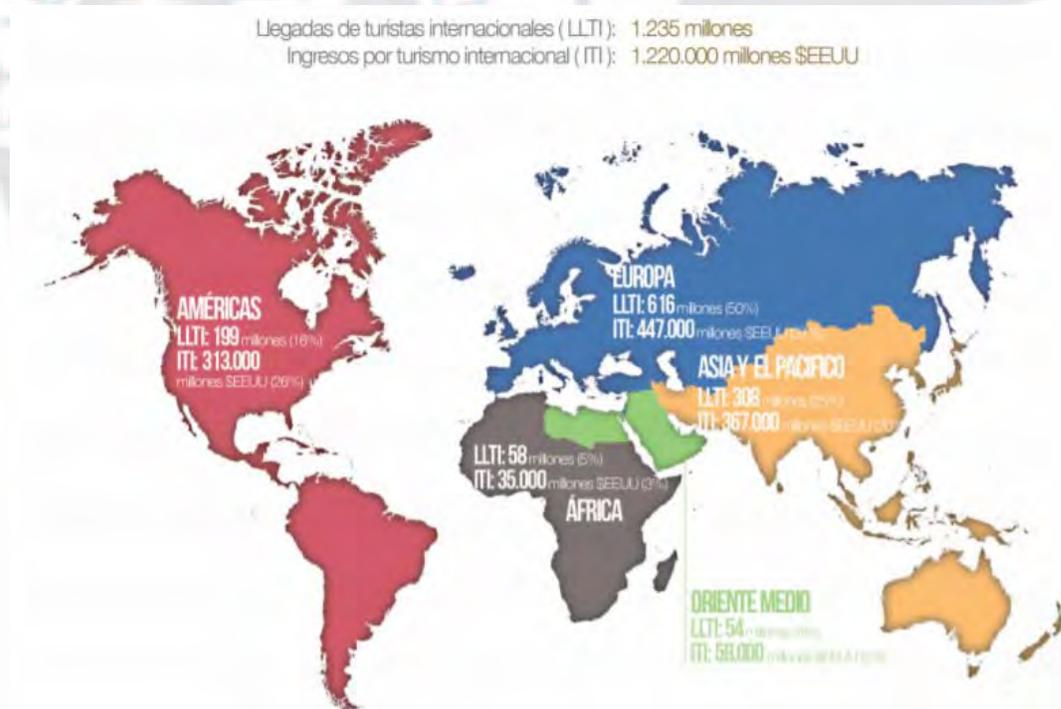


Figura 3. Llegadas de turistas internacionales 2016 OMT.

Innovtur Centro Virtual de Formación Turística (<https://www.innovtur.com/dia-mundial-del-turismo-turismo-para-todos>).

Al año 2016, la cuota de mercado para América del Sur fue de solo 2.7%; es decir, 32.8 millones de llegadas internacionales, lo que generó un ingreso por turismo internacional

de USD 27,000. El turismo emisor es liderado por los países de Europa, seguido de Asia Pacífico y las Américas; sin embargo, la mayoría de los viajes internacionales se dan dentro de la misma región. Esto quiere decir que los países reciben principalmente llegadas internacionales de sus países vecinos.

Al tomar como base la información anterior, se puede decir que los compradores del producto *Quito* orientados al turismo gozan de una amplia gama de opciones al momento de escoger un destino de vacaciones, destino en países como Brasil, Colombia, Chile o Perú, que presentaron tasas de crecimiento de llegadas internacionales por sobre el 5% durante el 2016. Un punto interesante es que la nacionalidad con mayor gasto de turismo corresponde a los países desarrollados de Europa, los que están muy por encima de los países cercanos al Ecuador. Cabe mencionar que solo un 34% de las llegadas internacionales a Quito corresponde a nacionalidades europeas.

La oferta tecnológica del DM Quito está orientado principalmente al mercado nacional; sus exportaciones son limitadas y están enfocadas al mercado regional latinoamericano con algunas excepciones de menor volumen. Según datos del Banco Mundial (2016), las exportaciones de productos de alta tecnología del Ecuador sumaron un poco más de USD 100 millones. Los principales compradores de Ecuador, en términos generales, son: Estados Unidos, Chile, Vietnam, Perú y Colombia. Estos son, principalmente, productos primarios.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Por todas las características que describen al Distrito Metropolitano de Quito, hace de esta una ciudad única que nos ofrece una experiencia de visita inigualable, Quito se encuentra en la posición diez del Top 10 de ciudades más visitadas de América Latina. Sin embargo, existen algunas otras alternativas como: Montevideo, Bogotá, Rio de Janeiro, San José, Buenos Aires, Punta Cana, Sao Paulo, México y Lima en la posición uno del top. Además,

Quito gestiona cooperación internacional directamente con agencias oficiales de cooperación para el desarrollo, organismos multilaterales y entidades regionales, pero no es el único gobierno subnacional ecuatoriano que lo hace; existen en este campo experiencias positivas de los Gobiernos Municipales de Riobamba, Cuenca y Guayaquil. A pesar de ellos, es importante mencionar que en los últimos ocho años, la cifra de inversión y de cooperación que ha recibido Quito desde organismos financieros internacionales se ha multiplicado, ya que ha recibido USD 20 millones de dólares en cooperación no reembolsable, de los cuales un millón provino directamente del Banco Mundial. Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo ha sido un socio estratégico de Quito con respecto a la Rehabilitación del Patrimonio Histórico desde los años noventa, en que se le otorgó un crédito y que pudo materializar el Programa de Rehabilitación del Centro Histórico (Ayala & Egas, 2012, p.95).

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Al ser la actividad turística uno de los servicios de mayores ingresos que nos ofrece el DM Quito, la amenaza de que el visitante elija otra ciudad es media, debido a que la experiencia que ofrece el DM Quito por toda su historia y atractivos es única. Pero esto se debe a la gran inversión que realiza la ciudad a través de fondos de aliados, ya que:

La Corporación Andina de Fomento (CAF) es el principal aliado del Municipio de Quito, pues financia las grandes obras viales en el Distrito Metropolitano, y su objetivo es mejorar la red vial de Quito, a través de la construcción y acondicionamiento de la infraestructura. Varios son los proyectos que se pueden destacar, entre ellos: En el 2006 se aprobaron USD 50 millones en créditos destinados a financiar parcialmente el programa Infraestructura Vial del Sistema de Transporte Masivo de Quito. El organismo ejecutor fue el Municipio, a través de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas (EMOP). En 2011, la CAF aprobó 100 millones de dólares para la segunda fase del Proyecto Vía de Integración de los

Valles, mejor conocida como “Ruta Viva”, que se desarrolla en Quito, a los que se suman otros 51,5 millones otorgados anteriormente. También ha llevado a cabo proyectos de cooperación para la mejora de calidad de vida de las personas.

Por otra parte, la CAF ha invertido en el 2007 USD 24.169 en la ejecución del Plan de Capacitación a empresarios en tecnologías de la información y las comunicaciones TIC con el objetivo de promover la utilización de estas tecnologías en el sector productivo de Quito para mejorar su competitividad. (Ayala & Egas, 2012, p.80)

La industria de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones en el Ecuador ha crecido en los últimos años. Actualmente, cuenta con 700 empresas, de las cuales el 63% concentra la provincia de Pichincha, seguido de Guayas con el 28%, Loja 2% y El Oro 1%. Esto permite estimar que el DM Quito concentra a 441 empresas de esta Industria; es decir, más de la mitad del total de la situación que ubica al DM Quito en una posición altamente competitiva en esta industria en comparación a las otras ciudades importantes del Ecuador.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Una de las principales fuentes de ingreso del DM Quito es el turismo, respaldado por el reconocimiento mundial de ser Patrimonio Cultural de la Humanidad. De acuerdo con la UNESCO (2018), en América del Sur y el Caribe existen 96 bienes culturales, de los cuales Ecuador cuenta con varios reconocimientos como los del Centro Histórico de Quito y Cuenca y los parques naturales de las Islas Galápagos y Parque Nacional Sangay, mientras que el país con más reconocimientos de la región es México con un total de 34. En Sudamérica, prácticamente todos los países cuentan con reconocimientos tanto natural como cultural entre los cuales se pueden indicar el Centro Histórico de Santa Cruz de Mompox y el Parque Arqueológico de San Agustín, ambos pertenecen a Colombia, así como también el Centro Histórico de Lima, Líneas y Geoglifos de Nazca y de Pampas de Jumana y el Centro Histórico de la Ciudad de Arequipa que corresponden a Perú. De acuerdo con el ranking de las mejores ciudades para hacer negocios de América Latina del 2015, según la revista América Economía (2015), el DM Quito se ubicó en el

lugar 31 lo que significó una caída de 3 puestos respecto al 2014. Para el cálculo de este ranking, la revista utiliza una herramienta propia basada en ocho dimensiones con sus pesos que son: (a) marco social y político, 15%; (b) marco y dinamismo económico, 25%; (c) servicios a empresas, 10%; (d) servicios a ejecutivos, 10%; (e) infraestructura y conectividad física, 10%; (f) capital humano, 10%; (g) sustentabilidad medioambiental, 5%; y (h) poder de la marca, 15%. Las dos primeras ciudades son Miami y Santiago de Chile. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el ranking del 2013 (ver Tabla 5).

Tabla 5

*Ranking Ciudades América Latina.*

RK 2013	Ciudad	Marco social y político	Marco y dinamismo económico	Servicios a empresas	Servicios a ejecutivos	Infraestructura y conectividad física	Capital humano	Sustentabilidad ambiental	Poder de la marca
1	Miami	100	100	96.9	100	100	73.7	65.6	100
2	Sao Paulo	84.1	87.8	88.2	67.2	86.6	100	93.2	91.8
3	Santiago	98.1	86	78.8	68.7	56.7	79.9	85.2	87.5
4	C. de México	79.5	78.8	100	69.3	73.9	93.4	84.3	86.6
5	C. de Panamá	87	86.8	78.7	63.9	72.2	45	86.9	80.7
6	Buenos Aires	76.8	63.6	78.5	70.2	60.8	75.3	83.3	78.5
7	R. de Janeiro	83.3	72.3	72.7	60.3	56.9	69.7	91.7	78.1
8	Bogotá	76.3	70.7	67.7	60.2	62.9	65.8	89.6	76.4
9	Lima	78.7	75	66.7	66	55.3	54.3	78.9	74.4
10	Val Paraiso	98	76.4	77.9	58.1	40.2	61.5	93.4	74.2
34	Quito	69.7	53.7	64.7	64.8	35.6	44.4	90.9	60.6
39	Guayaquil	68.7	51.2	66.5	58.8	34.4	47.5	89.4	58.6

Adaptado de: [s://prezi.com/jl\\_rzbi-pec\\_/ranking-ciudades-de-america-latina-para-hacer-negocios/](http://prezi.com/jl_rzbi-pec_/ranking-ciudades-de-america-latina-para-hacer-negocios/)

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla anterior, el DM Quito obtuvo sus resultados más bajos en: (a) Infraestructura y conectividad física (35.3), que incluye la calidad y magnitud de la movilidad (terrestre, marítima y aérea), indicadores de inversión y desarrollo de infraestructuras públicas y privadas; (b) capital humano (44.4), que se refiere al capital de innovación y a la formación universitaria relacionada con los negocios; (c) poder de marca (53.3), que se obtiene en base a encuestas de negocios y calidad de vida de la

región; y (d) marco y dinamismo económico (53.7), que considera la creación de riqueza, captación de inversiones, estabilidad económica y caracterización de los mercados de bienes, labor y financiero.

### **3.6 El Distrito Metropolitano de Quito y sus Referentes**

Es posible identificar al Distrito Metropolitano de Quito con otras regiones dentro y fuera del Ecuador, regiones con las que puede competir en la búsqueda de competitividad y servir como referente comparativo.

La región metropolitana de Lima en el Perú es, al igual que el DM Quito, el lugar donde se ubican las capitales de sus respectivas repúblicas. Tanto Lima metropolitana como el DM Quito son sedes de las principales instituciones de gobierno y administrativas de cada país. Ambas presentan un origen cultural similar, pero difieren en el tamaño de su población. Ambas buscan atraer el turismo y servir como punto de enlace con otras zonas del país, sin embargo, a diferencia del DM Quito, la región metropolitana de Lima no posee la capacidad para fomentar la industria de la madera debido a que se encuentra en el desierto costero.

Dentro del Ecuador, se puede tomar al Distrito Metropolitano de Guayaquil y Cuenca como parámetros de comparación. Al igual que el DM Quito, posee una demografía similar tanto en cantidad como en características, ambas poseen gran influencia en el destino del Ecuador, cuentan con un desarrollo de infraestructura similar, atracciones turísticas y potenciales industria de la madera. A diferencia del DM Quito, Guayaquil se ubica en la costa por lo cual presenta condiciones geográficas y climáticas muy diferentes al DM Quito.

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC).* Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores del DM Quito (ver Tabla 6). Según D'Alessio (2015), "el propósito de la MPC es señalar como está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización

pueda inferir sus posibles estrategias” (p.129). Tales estrategias están basadas en cómo se posicionan los competidores del DM Quito. La Matriz del Perfil Referencial es similar a MPC, pero considera referencias que no son competencia del Distrito Metropolitano de Quito (ver Tabla 7).

Tabla 6

*Matriz del Perfil de Competitividad del DMQ (MPC)*

Factores Claves del éxito	Peso	Quito		Guayaquil		Cuenca	
		Valor	Ptje	Valor	Ptje	Valor	Ptje
1. Ubicación y características geográficas.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
2. Industria tecnológica.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
3. Atracciones turísticas	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
4. Eliminación de barreras arancelarias	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5. Dependencia de proveedores externos en materia prima	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
6. Calidad de la movilidad (terrestre y aérea)	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
7. Capital de innovación	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
8. Poder de marca	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
9. Marco y Dinamismo Económico	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.45		2.40		1.70

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015. México: Pearson Educación

Tabla 7

*Matriz del Perfil Referencial del DMQ (MPR)*

Factores Clave de Éxito	Peso	Quito		Sao Paulo		Miami	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Ubicación y características geográficas.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2. Industria tecnológica.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Atracciones turísticas	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
4. Eliminación de barreras arancelarias	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5. Dependencia de proveedores externos en materia prima	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
6. Calidad de la movilidad (terrestre y aérea)	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
7. Capital de innovación	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
8. Poder de marca	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
9. Marco y Dinamismo Económico	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		2.45		3.4		3.65

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015. México: Pearson Educación

### 3.8 Conclusiones

Ecuador tiene como intereses nacionales defender su soberanía nacional, para lo cual es de vital importancia mantener buenas relaciones con Perú y Colombia, así como también mantener buenas relaciones con EE. UU. y la ONU.

El otro aspecto importante es la consolidación democrática para lo cual es sumamente importante mantener las buenas relaciones con los EE. UU. y con los países de América Latina; sin embargo, es imperativo que defina su actual posición y relación con Venezuela y Cuba, países que con anteriores gobiernos desarrolló relaciones muy cercanas.

El Bienestar económico es otro aspecto relevante dentro de los intereses nacionales, ya que ayuda a mantener buenas relaciones con EE. UU., la Unión Europea, la Comunidad Andina y América Latina en general. Finalmente, otro aspecto relevante dentro de los intereses nacionales del Ecuador es la atracción de inversiones, en el que tiene como principales competidores a Perú y Colombia.

De acuerdo con el potencial nacional analizado, el Ecuador cuenta con la capacidad necesaria y suficiente para alcanzar sus intereses nacionales y consolidarlos.

En relación con los principios cardinales, el Ecuador tiene actualmente una fuerte influencia por parte de países como EE. UU. y China que ejercen sobre este una presión principalmente económica y, además de esto, las fuertes relaciones que se desarrollaron con el ALBA y UNASUR quienes de varias formas ejercen presión política.

Respecto a los lazos pasados y presentes, el conflicto limítrofe Perú – Ecuador ya fue resuelto, actualmente se desarrolla una relación de confianza, muy cordial y no sólo como Estado, sino esto nace de la misma población.

Quito es la capital del Ecuador, sede del gobierno, sede de las principales instituciones educativas, tiene una ubicación privilegiada con cercanía a otras ciudades con atractivos turísticos, tiene el principal aeropuerto internacional y con una gran experiencia en las

actividades extractivas, principalmente en temas industria de la madera; por lo tanto, hacen del DM Quito un distrito de alto potencial de desarrollo.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, Ecuador se encuentra en la posición 97, Colombia en la posición 66, Perú en la posición 72 y Chile en la posición 33. Dentro de los principales problemas que afronta Ecuador, según el Foro, estos están relacionados con el rol y capacidad del gobierno para promover el desarrollo de negocios a través de instituciones y políticas.

Ecuador y América Latina viven una incertidumbre respecto al escándalo de corrupción continental promovida por Odebrecht, así como también Ecuador a la fecha viene experimentando un cambio en su política de gestión muy diferente y alejada de la política promovida por el expresidente Rafael Correa, situación que tiene a la población ecuatoriana de alguna manera dividida en su forma de pensar y decidir.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En los últimos años la administración pública ha experimentado cambios importantes. Uno de ellos es la evolución del modelo de gestión de los asuntos públicos, anteriormente centrado en la planeación de desarrollo a uno más contemporáneo centrado en la evaluación de la gestión. Es importante reconocer que en las dos últimas décadas del siglo XX se ha institucionalizado la planeación, en donde las evidencias se encuentran en las prácticas transversales de planeación, inherentes a la mayoría de instituciones de gobierno y dependencias públicas de los países de América Latina en las que se formalizó la proyección de objetivos y metas institucionales a través de planes de desarrollo de mediano y largo plazo, y la incorporación en la estructura organizacional de la administración pública con funciones de planeación, aunado a procesos de formación continua y profesionalización de muchos servidores públicos en el área de planeación estratégica (Valdez & Vergara , 2017)

Para D'Alessio (2015) las posturas o señales de un curso poco favorable que entregan las organizaciones a lo largo del tiempo apoyan a la definición de acciones correctivas por parte del nivel gerencial. Dentro de los aspectos que pueden afectar el normal desenvolvimiento de una organización se encuentran dos males definidos como los más importantes: el cortoplacismo y el especialismo. Sin embargo, es imperante realizar un análisis profundo para determinar la razón de los síntomas, y así, al obtener conciencia absoluta, se pueda diseñar acciones para minimizar los problemas con definición de un plan de estrategias internas. La evaluación interna significa que se debe buscar la creación valor en todos los recursos que posee una organización. Para ello es necesaria la evaluación interna para determinar la forma en que son manejados los recursos, pero desde un enfoque estratégico.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La auditoría interna se desarrolla sobre los procesos estratégicos, es así como las

siguientes áreas han sido definidas como las funcionales: (a) administración y gerencia, A; (b) marketing y ventas e investigación de mercado, M; (c) operaciones, logística e infraestructura, O; (d) finanzas y contabilidad, F; (e) recursos humanos y cultura, H; (f) sistemas de información y comunicaciones, S; y (g) tecnología, investigación y desarrollo, T. (D'Alessio, 2015).

#### **4.1.1 Administración y gerencia (A)**

El proceso administrativo tiene el objetivo de maximizar la rentabilidad tanto como la productividad por medio de la mejora y optimización de procesos operativos, mientras que la gerencia se encarga no solo de aspectos operacionales sino también del diseño estratégico, que sin duda dan una guía del horizonte de la institución (D'Alessio, 2015). Por otra parte, facilita a la sociedad información sobre los proyectos que buscan la mejora del estilo de vida en términos de salud, servicios básicos, tanto como aquellas que orientan el progreso del desarrollo económico y sostenible de una ciudad (Campos, Suárez & Ojeda, 2013).

En este sentido, la Alcaldía de Quito (2017a) indicó que el DM Quito posee en la actualidad una renovada administración que es visionaria, responsable y consecuente con la misión de gobierno responsable, dentro de lo cual se ha puesto en implementación un plan de desarrollo en donde se han definido aspectos de interés como: (a) Ciudad Inteligente, (b) Ciudad de Oportunidades, (c) Ciudad Solidaria, y (d) Líder en calidad de vida en América Latina.

Por lo que, en lo referente al liderazgo que mantiene el Consejo Metropolitano de Quito se define que es eminentemente participativo y transformacional, ya que a través del alcalde de la ciudad se entregan las directrices para la ejecución de acciones otorgadas al Consejo Metropolitano de Quito, cuya gestión está enmarcado en la revisión, análisis y aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos municipales. El Consejo Metropolitano de Quito está conformado por 21 concejales elegidos por la ciudadanía de la capital, quienes a

través de su representación en distintas comisiones desarrollan proyectos enfocados en la mejora del estilo de vida de los habitantes de la urbe, y dichas propuestas son presentadas ante el Consejo Metropolitano de Quito para su aprobación (Alcaldía de Quito, 2017a).

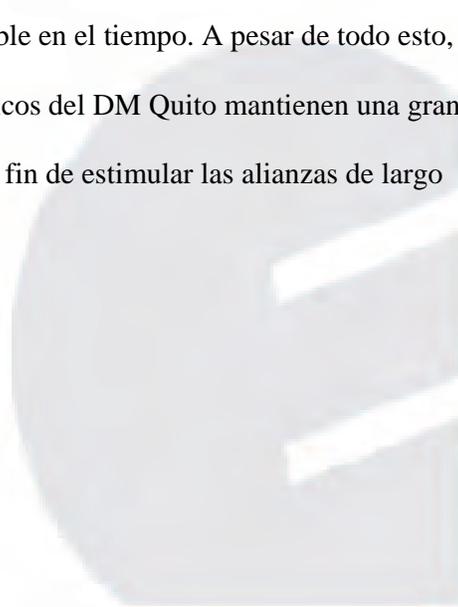
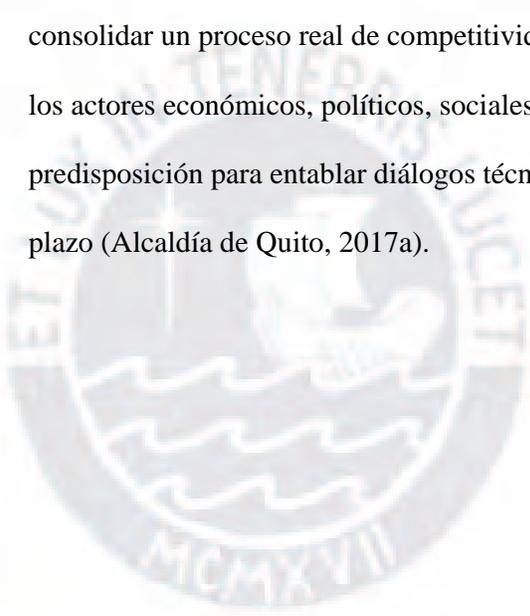
El organigrama del Municipio del DMQ, que se presenta en la Figura 4, muestra una estructura vertical, concebida por una gran cantidad de designaciones de tareas entregadas a los colaboradores y que mantienen divisiones y áreas de gestión. Todas las áreas mantienen un orden de responsabilidades dentro de la institución a pesar de que en el proceso diario exista un nivel de burocracia marcada.

Según el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2017), destacó que el Consejo Metropolitano de Quito por su parte entrega directrices al Alcalde, de quien se desprenden las siguientes áreas: (a) relaciones exteriores, (b) protocolo y relaciones públicas, (c) procuraduría metropolitana, (d) auditoría metropolitana, (e) administración general, (f) secretaría general de planificación, (g) secretaría general de seguridad y gobernabilidad, (h) secretaria general de coordinación territorial, (i) secretaria de inclusión social, (j) secretaria de salud, (k) secretaria de educación, recreación y deporte, (l) secretaria de cultura, (m) secretaria de territorio, hábitat y vivienda, (n) secretaria de movilidad, (o) secretaria de ambiente, (p) secretaria de desarrollo productivo y competitividad, (q) secretaria de comunicación, (r) agencia metropolitana de control, (s) agencia metropolitana de control de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, (t) agencia distrital de control de comercio. Así como entidades adscritas como: (a) Instituto metropolitano de planificación urbana, (b) Unidad Patronato Municipal San José, y (c) Quito honesto.

En el DM Quito existe una limitación en aspectos relacionados a planificación, no todas las acciones interdepartamentales encajan entre sí, lo que ha provocado que existan actividades independientes con limitado trabajo en equipo y que impacta directamente a la eficiencia de la institución. Por otra parte, presente fases de descoordinación institucional de

algunos actores como son: la academia, empresas, instituciones, ciudadanía, gobierno local y nacional. Este antecedente es lo que determina que la competitividad del DMQ no posea una visión de sistema, tampoco exista una estrategia marcada y definida, comunicada y menos aún una visión a largo plazo que pueda entregar el camino hacia el diseño de objetivos claros.

En ciertos procesos se ha tenido un nivel de éxito, aunque limitado y han sido los encargados del desarrollo de competitividad. En el aspecto de socialización, dada la falta de comunicación la integración de la comunidad también ha sido limitada, lo que no ayuda a consolidar un proceso real de competitividad sostenible en el tiempo. A pesar de todo esto, los actores económicos, políticos, sociales y académicos del DM Quito mantienen una gran predisposición para entablar diálogos técnicos con el fin de estimular las alianzas de largo plazo (Alcaldía de Quito, 2017a).



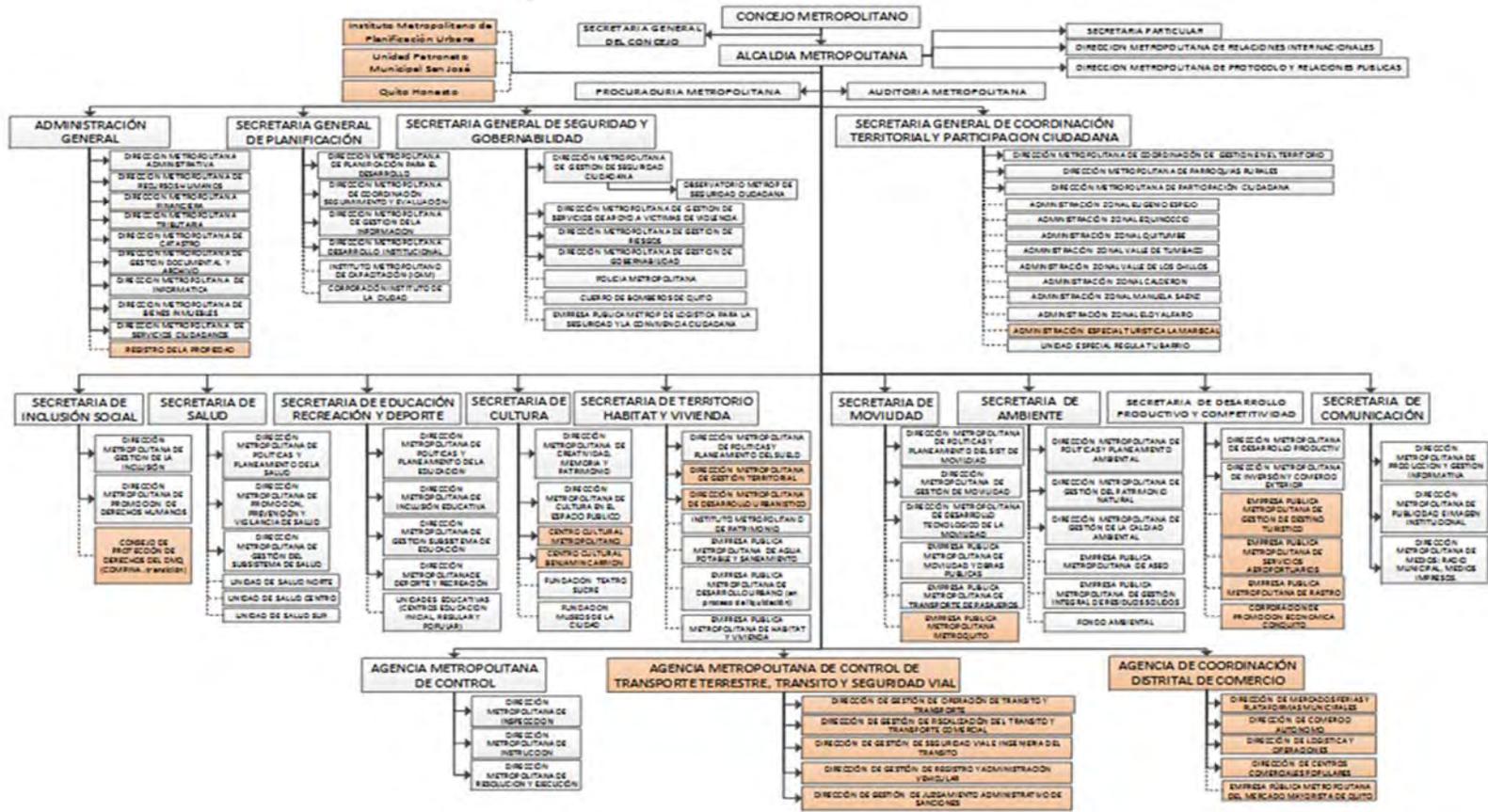


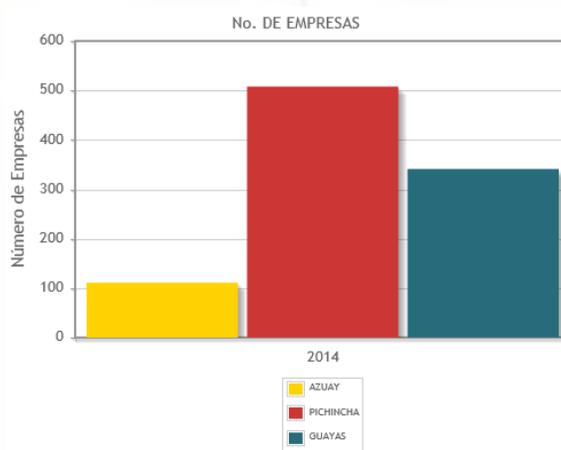
Figura 4. Organigrama Distrito Metropolitano de Quito.

Tomado de "Organigrama de la institución" de la Alcaldía de Quito, 2017.

(<http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2017/11noviembre/A1/Literal%20a1.%20Organigrama%20de%20la%20Instituci%C3%B3n.pdf>).

#### 4.1.1 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2015) es imperante que la organización conozca la relación que posee con su mercado, como vende y el nivel de satisfacción de sus clientes y consumidores. En ese sentido el DMQ ha desarrollado perfectamente la variable de concentración de las ventas por producto o por consumidor, dado que sus factores de competitividad se encuentran bastante más desarrollados que en otras ciudades del Ecuador, lo cual representa una base importante para construir una oferta de valor y fomentar un puntal para la aplicación de una estrategia de competitividad. Es así como según el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2017) la ciudad presenta en los últimos años una tendencia a concentrar en su territorio a emprendedores y, además, que cuenta con mayor número de industrias especializadas respecto a otras ciudades del Ecuador. Por otra parte, se ha fomentado la ejecución de aspectos relacionados con la variable balance beneficio, costo de bienes y costo servicios a través de la coexistencia, ya que una ciudad y más aún una capital, debe impulsar la diversificación económica y no depender de una sola industria en donde se fomente el desarrollo de forma equilibrada con miras a crear constantemente una ventaja comparativa frente a otras ciudades (Ver Figura 5).



*Figura 5.* Número de empresas por provincia principal.

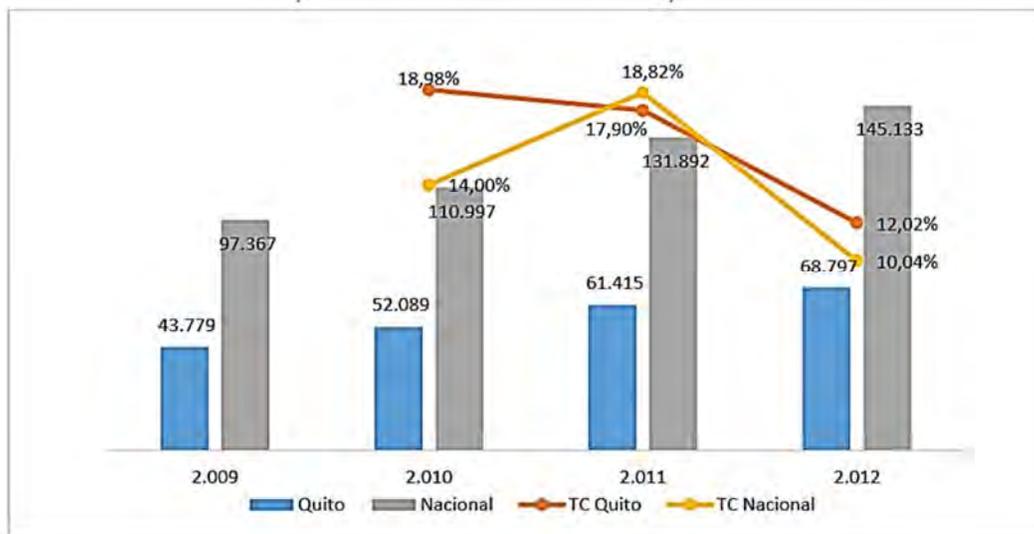
Tomado de “Estadísticas” del INEC, 2017 (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>).

Según la Alcaldía de Quito (2017a) en un estudio general realizado en el año 2014 por el Municipio de Quito para conocer la participación de empresas en la economía de Quito, se concluyó que el 49.31% pertenece al comercio al por menor y mayor, el 10.7% alojamiento y comidas, y el 10.46% son industrias manufactureras. Información detallada del censo realizado en el año 2010 y presentada en la Figura 6.



*Figura 6.* Empresas según Censo Económico realizado en el DMQ Tomado de INEC en “Transparencia” de la Alcaldía de Quito, 2017, (<http://www.quito.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia>).

Es importante mencionar que lo que respecta al comercio minorista, al menos la mitad de las empresas pertenecen a la Economía Popular; de esta manera son considerados como son negocios de auto-sustento. Según el Municipio del DM Quito (2017) las ventas netas de las empresas de Quito alcanzaron los USD 68,797 millones en 2012, el 47.40% de las ventas empresariales registradas a nivel nacional. De esta manera el DM Quito lidera la generación de ingresos por ventas superando a Guayaquil que obtuvo un resultado del 27.1% y a Cuenca que aportó con el 4.1% de las ventas netas nacionales. Por esta razón, la tasa de crecimiento promedio de las ventas nominales de Quito para los años 2010-2012 es de 12.02% (Alcaldía de Quito, 2017a), mayor a la tasa de crecimiento promedio nacional registrado en ese periodo dentro del 10,04% (Ver Figura 7).



*Figura 7.* Tasa de crecimiento promedio de Ventas nominales del DMQ Tomado del INEC en “Transparencia” de la Alcaldía de Quito, 2017 (<http://www.quito.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia>).

#### **4.1.2 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

La gestión de operaciones productivas, tanto como la logística y la infraestructura adecuada para el desarrollo de procesos está dirigida por el área de operaciones, quien está encargada de todos los procesos de producción de bienes o servicios (D’Alessio, 2015). La Alcaldía de Quito (2017b), indicó que, al precisar la información sobre este aspecto, en el DM Quito, podemos determinar que desde los últimos años se ha invertido en distintas actividades económicas con la finalidad de potencializar el crecimiento empresarial y económico de la capital, como lo muestra la Figura 8. Por otra parte, la existencia de algunas dinámicas de centralización encargadas del desarrollo de áreas específicas de la ciudad, lo podemos notar en la distribución de presupuesto del año 2016, como se aprecia en la Figura 9.

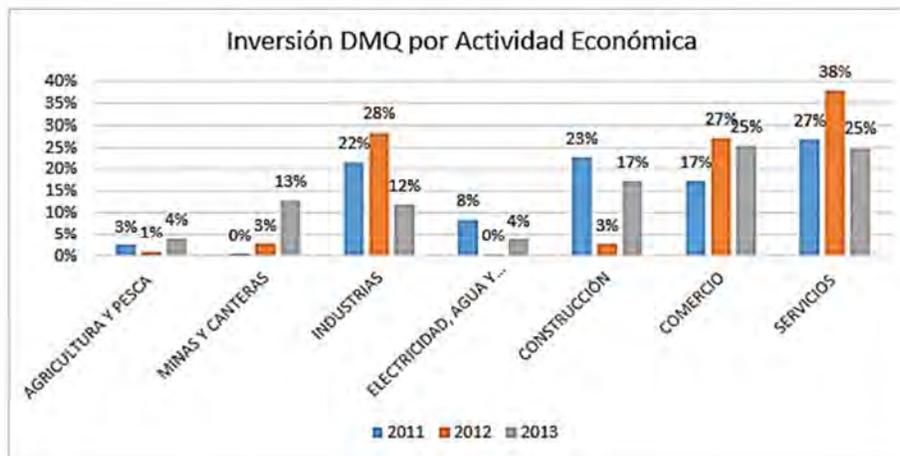


Figura 8. Inversión Económica por actividad realizada en el DMQ. Tomado de la Superintendencia de Compañías en “Transparencia” de la Alcaldía de Quito, 2017 (<http://www.quito.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia>).



Figura 9. Inversión ejecutada en el período 2016 por el DMQ. Tomado de “Presupuesto abierto” de la Alcaldía de Quito, 2017. Recuperado de [http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/?page\\_id=142](http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/?page_id=142).

En el caso de la variable de capacidad de producción y eficiencia de fabricación, de acuerdo con el Municipio del DM Quito (2017), se estableció el Plan Nacional de Desarrollo y en su objetivo 11 menciona el interés de fomentar sistema económico solidario y sostenible en donde se propicie la producción de bienes y servicios con valor agregado que atienda requerimientos de inversión social. Para ello existen aporte a cultivos permanentes para la región Sierra, especialmente en el DMQ, presentado en la Figura 10.

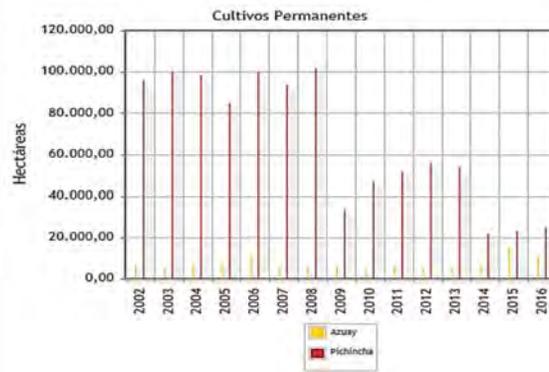


Figura 10. Cultivos permanentes en la región de la sierra.

Tomado de “Estadísticas” del INEC, 2017 <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

En lo referente al PIB del Distrito Metropolitano de Quito, es la ciudad que más aporta a nivel nacional. Su resultado al 2010 fue de USD 14,703,421; este resultado es el más alto respecto a Guayaquil, Cuenca, Manta y Ambato (Ver Figura 11).

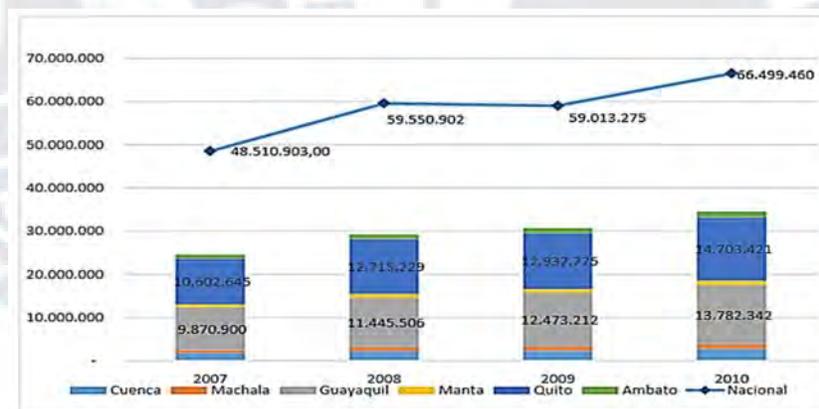
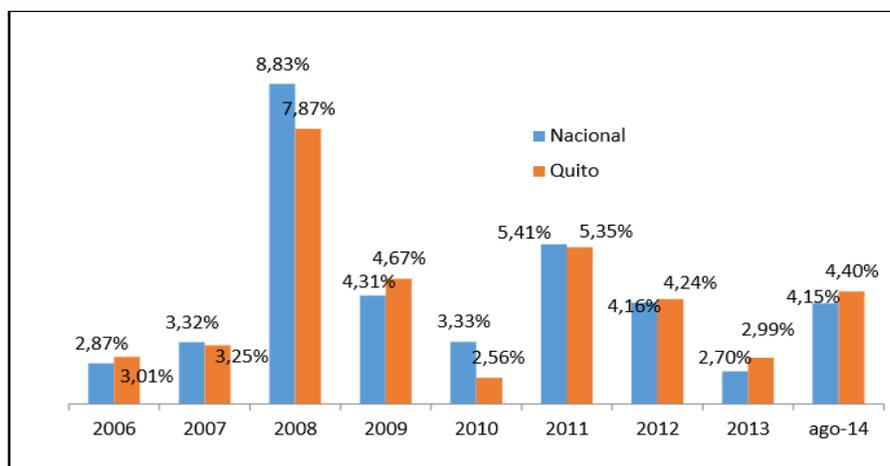


Figura 11. Producto Interno Bruto Cantonal 2007-2010 por el DMQ.

Tomado del Banco Central del Ecuador en “Transparencia” de la Alcaldía de Quito, 2017. <http://www.quito.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia>.

La inflación anual del DM Quito es más alta que el promedio nacional, y se mantiene en ese nivel a partir del año 2012. Es así que, en agosto del 2014, alcanzó el 4.40% (ver Figura 12). En lo referente a la variable de facilidades de ubicación y diseño, la Alcaldía de Quito (2017a) mencionó que, debido al crecimiento territorial formal e informal a través de los asentamientos, se han incrementado problemas de carácter paisajístico, así como han afectado al ambiental.

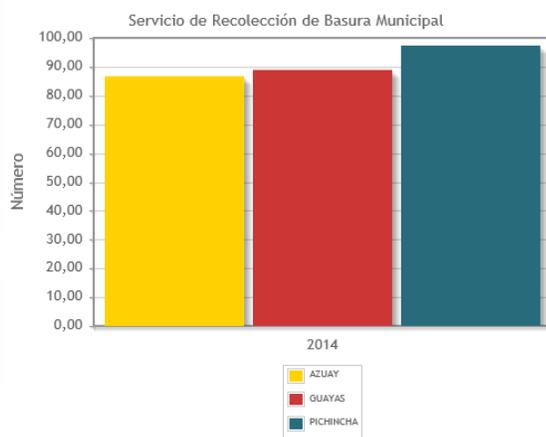


*Figura 12.* Inflación anual del DMQ.

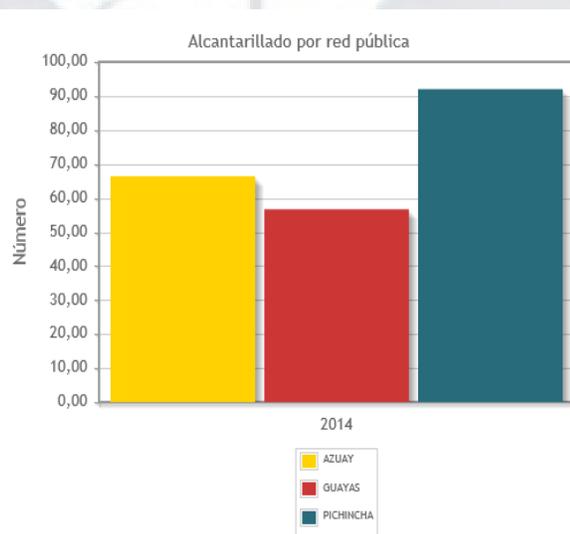
Tomado del INEC en “Transparencia” de la Alcaldía de Quito, 2017 (<http://www.quito.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia>).

Existe un desfase ocasionado principalmente por la velocidad de crecimiento de los asentamientos informales, agravamiento del sistema de movilidad que afecta directamente a la fluidez del tráfico y a la capacidad vial disponible, aspectos importantes ya que superan el potencial de gestión de planificación del DM Quito. Por esta razón, una buena parte del suelo de la ciudad está cubierta por morfologías urbanas y rurales que no corresponden a una distribución ni regulación coherente del territorio, lo que ocasiona inconvenientes incluso en aspectos básicos como el acceso a servicios de primera necesidad que alteran la variable de eficiencia técnica y energética, la seguridad, y de forma dramática altera toda la capacidad instalada de organismos de protección y cuerpos de emergencia de la ciudad.

En el caso del Servicio de recolección de basura municipal, según la Alcaldía de Quito (2017a), el DM Quito, durante el 2014, llegó a 98 a pesar de contar con menos habitantes que Guayaquil, que llega a 90 (ver Figura 13). En lo que respecta al alcantarillado, presentado en la Figura 14, el DM Quito alcanza los 90 puntos, liderando las condiciones a nivel nacional.



*Figura 13.* Servicio de recolección de basura municipal en provincias principales. Tomado de “Estadísticas” del INEC, 2017. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>



*Figura 14.* Alcantarillado por red pública en provincias principales. Tomado de “Estadísticas” del INEC, 2017. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

#### 4.1.3 Finanzas y contabilidad (F)

Al ser importante medir, establecer una calificación sobre la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera respecto a las estrategias que se adopten por la organización, es necesario evaluar la habilidad para financiar las estrategias, y uno de los puntos es revisar todas las fuentes existentes provenientes de inversionistas o de terceros (D'Alessio, 2015).

Para este aspecto, se presentan en la Tabla 8 y Tabla 9, la información sobre valores presupuestados, ingresos y gastos realizados por el Municipio del DM Quito para el año 2017, en donde se encuentra una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface como entidad gobernante, de manera que especifique sus objetivos y metas, así como también se detalle la distribución de recursos necesarios para el cumplimiento de proyectos y actividades programadas para el año. En lo referente a balances e información base para un análisis más profundo de la institución, no se ha podido tener acceso a información más detallada debido al sigilo que mantienen por ordenanza los municipios en el Ecuador.

Asimismo, según la Alcaldía de Quito (2017b), en el estudio económico realizado en el año 2014 la ciudad presentó las siguientes características: (a) Producto Interno Bruto Cantonal, con un aporte significativo para el Valor Agregado Nacional, en donde Quito generó el 22.11% del PIB Nacional, demostrando una concentración de la actividad productiva, presentado en la Figura 02; (b) Según estimaciones del Instituto de la Ciudad, al 2013, el Valor Agregado Bruto de Quito alcanzó la cifra de USD 13,669 millones, con un crecimiento del 0.52% respecto del 2012.

El crecimiento más elevado se registró en el 2011 con 6.34%. El Valor Agregado Bruto está compuesto por: (a) Actividades Profesionales e Inmobiliarias (25%), (b) Manufactura (17%), (c) Transporte, Información y Comunicaciones (12%), y (d) Tasa de inflación de Quito, que registró una tendencia creciente entre 2006 y 2008 similar a la del país, lo cual se revirtió hasta llegar a un nivel de 2.56% en 2010. Para agosto de 2014, la inflación anualizada del DM Quito alcanzó 4.40%. (Alcaldía de Quito, 2017c).

Tabla 8

*Presupuesto Anual 2017 del DMQ*

Monto total del presupuesto anual				
Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Recursos operativos (% de gestión cumplida)
Corriente	340,097,573.04	No Disponible	Fondos Fiscales	N/A
Inversión	1,035,806,915.21	No Disponible	Interno / Externo	N/A
Total	1,375,904,488.25	N/A		N/A
Monto total del presupuesto anual liquidado (ejercicio fiscal anterior)				
Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Recursos operativos (% de gestión cumplida)
Corriente	296,788,732.36	69,643,816.41	Fondos Fiscales	23.47%
Inversión	1,112,568,077.72	814,057,757.91	Interno / Externo	73.17%
Total	1,409,356,810.08	883,701,574.32		62.70%
Destinatario de entrega de recursos públicos				
Fecha de actualización de información				30/11/2017
Periodicidad de actualización de información:				Mensual
				Dirección Metropolitana
Unidad poseedora de la información literal:				Financiera

*Nota.* Tomado de "Ordenanzas" de la Alcaldía de Quito, 2017. Recuperado de <http://gobiernoabierto.quito.gov.ec/Archivos/Transparencia/2017/11noviembre/g/Literal%20g-%20Presupuesto%20de%20la%20Instituci%C3%B3n.pdf>

Tabla 9

*Ingresos y Gastos en el Período 2017 por el DMQ*

EJECUCIÓN DE INGRESOS A JUNIO 2017				
	GRUPO	CODIFICADO	DEVENGADO	% EJEC
11	IMPUESTOS	209.601.000,00	132.030.386,61	63,00%
13	TASAS Y CONTRIBUCIONES	75.564.000,00	33.241.372,70	44,00%
14	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	340.100,00	84.178,79	24,80%
17	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	29.351.017,81	9.940.509,97	33,90%
19	OTROS INGRESOS	2.805.756,80	2.470.921,94	88,10%
24	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	30.000.000,00	90.670,66	0,30%
27	RECUPERACIÓN DE INVERSIONES	-	-	-
28	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERS	335.271.000,00	180.488.593,71	53,80%
36	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	30.000.000,00		0,00%
37	SALDOS DISPONIBLES	83.156,22		0,00%
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	18.427.243,99	171.625,96	0,90%
	TOTAL MUNICIPIO	731.443.274,82	358.518.260,34	49,00%

REFORMA DE INGRESOS A JUNIO 2017				
	GRUPO	CODIFICADO	REFORMAS	NUEVO CODIFICADO
11	IMPUESTOS	209.601.000,00	0,00	20960100000,00%
13	TASAS Y CONTRIBUCIONES	75.564.000,00	1.036.202,21	7660020221,00%
14	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	340.100,00	0,00	34010000,00%
17	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	29.351.017,81	8.000.000,00	3735101781,00%
19	OTROS INGRESOS	2.805.756,80	52.642,18	285839898,00%
24	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	30.000.000,00	0,00	3000000000,00%
27	RECUPERACIÓN DE INVERSIONES		5000000	5000000
28	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL I	335.271.000,00	2.000.000,00	33727100000,00%
36	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	30.000.000,00	0	3000000000,00%
37	SALDOS DISPONIBLES	83.156,22	0	8315622,00%
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	18.427.243,99	88.932,66	1851617665,00%
	Total MDMQ	731.443.274,82	16.177.777,05	74762105187,00%

MUNICIPIO DE QUITO - EJECUCIÓN DE GASTOS A JULIO 2017					
SECTOR	CODIFICADO	COMPROMETIDO	DEVENGADO	% COMP.	% EJEC.
-COMUNALES	424416196,2	280.079.164,06	164.927.861,94	66,00%	0,39
AMBIENTE	11749876,53	10.511.614,13	6.719.276,42	89,00%	0,57
COORDINACION TERRITORIAL Y PARTICIPACION CIUDADANA	66029474,37	25.407.554,96	15.074.311,71	38,00%	0,23

MOVILIDAD	267873966,7	195.920.791,1 6	111.249.344,2 2	73,00%	0,42
SEGURIDAD Y GOBERNABILIDAD	29636074,59	13.914.971,40	12.797.001,48	47,00%	0,43
TERRITORIO HABITAT Y VIVIENDA	49126804,05	34.324.232,41	19.087.928,11	70,00%	0,39
-ECONÓMICOS	11106938,28	7272896,45	4190287,02	0,65	0,38
AGENCIA DE COORDINACIÓN DISTRITAL DE COMERCIO	5866802,54	2.821.589,79	1.811.701,00	48,00%	0,31
DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD	5240135,74	4.451.306,66	2378586,02	85,00%	0,45
GENERALES	169701913,1	93.687.164,87	77578631,73	55,00%	0,46
ADMINISTRACION GENERAL	142575315,4	79.549.294,89	67.753.239,88	56,00%	0,48
AGENCIA METROPOLITANA DE CONTROL	5771783,86	2.555.390,32	2.298.120,27	44,00%	0,4
COMUNICACION	7201636,02	4736742,72	1239349,59	0,66	0,17
COORDINACION DE ALCALDIA Y SECRETARIA DEL CONCEJO	12071474,4	5735736,34	5401852,35	0,48	0,45
PLANIFICACION	2081703,42	1.110.000,60	886.069,64	53,00%	0,43
SOCIALES	94191227,2	56.287.327,28	37.055.033,83	60,00%	0,39
CULTURA	17530542,56	11.071.380,60	6.247.400,88	63,00%	0,36
EDUCACION, RECREACION Y DEPORTE	32353439,76	13.483.619,31	11.340.735,65	42,00%	0,35
INCLUSION SOCIAL	24268981,92	23.417.958,67	12.007.051,81	96,00%	0,49
SALUD	20038262,96	8.314.368,70	7.459.845,49	41,00%	0,37
Total MDMQ	699416274,8	437326552,7	283751814,5	0,63	0,41

---

MUNICIPIO DE QUITO - REFORMA DE GASTOS A JULIO 2017

---

SECTOR	CODIFICADO	REFORMAS	NUEVO CODIFICADO
--------	------------	----------	---------------------

COMUNALES	424416196,2	5.120.092,24	429.536.288,44
AMBIENTE	11749876,53	-70.000,00	11.679.876,53
COORDINACION TERRITORIAL Y PARTICIPACION CIUDADANA	66029474,37	-614.089,48	65.415.384,89
MOVILIDAD	267873966,7	7.082.806,63	274.956.773,29
SEGURIDAD Y GOBERNABILIDAD	29636074,59	-317.797,91	29.318.276,68
TERRITORIO HABITAT Y VIVIENDA	49126804,05	-960.827,00	48.165.977,05
ECONÓMICOS	11106938,28	-142480	10964458,28
AGENCIA DE COORDINACIÓN DISTRICTAL DE COMERCIO	5866802,54	-170.000,00	5.696.802,54
DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIO	5240135,74	27.520,00	5267655,74
SERVICIOS GENERALES	169701913,1	11.322.413,37	181024326,5
ADMINISTRACION GENERAL	142575315,4	12.168.669,90	154.743.985,34
AGENCIA METROPOLITANA DE CONTROL	5771783,86	-151.000,00	5.620.783,86
COMUNICACION	7201636,02	-187000	7014636,02
COORDINACION DE ALCALDIA Y SECRETARIA DEL CONCEJO	12071474,4	-295286	11776188,4
PLANIFICACION	2081703,42	-212.970,53	1.868.732,89
SOCIALES	94191227,2	-122.248,56	94.068.978,64
CULTURA	17530542,56	-214.122,27	17.316.420,29
EDUCACION, RECREACION Y DEPORTE	32353439,76	-878.619,65	31.474.820,11
INCLUSIÓN SOCIAL	24268981,92	1.608.364,96	25.877.346,88
SALUD	20038262,96	-637.871,60	19.400.391,36
Total MDMQ	699416274,8	16177777,05	715594051,9

Nota. Tomado de "Ordenanzas" de la Alcaldía de Quito, 2017.

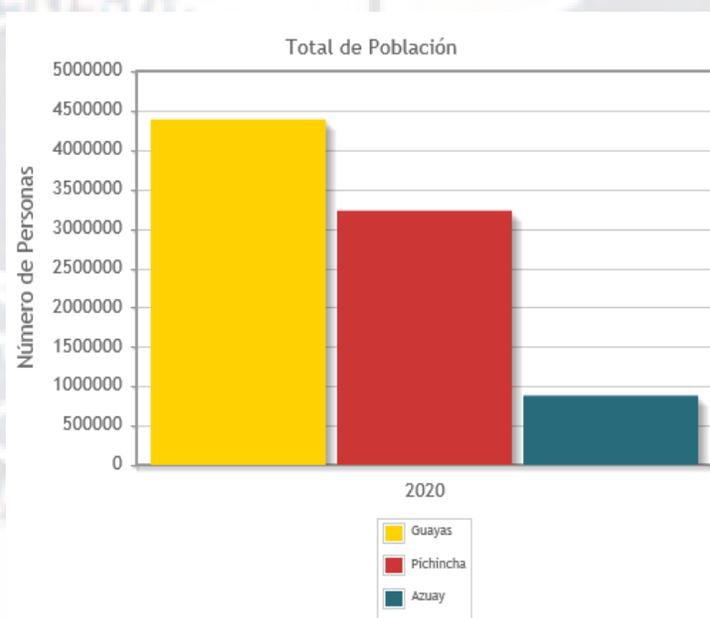
#### 4.1.4 Recursos humanos (H)

Según Muñoz (2013), el Índice de Desarrollo Humano (IDH) al ser una medición compuesta de la longevidad, el nivel de vida y la educación, plantea un constante desafío a las evaluaciones puramente económicas del progreso de las naciones. Según el Municipio del DM Quito (2017), se estableció que parte del desarrollo humano es sin duda el facilitar su acceso y enfocarse a contribuir al desarrollo personal y social, de esta manera se mejora el estilo de vida de los habitantes. Esto supone que el municipio debe apoyarse en la participación para hacer posible que se incremente la colaboración en aspectos como educación y a desarrollarse a través de la educación, el conocimiento, socializándolo, evaluándolo, renovándolo y actualizándolo (Ergazakis, Metaxiotis, Psarras y Askounis, citados por Muñoz, 2013). En concordancia con esto, se indica que existe gran contribución de países europeos y de estos incentivos hacia Quito se creó lo siguiente:

El proyecto de la Escuela Taller Quito acoge a jóvenes entre 17 y 23 años de la capital. Con ellos se desarrolla un conjunto de acciones internas y externas que se pueden resumir en los siguientes puntos (plan de gobierno del MDMQ): formación en oficios tradicionales; titulación como artesanos calificados; certificación a jóvenes que no alcanzaron o tuvieron poca opción educativa; intervención en los Centros Educativos Municipales de Educación Inicial (CEMEI); rehabilitación y mantenimiento de edificios de la Administración Municipal; mantenimiento de la infraestructura de centros de ayuda comunitaria; mantenimiento de espacios y áreas públicas; operación de salas de exposición, museo y tienda de artesanías; taller de egresados para producción abierta al público (Ayala & Egas ,2012, p.88).

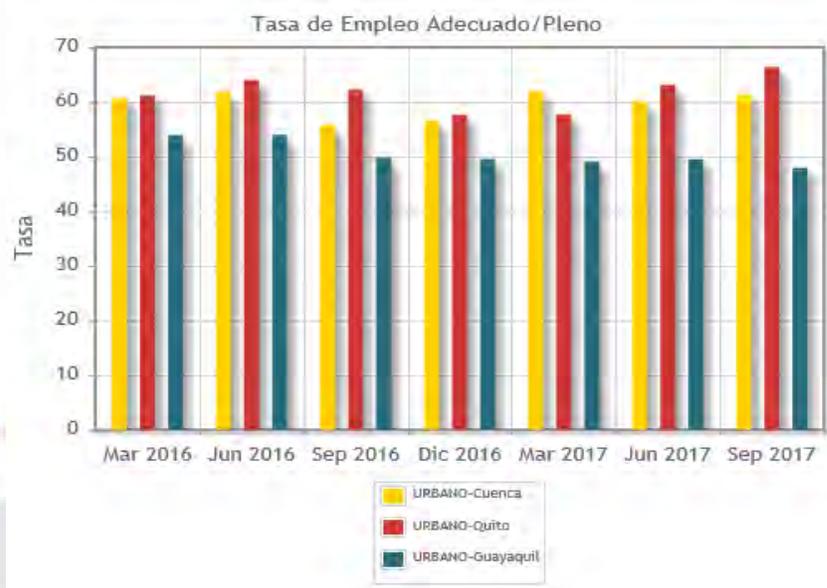
Según Muñoz (2013), quien mencionó que en el caso de Ecuador desde 1990 hasta 2015, el IDH de Ecuador creció en un 15%, hasta ubicarse en 0.739, lo cual consolida al país en un nivel de alto desarrollo humano. Esto es consistente con el buen desempeño del país en

materia social. Entre 2010 y 2015, Ecuador subió 7 puestos en el ranking. En 2015 ocupó el lugar 89 entre 188 países. El valor del IDH en 2015 es igual al de 2016 debido a un ligero decrecimiento del ingreso nacional bruto per cápita. Cabe destacar que el DM Quito, al ser el cantón con mayor peso poblacional y al pertenecer a la principal provincia del Ecuador y ser la capital del país, muestra una diferencia notoria en aspectos de nivel de vida y educación de su población que no ha sufrido una mejora sustancial a pesar de encontrarse en el medio de dos provincias principales como son Guayas y Azuay. Lo anteriormente indicado se aprecia en la Figura 15.

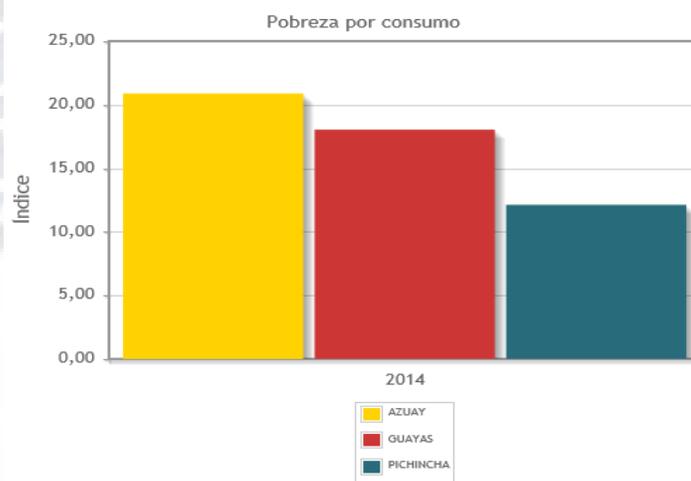


*Figura 15.* Total de Población proyectada para el 2010 en provincias principales. Tomado de “Estadísticas” del INEC, 2017. (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>).

Por otra parte, al revisar la Figura 16, en donde se especifica la comparación entre la tasa de pleno empleo, podemos notar que Quito posee cifras inferiores, resultado que es preocupante, ya que concentra la mayor cantidad de empresas del país. A pesar de ello al revisar la pobreza por consumo la ciudad se mantiene en cifras discretas y ocupa el tercer lugar entre las ciudades principales (ver Figura 17).



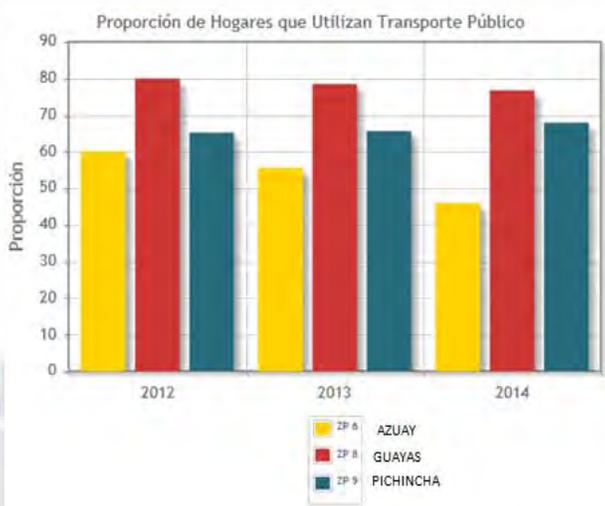
*Figura 16.* Tasa de empleo adecuado en provincias principales. Tomado de “Estadísticas” del INEC, 2017. (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>).



*Figura 17.* Pobreza por nivel de consumo en provincias principales. Tomado de “Estadísticas” del INEC, 2017. (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>).

El alto crecimiento del parque automotor en el DM Quito ha disminuido de forma importante debido al uso del transporte público por parte de los capitalinos, en donde, según la Figura 18, está en el intermedio de uso habitual en comparación con Guayas y Azuay. Sin embargo, debido a este incremento, el tráfico de vehículos privados en DM Quito ha

generado un colapso en la movilidad dado que existe una afluencia incremental del patio automotor.



*Figura 18.* Hogares que utilizan transporte público en provincias. Tomado de “Estadísticas” del INEC, 2017. (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>).

#### 4.1.5 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En general, el DM Quito podría ser económicamente más fuerte y diverso por el alto potencial que tiene el suelo y los habitantes, impulsado por un espacio geográfico relevante en temas de turismo mundial, lo que sin duda brinda el desarrollo constante de múltiples proyectos. Por esta razón, durante las últimas décadas los gobiernos de turno han fortalecido proyectos de comunicación en todo nivel, de manera que brinden un mayor acceso al comercio a través de renovadas carreteras e inauguración de un aeropuerto, que genera mayor accesibilidad hacia la ciudad a pesar de encontrarse en una zona alejada del espacio empresarial, pero que sin duda otorga otro tipo de potencialidad al conectarse de forma directa con otras regiones a través de las vías terrestres con las cuales esta interconectado. El Municipio del DM Quito, a través del área de comunicación, ha conformado y fortalecido los medios públicos con el claro enfoque hacia la mejora de la información para generar una mayor participación ciudadana; además, superó la visión de espacios tradicionales para generar medios participativos dirigidos a la ciudadanía y generar nuevas ideas. Los medios

que cubren este espacio son: (a) agencia de noticias, (b) periódico el Quiteño, y (c) pantallas en espacios públicos de alta afluencia de personas (Alcaldía de Quito, 2017a).

#### **4.1.6 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Lara (2014) indicó en su análisis de la industria que el sector del desarrollo de software en Ecuador se apoya en proveedores de licenciamiento de herramientas de desarrollo, bases de datos, proveedores de hardware, y especialmente en la contratación de especialistas extranjeros en diversas áreas de tecnología, con la finalidad de crear una fusión entre el talento nacional con el extranjero en miras de una completa diferenciación y elevación del desarrollo de soluciones y competir a nivel mundial. La Vicepresidencia de la República del Ecuador señaló:

En el marco del programa Ecuador Innova, se creó el Centro de Diseño, Innovación y Desarrollo Tecnológico (CEDIT), y se le entregó la dirección a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, CAPEIPI para el desarrollo de proyectos innovadores con énfasis en el diseño, innovación y desarrollo de productos, líneas de producción y manufactura automatizada que permiten fomentar el progreso tecnológico (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2017).

Es importante mencionar que el nivel profesional de los graduados de las universidades que participan en el centro genera valor agregado desde la perspectiva de ingeniería; sin embargo, el resultado es muy interesante cuando se integra el acompañamiento de la CAPEIPI, lo que permite que el desarrollo se mantenga abierto a la sociedad, no solamente a los agremiados de la Cámara (Lara, 2014).

Según la Alcaldía de Quito (2017b), en concordancia con los proyectos ejecutados por la CAPEIPI, el DM Quito es la “ciudad de mayor concentración tecnológica y de innovación del país, por lo que, según el Censo Económico del año 2010, el sector empresarial del país invirtió USD 231 millones, en actividades de investigación y desarrollo (I&D) en el año

2009” (p.3). Las empresas del DM Quito son las que invirtieron en mayor cantidad de aporte a nivel nacional:

Contribuyendo con el 71.4% del monto total de I&D del país; seguido de lejos de Guayaquil (15%) y de Cuenca (4%), el restante 11% fue invertido por empresas distribuidas en todo el país. En lo referente a las secciones económicas, el Municipio de Quito (2017) indicó que mayor inversión en I&D realizan están concentrados en tres sectores, que suman el 83% de la inversión en I&D que realiza la ciudad, estos sectores son: (a) Explotación de Minas y Canteras, con el 37.7% de la inversión local; (b) el Sector de Manufacturas que aporta con el 31.9%; y (c) el Sector de las Actividades Financieras y de Seguros con el 14.2% del total local (Alcaldía de Quito, 2017b, p. 6).

Según el Municipio de Quito (2017), mencionó que es importante destacar que las actividades de informática representan para el DM Quito el 0.4% de ventas y el 0.6% de empleo, lo cual a nivel nacional posee un enorme peso de participación, ya que representa el 80% y 69%, respectivamente, del total registrado en el ranking de ciudades en movimiento 2014 (ver Tabla 10 y Figura 19).

Adicionalmente, según el Municipio de Quito (2017), quien mencionó que el 18% del total de establecimientos asentados en la ciudad reportan que utilizan internet en sus funciones empresariales, el uso de internet por sección económica en el sector de Comercio al por Mayor y Menor (que es el sector que concentra al 45% del total de establecimientos de Quito) solo un 10% de sus empresas utilizan el internet como herramienta de trabajo. La Industria Manufacturera con 9,855 establecimientos, el 19.5% utiliza internet, y en alojamiento y servicios de comida, de sus 9,998 establecimientos, el 6.5% utiliza esta herramienta tecnológica.

Tabla 10

*Ranking Ciudades en Movimiento*

Ciudad	Gober.	Planif. Urbana	Gest. Páb.	Tecnol.	Ambiente	Proy. Int.	Cohesión Social	Mov. y Transporte	Capital Humano	Económia	Índice
La Paz	52	74	112	97	46	74	92	105	103	108	130
Caracas	53	49	109	108	30	45	75	111	130	116	126
Quito	49	34	65	112	33	89	128	113	111	76	121
Lima	34	69	30	113	51	59	98	107	95	57	109
Bogotá	39	54	114	98	18	62	111	104	93	40	107
Medellin	39	58	113	90	18	101	87	106	82	41	105
México											
DF	37	52	80	71	45	44	106	78	135	62	101
Curitiba	44	40	95	86	27	47	105	75	34	111	97
Monterrey											
y	37	62	77	89	45	47	109	79	37	56	92
Santiago	20	28	19	102	35	67	102	82	127	20	83
Madrid	25	11	62	50	23	10	108	40	44	69	52
Londres	6	5	28	1	6	1	96	10	12	5	2
Tokyo	14	6	1	16	20	12	125	6	1	2	1
Mejor Ciudad	Auckland	Berlin	Tokyo	Londres	Zurich / Ginebra	Londres	Eindhoven	Berlin	Tokyo	New York	Tokyo

Nota. Tomado de IESE en “Transparencia” de la Alcaldía de Quito, 2017. (<http://www.quito.gov.ec/index.php/ley-de-transparencia>).



Figura 19. Posición y Tendencia, Ranking Ciudades en movimiento. Tomado de IESE en “Transparencia” de la Alcaldía de Quito, 2017 <http://www.quito.gov.ec/index.php/ley-de-transparencia>

#### 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En base a todo el análisis interno que se ha desarrollado se presenta en la Tabla 11 la Matriz Evaluación de Factores Internos. El ponderado obtenido para el DM Quito es 2.73, lo cual muestra un interesante desempeño a través de sus fortalezas como el desarrollo de la

industria tecnológica en lo referente a software y las atracciones turísticas de la ciudad que han recibido reconocimientos internacionales.

Tabla 11

*Matriz Evaluación de Factores Internos del Distrito Metropolitano de Quito (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Desarrollo industria tecnológica	0.3	4	1.2
2 Punto de llegada y salida a otros destinos del país	0.05	4	0.2
3 Atracciones turísticas	0.06	3	0.18
4 Cede de las principales instituciones educativas del país	0.07	3	0.21
5 Alta cooperación internacional	0.05	3	0.15
6 Eliminación de barreras arancelarias	0.05	3	0.15
Subtotal	0.58		2.09
<b>Debilidades</b>			
1 Dependencia de proveedores externos	0.18	1	0.18
2 Capital de innovación	0.04	2	0.08
3 Poder de Marca	0.11	2	0.22
4 Marco y dinamismo económico	0.05	2	0.1
5 Alto índice de mortalidad materna e infantil	0.02	1	0.04
6 Calidad de la movilidad (terrestre y aérea)	0.02	2	0.04
Subtotal	0.42		0.62
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.73</b>

*Nota.* 1 significa debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia", de F.A.D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación, p 224.

Fue ,como capital del Ecuador, la más beneficiada por la eliminación de barreras arancelarias del país, ya que el centro principal de negocios y comercio exterior se da en el DM Quito; sin embargo, dado que posee debilidades centradas en el estilo de vida de la población, son aspectos urgentes por ser trascendentales, como, por ejemplo, el alto índice de mortalidad materna e infantil, la dependencia de proveedores externos, el poder de marca, y el dinamismo económico que será la fuente de recursos para atender aquellas necesidades primarias y secundarias de la capital. Por ello es necesario plantear acciones para minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas y de esta manera trabajar sobre los aspectos críticos del AMOFHIT.

### 4.3 Conclusiones

Al culminar la auditoría interna conjugándolo con el análisis externo, se llega a la conclusión de que el DM Quito posee una gran oportunidad de desarrollo de varios aspectos, ya que existe una tendencia positiva en la evolución económica a través de la industria tecnológica y turística; sin embargo, es prioritario para la ciudad que se invierta de manera urgente en la atención médica debido al alto índice de mortalidad materna e infantil, y que los centros de salud del Municipio brinden atención y asesoría en fases de lactancia materna dado que existe en la ciudad problemas marcados de enfermedades respiratorias relacionadas al desarrollo de defensas en la niñez.

Por otra parte, resulta una oportunidad interesante que la ciudad se encuentre en un punto central del país, ya que es fundamental que los ejes viales y movilidad mejoren tanto como el acceso a servicios básicos para la población, de manera que es importante considerar que el peso demográfico por metro cuadrado se incrementa constantemente debido a la migración y el acceso a energía, agua potable disminuye en cantidad y por la expansión geográfica informal. Adicionalmente, los factores de crecimiento de producción están relacionados a la producción de madera siempre que se proteja el medio ambiente para disminuir la huella de contaminación que afecta la capital.

En el aspecto de educación, es relevante se establezca una prioridad para la formación técnica para atender la demanda educativa de bachilleres y aportar a la disminución del desempleo en la ciudad, y de esta manera atender necesidades prioritarias que son de mejor cantidad y calidad que otras ciudades del Ecuador. En el caso de las empresas de la ciudad es evidente que han tenido varios años de crecimiento económico sostenido y auge en ventas, y ha sido el motor de industrias relacionadas a: (a) servicios profesionales y consultoría, (b) servicios de construcción, (c) comercio, (d) ventas y fabricación de automotores, y (e) servicios turísticos. Debido a que Quito es el polo nacional de atracción de turismo,

inversiones extranjeras, talento humano procedente de otras ciudades y otros países, es por esta razón, que, si se la compara a nivel nacional, la posición competitiva de Quito está dentro de un promedio inferior nacional y al ampliar el análisis hacia otras capitales latinoamericanas, la posición competitiva del DM Quito se torna menos auspiciosa, específicamente si la comparamos con ciudades como Miami y Sao Paulo, por ejemplo.



## Capítulo V: Intereses de Quito y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de Quito

Los intereses de la ciudad de Quito están directamente relacionados a los intereses de sus ciudadanos como parte de una comunidad, los mismos que están dentro de la visión establecida en capítulos anteriores. Concretamente, el interés de la ciudad de Quito es lograr que su población mejore su calidad de vida en base a actividades sostenibles que permitan mantener y potenciar los logros positivos planteados. Se podría resumir en lo siguiente:

1. Hacer un avance significativo en el tema urbanístico de la ciudad, de manera que se logre establecer un orden que permita a sus ciudadanos y turistas beneficiarse en su estilo de vida y tiempo de permanencia en la ciudad.
2. Alcanzar un adecuado nivel de infraestructura y que este sea incremental, tanto de vías de comunicación como servicios públicos acordes a la capital de un país.
3. Potenciar el sistema educativo de la ciudad, de forma que se logre un alto nivel de cobertura con nivel de educación según los lineamientos internacionales, y además ofreciendo una oferta técnica para alcanzar a cubrir necesidades de segmentos de comercio informal.
4. Potenciar e incentivar el sistema educativo universitario, de manera que se convierta en fuente de profesionales dentro de un mercado dinámico y construcción de una burocracia pública tecnificada y escuela privada especializada.
5. Potenciar las industrias donde existe una ventaja competitiva de la ciudad frente a sus pares regionales tales como el turismo ecológico y de aventura, emprendimiento y profesionalización de servicios asociados al turismo.
6. Mejorar el acceso a la salud integral de calidad al construir redes básicas de salud para tener un acceso universal según estándares internacionales.

7. Establecer políticas de migración interna y externa modernas que promuevan la integración, seguridad y el control.
8. Promover alternativas de energía renovable que permitan garantizar el desarrollo de las actividades de comercio e industrias, manteniendo la huella de carbono en niveles bajos al promedio.

## 5.2 Potencial de Quito

De acuerdo con el autor D'Alessio (2015), para establecer los factores de fortaleza y debilidad distintivos del DMQ, para lo cual deben analizarse los aspectos: (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, tecnológico-científico, (d) histórico-sociológico-psicológico, y (e) organizacional-administrativo.

**Geográfico.** El Distrito Metropolitano de Quito o DMQ, de acuerdo con el Gobierno de Pichincha (2017), se encuentra ubicado en el centro norte de la provincia de Pichincha, tiene una superficie 4,183 km<sup>2</sup> y está delimitada al Norte por la Provincia de Imbabura, al Sur por los cantones Rumiñahui y Mejía, al Este por los cantones Pedro Moncayo, Cayambe y Provincia del Napo y al Oeste por los cantones Pedro Vicente Maldonado, Los Bancos y Provincia de Santo Domingo de los Tsáchila. La ciudad se divide en nueve zonas metropolitanas o administraciones zonales (Municipio del DM de Quito, 2017a) que son: Calderón, Eloy Alfaro, Eugenio Espejo, Los Chillos, La Delicia, Manuela Sáenz, Quitumbe, Tumbaco y Turística La Mariscal (ver Figura 20). Al ser Quito la capital del Ecuador, se ubican, en esta ciudad, la mayoría de las sedes de los diferentes organismos gubernamentales como las funciones estatales y ministerios.

Debido a su ubicación geográfica y a su altura, el clima de Quito es usualmente primaveral la mayor parte del año. La temperatura oscila entre 10 y 27°C y las parroquias de la periferia tienen un clima más cálido y seco. Se puede decir que la ciudad tiene dos estaciones: (a) invierno, en el que se presentan lluvias, granizo, las temperaturas pueden

descender hasta 0°C y está comprendida entre los meses de enero y abril; y (b) verano, en la que se registran las temperaturas más altas del año, y se presenta entre los meses de junio y agosto. Una de las particularidades de esta ciudad es que durante el día presentan variaciones climatológicas, ya que las mañanas pueden ser frías y nubladas y al medio día un fuerte sol o también mañanas soleadas y en la tarde puede caer una intensa lluvia; asimismo, en una parte de la ciudad está lloviendo mientras en otro lugar gozan de un día soleado.



Figura 20. Administraciones Zonales de Quito.  
 Tomado de “Quito Alcaldía”, por Municipio del Distrito Metropolitano de Quito  
<http://www.quito.gob.ec/>

**Demográfico.** Población Distrito Metropolitano de Quito. Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2010 (fuente INEC, censo 2010) la proyección de crecimiento poblacional de Quito es la siguiente: Quito muestra un crecimiento de 7'900,000 personas equivalente al 51% de la población registrada en el 2012. Sin embargo, el crecimiento proyectado al 2018 es de 447,776 habitantes lo que es equivalente a un crecimiento del 17%, llegando al 2018 a 3'137,926 habitantes, como se aprecia en la Tabla 12.

Tabla 12

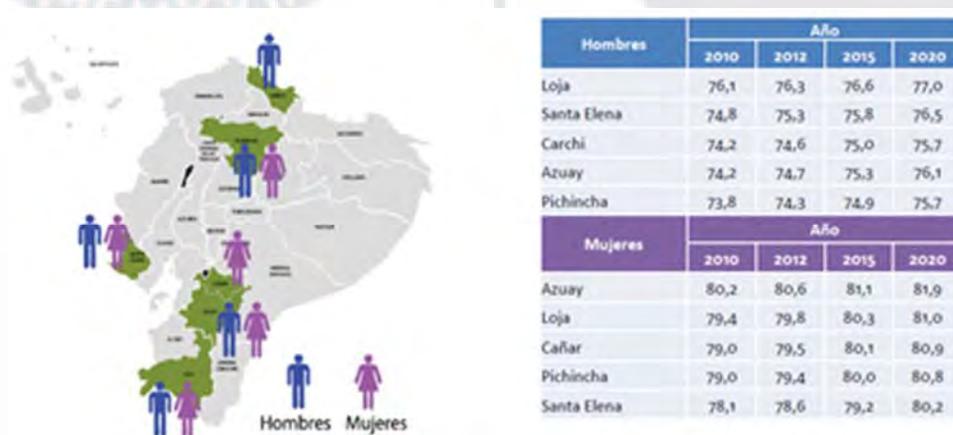
*Proyecciones Referenciales de Población del DM de Quito 2017-2028*

2017	2018	2019	2020	2021	2022
2,644,145	2,690,150	2,735,987	2,781,641	2,827,105	2,872,350
2023	2024	2025	2026	2027	2028
2,917,365	2,962,111	3,006,592	3,050,736	3,094,524	3,137,926

*Nota.* Tomado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2010, Estimaciones y Proyecciones de Población, Informe de (<http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>).

La información demográfica del DM Quito indica que existe una concentración por grupo de edad (2012) de menos de 25 años, lo que significa que la población envejece. Por otra parte, la proyección de edades productivas se concentra entre los 18 y 30 años al 2050. En el caso de la proyección de fecundidad en Quito, sufre una disminución de 3 puntos acuerdo con las proyecciones al 2020, la esperanza de vida al nacimiento por sexo según el 2010 es de mujeres 84 años y hombres 78 años. (INEC, 2010).

En lo referente a mayor esperanza de vida por sexo, la provincia de Pichincha a donde corresponde la ubicación del DM Quito, ocupa el quinto lugar de mayor esperanza de vida masculina a nivel nacional con el 75,7. En el caso de mujeres, ocupa el cuarto lugar con 80,8 según la proyección al 2020 (ver Figura 21).



*Figura 21.* Esperanza de vida Provincia de Pichincha al 2020. Tomado de Estimaciones de proyecciones de población 2010 (INEC [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-INEC/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-INEC/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf)).

Cambio Demográfico Distrito Metropolitano de Quito. Según el INEC (2012), la fecundidad y mortalidad son los actores centrales de la dinámica de la población. Dentro de las principales causas del cambio demográfico está la fecundidad, dada por los nacidos vivos con relación a la mujer. La tasa global de fecundidad será el valor que relaciona el número de nacidos vivos con el número de mujeres que se encuentran en edad fértil de 15 a 49 años. En ese sentido, el DM Quito cuenta con una población al 2017 de 2.644.145 habitantes. Según la tasa de fecundidad al 2020, se mantiene en 2,0. Como segundo punto está lo referente a defunciones, el DM Quito, son certificadas por médicos tratantes, y el lugar de ocurrencia se da en un porcentaje de más del 50% en casa como lo presenta la Figura 22.

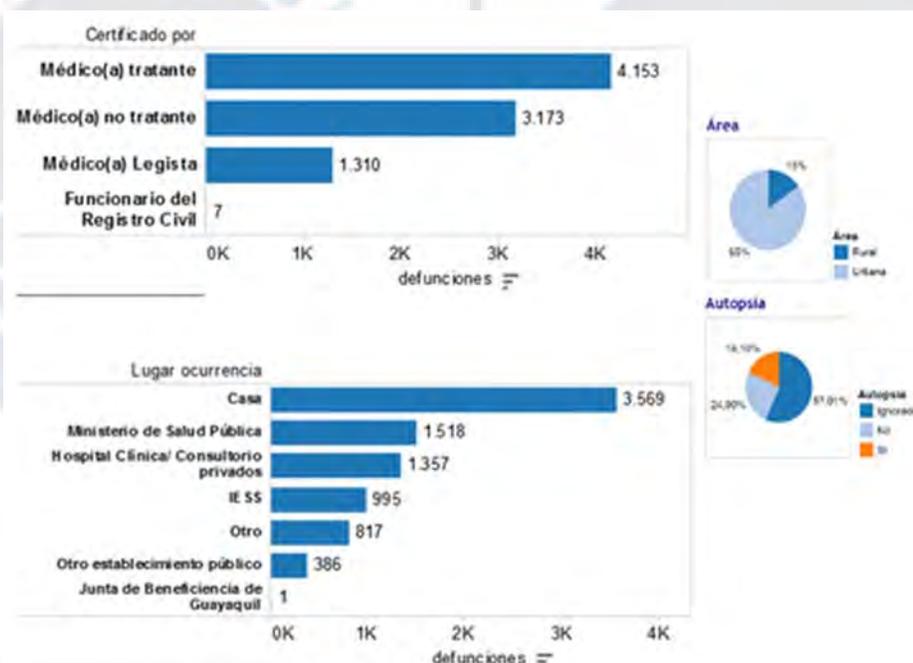


Figura 22. Defunciones DM de Quito 2014.

Tomado de "Defunciones generales," por Ministerio de Salud del Ecuador

<https://public.tableau.com/profile/publish/defuncionesgenerales2014/Menu#!/publish-confirm>

La migración internacional en el DM Quito al 2017 fue de 273,925 personas, lo que representa el equivalente al 10% de la población total de la ciudad. La Migración internacional hasta abril 2018 corresponde al 20% de la población de la ciudad de Quito, ya

que, en los primeros cuatro meses del 2018, como lo indica la Tabla 13, duplicó la cifra total del 2017.

Tabla 13

*Flujo de Ciudadanos de Todas las Nacionalidades en el DM Quito*

Año	Periodo	Migrantes extranjeros	Acceso
2017	Enero a Diciembre	273,925 personas	Rumichaca - Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito
2018	Enero a Abril	261,586 personas	Rumichaca - Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito
Acumulado hasta mayo 2018		535,511	

*Nota.* Tomado de "Migración internacional en Quito," por Ministerio del Interior, 2018 (<https://www.ministeriointerior.gob.ec/migracion/>).

Es así como se determina que el principal componente del crecimiento de la población de la República del Ecuador durante el siglo XX es la fecundidad; sin embargo, en el caso del DM Quito es la migración internacional. En el Ecuador, según el Ministerio de Salud Pública a través del plan anual de salud sexual y reproductiva (2017-2021), se mencionó que existe un registro de 416,607 personas con discapacidad, lo que representa 184,043 (44.17%) en el caso de las mujeres y 232,564 (55.82%) en el de los hombres. En el DM Quito, existen 52,962 personas con discapacidad con una alta concentración entre los 20 y 49 años que conforman un grupo de 21,199 personas y 24,754 corresponden a un grado moderado.

Se prevé que para el 2025 la población de personas menores de 17 años se mantenga como el grupo más representativo en número y proporción. Para el caso de los hombres, existe una relación inversa entre la edad y cantidad de miembros del grupo ya que conforme se incrementa la edad, el grupo poblacional disminuye. Para el caso de las mujeres, el grupo más representativo estará compuesto por personas entre los 30 y 40 años. Lo anterior indica que existe un grupo creciente de personas que se incorporan anualmente a la economía de la ciudad por lo que es necesario crear las oportunidades laborales que atiendan a esta creciente demanda. De acuerdo con el censo poblacional del 2010, uno de cada cuatro habitantes de

Quito está entre los 30 y 49 años, lo que representa el 26.93%; el segundo grupo comprendido entre los 15 y 29 años representa el 28.11% con lo cual se concluye que estos dos grupos son los más representativos de Quito junto con el grupo poblacional de menores de 14 años que alcanza el 27.49%. Respecto al sexo, existe una ligera superioridad del sexo femenino.

*Salud en el Distrito Metropolitano de Quito.* Según la INEC (2012a), elaborada por investigadores del Ministerio de Salud Pública y el INEC, es importante mantener una visión integral de las condiciones de salud de la población para lo cual es fundamental considerar temas como: (a) Salud materno-infantil, (b) Salud sexual y reproductiva, (c) Situación nutricional, (d) Factores de riesgo de las enfermedades crónicas más prevalentes, (e) actividad física, y (f) sedentarismo. Se indicó que la mortalidad materno infantil representa en un país la principal causa de muerte de mujeres y el principal factor de mortalidad infantil. Por esta razón estas mujeres son consideradas como el principal indicador de salud de una nación, dado que cuando una madre muere compromete el desarrollo de los hijos, y cuando un recién nacido fallece compromete el desarrollo social.

En lo que respecta al Distrito Metropolitano de Quito en el 2013 se obtuvieron los siguientes datos sobre salud: tasa de natalidad de 14.31 por cada mil habitantes, mortalidad general de 3.47 por cada mil habitantes, mortalidad infantil de 12.31 por cada mil nacidos vivos y mortalidad materna de 25.33 por cada 100 mil nacidos vivos, como se aprecia en la Tabla 14, y mortalidad de la niñez de 19.44 por cada mil nacidos vivos, según la Tabla 15. Esto define que en el DM de Quito existe una alta mortalidad infantil ya que supera la tasa promedio nacional.

Tabla 14

*Muertes Maternas en el DM Quito*

Provincias	Muertes maternas	RMM
Pichincha - DMQ	13	25.33
Guayas - Guayaquil	26	31.86
Total República	155	45.71

Tomado de INEC (INEC), 2014, Anuario de Estadísticas vitales 2014, Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-INEC/Poblacion\\_y\\_Demografia/Nacimientos\\_Defunciones/Publicaciones/Anuario\\_Nacimientos\\_y\\_Defunciones\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-INEC/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2014.pdf)

Tabla 15

*Tasas Brutas de Mortalidad Materna, Infantil, Niñez en DM Quito Año 2013*

Regiones y provincias	Mortalidad infantil **		Mortalidad materna***		Mortalidad de la niñez	
	Número	razón 5/	Número	razón 6/	Número	taza 7/
Total República	2,928	8.64	155	45.71	3,932	17.80
Pichincha - DMQ	632	12.31	13	25.33	789	19.44
Guayas	882	10.81	26	31.86	1.091	19.42
Azuay	139	8.81	7	44.35	167	15.00

*Nota.* Tomado de Anuario de Estadísticas vitales 2014, Población por provincia, mortalidad general por (INEC), 2014 ([http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-INEC/Poblacion\\_y\\_Demografia/Nacimientos\\_Defunciones/Publicaciones/Anuario\\_Nacimientos\\_y\\_Defunciones\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-INEC/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2014.pdf)).

Según el INEC (2012b) En lo referente a salud infantil entre niños de 12 y 59 meses de edad, únicamente entre el 60 y 69% de los niños son vacunados en la provincia de Pichincha, en donde el cantón principal es el DM de Quito, según el INEC (2012b), ver Figura 23.



*Figura 23.* Inmunización completa (todas las vacunas) Pichincha-DMQ. Tomado de INEC (INEC), 2012. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT 2012 TOMO II) del Ecuador, Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-INEC/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-INEC/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf)

Las principales causas de mortalidad infantil, según el INEC (2012b) en la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT 2012 TOMO II) del Ecuador, son trastornos relacionados a una corta gestación con un 12.45%; la tasa corresponde a 8.64 por mil nacidos vivos. Según el INEC, Anuario de Estadísticas vitales 2014, Pichincha – DM Quito posee el mayor número de nacidos vivos por provincia y tipo de asistencia, posee 35,716 nacidos vivos promedio al año, lo que representa el mayor número de nacidos vivos por provincia y tipo de asistencia. En el caso de defunciones, posee 8,703 de mayores y menores de un año, se encuentra marcada la defunción fetal entre las 22 y 41 semanas de gestación. De acuerdo con el INEC, Anuario de Estadísticas vitales 2014, en Pichincha – DM Quito existe entre el 60 al 64% de la población sin seguro (ver Figura 24), en Pichincha – DMQ existe menos del 30% de la población con cobertura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o IESS, como lo muestra la Figura 25.

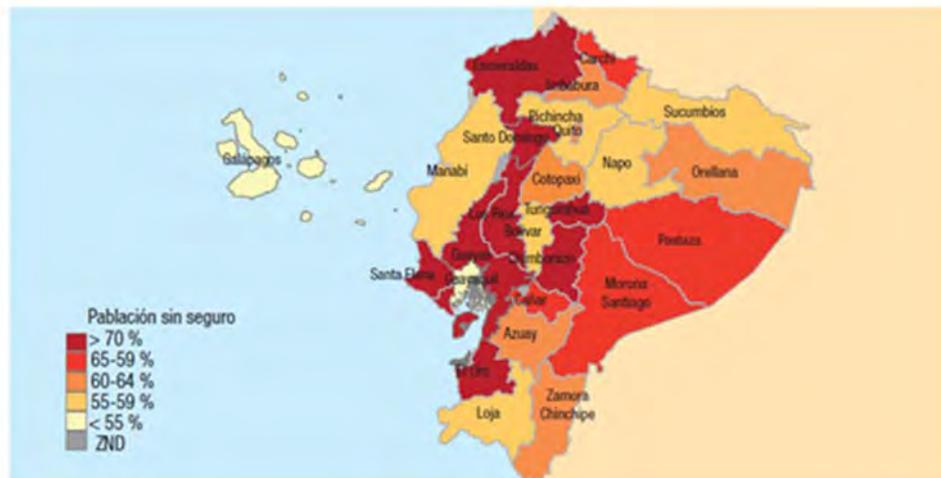


Figura 24. Proporción de personas sin seguro por provincias.

Tomado de (INEC), 2012. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT 2012 TOMO II) del Ecuador, Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-INEC/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-INEC/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf)

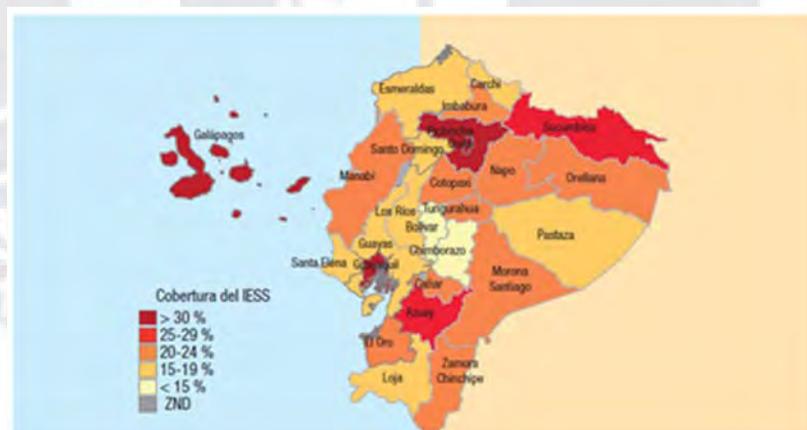


Figura 25. Cobertura del IESS por provincia.

Tomado de (INEC), 2012. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT 2012 TOMO II) del Ecuador, Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-INEC/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-INEC/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf)

Respecto a la salud sexual y reproductiva, al ser lo que influye tanto en fases de gestación de mujeres, mortalidad materna, niños nacidos vivos, mortalidad femenina e infantil directamente, el Ministerio de Salud del Ecuador (2017b) entregó las siguientes sugerencias para la asesoría y el tratamiento con la población: (a) cuidado del cuerpo, (b) autoestima, (c) conocimiento del cuerpo, (d) desarrollo de cambios fisiológicos y

emocionales, (e) género y construcción de la diferencia social y cultural, (f) sexualidad, (g) derechos sexuales y reproductivos, (h) diferencia entre sexo, relaciones sexuales y sexualidad (i) creencias sobre la sexualidad, (j) la familia, (k) construcción de paternidad y maternidad, (l) proyecto de vida, (m) prevención de violencia de género, (n) métodos anticonceptivos, (o) embarazo en adolescentes, y (p) infecciones de transmisión sexual incluyendo el VIH.

En lo referente a la situación nutricional, que es uno de los principales factores que provocan deterioro en la salud debido al impacto que genera en el ciclo de vida de una persona, se muestra con claridad el impacto de una mala nutrición por período de vida. La lactancia materna prevalece en el grupo étnico indígena con un 77% y en el caso del grupo mestizo que prevalece en el DM Quito se mantiene en 41%, situación nutricional que afecta directamente a la talla de los niños.

Los factores de riesgo de las enfermedades crónicas más prevalentes en el Ecuador, principalmente en el DM Quito, están ligadas a afecciones respiratorias, tumores y enfermedades infectocontagiosas. El sedentarismo y actividad física en el Ecuador, muestran tasas altas en adultos de género masculino; sin embargo, en niños menores de 10 años mantiene un porcentaje del 21% y una cifra alarmante en adolescentes con el 25.7% según el INEC (2012b) en la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT 2012).

La ciudad de Quito cuenta con 38 establecimientos de salud pública, de los cuales 27 son proporcionados por el Municipio del DM Quito y 11 por el Ministerio de Salud Pública. El Anuario de Estadísticas Salud, muestra recursos y actividades de salud del 2016, en donde la tasa de médicos en el DM Quito al 2016, es de 27.07 por cada 10,000 habitantes. Asimismo, en lo referente a la visita de médicos y enfermeras a domicilio, en el DM Quito al 2016, llegó a 42,852 personas. Esto es uno de los rangos más bajos del país considerando que

es la segunda ciudad del Ecuador con mayor número de habitantes y la primera con mayor cantidad de migrantes en crecimiento (ver Figura 26).

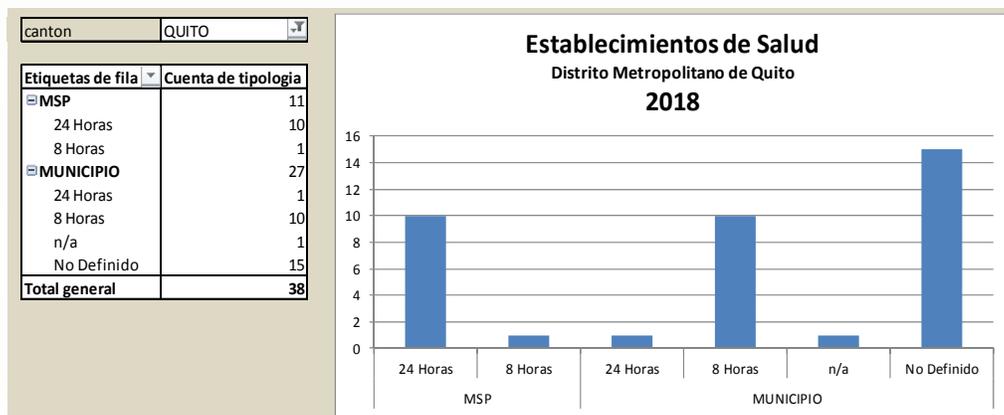


Figura 26. Establecimientos de Salud en el DM de Quito.  
Tomado de MSP del Ecuador (<https://geosalud.msp.gob.ec/geovisualizador/>).

El Anuario de Estadísticas Salud, muestra Recursos y Actividades de Salud 2016 en donde las camas por cada 1,000 habitantes muestran que en el DM Quito al 2016 existe 1.88. La Gaceta epidemiológica (2018) indica de forma determinante que el DM Quito sufre una constante y un alarmante crecimiento de epidemias que mantienen el mayor volumen de afectados a nivel nacional: (a) Varicela (ver Figura 27); (b) Hepatitis B (ver Figura 28); (c) Parotiditis (ver Figura 29); (d) Hepatitis A (ver Figura 30); (e) Intoxicaciones alimentarias (ver Figura 31); y (f) Neumonía (ver Figura 32).

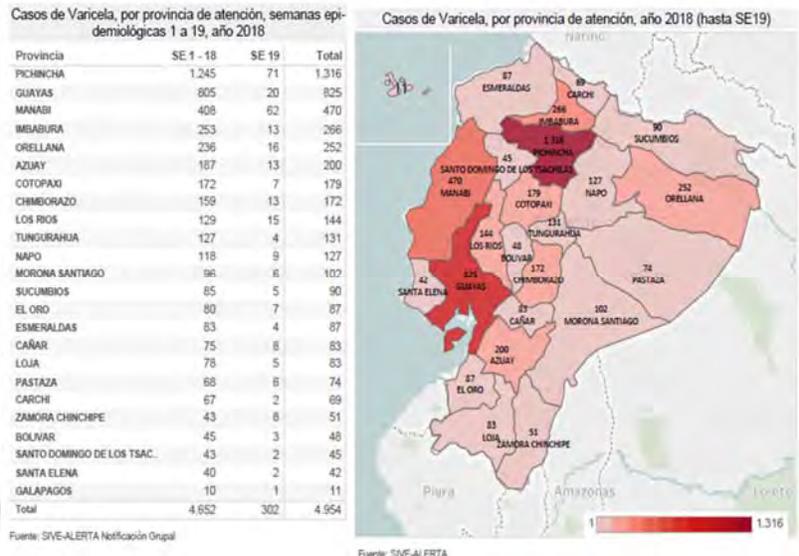


Figura 27. Varicela en Pichincha - DMQ. Tomado de Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018, Gaceta epidemiológica mayo 2018 (<https://www.salud.gob.ec/gaceta-epidemiologica-ecuador-sive-alerta/>).

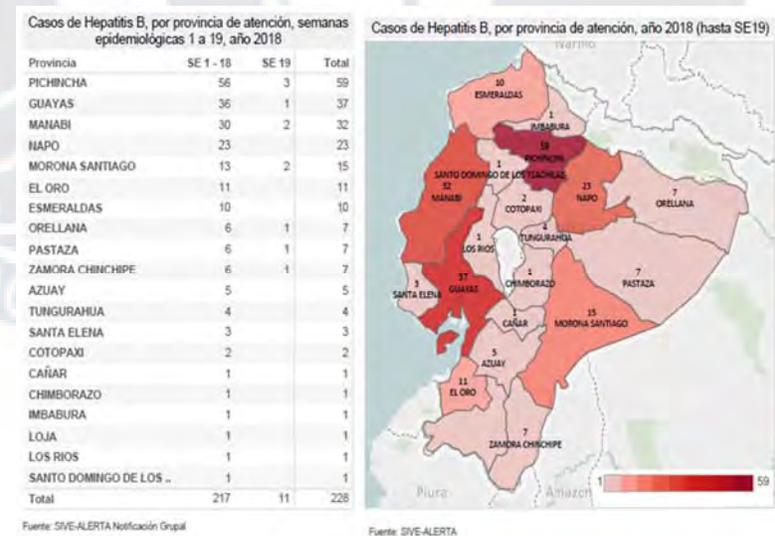
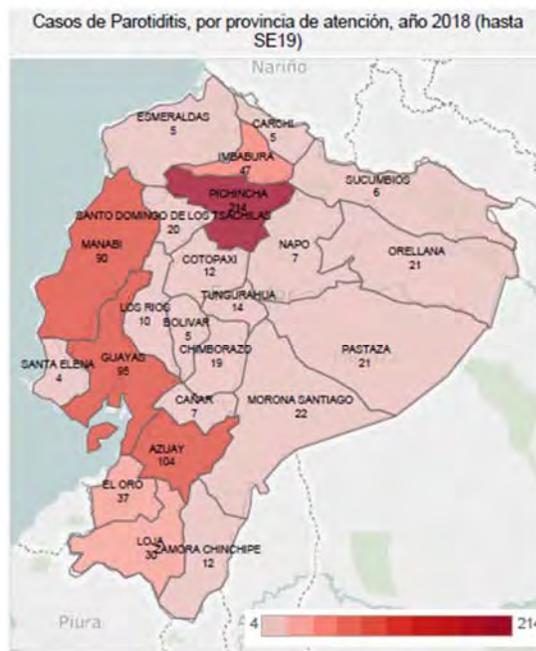


Figura 28. Hepatitis B en Pichincha-DMQ. Tomado de Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018, Gaceta epidemiológica mayo 2018 (<https://www.salud.gob.ec/gaceta-epidemiologica-ecuador-sive-alerta/>).

Casos de Parotiditis, por provincia de atención, semanas epidemiológicas 1 a 19, año 2018

Provincia	SE 1 - 18	SE 19	Total
PICHINCHA	198	16	214
AZUAY	101	3	104
GUAYAS	94	1	95
MANABI	84	6	90
IMBABURA	46	1	47
EL ORO	37		37
LOJA	28	2	30
MORONA SANTIAGO	22		22
ORELLANA	20	1	21
PASTAZA	19	2	21
SANTO DOMINGO DE LOS ..	19	1	20
CHIMBORAZO	15	4	19
TUNGURAHUA	14		14
COTOPAXI	12		12
ZAMORA CHINCHIPE	11	1	12
LOS RIOS	10		10
CAÑAR	7		7
NAPO	7		7
SUCUMBIOS	4	2	6
BOLIVAR	5		5
CARCHI	5		5
ESMERALDAS	5		5
SANTA ELENA	4		4
Total	767	40	807

Fuente: SIVE-ALERTA Notificación Grupal



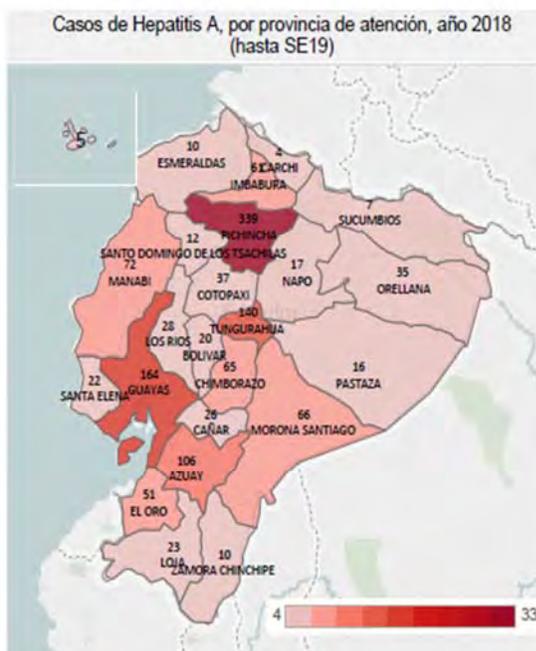
Fuente: SIVE-ALERTA

Figura 29. Parotiditis en Pichincha – DMQ. Tomado de Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018, Gaceta epidemiológica mayo 2018 (<https://www.salud.gob.ec/gaceta-epidemiologica-ecuador-sive-alerta/>).

Casos de Hepatitis A, por provincia de atención, semanas epidemiológicas 1 - 19, año 2018

Provincia	SE 1 - 18	SE 19	Total
PICHINCHA	329	10	339
GUAYAS	156	8	164
TUNGURAHUA	134	6	140
AZUAY	103	3	106
MANABI	68	4	72
MORONA SANTIAGO	63	3	66
CHIMBORAZO	62	3	65
IMBABURA	56	5	61
EL ORO	51		51
COTOPAXI	35	2	37
ORELLANA	34	1	35
LOS RIOS	26	2	28
CAÑAR	25	1	26
LOJA	22	1	23
SANTA ELENA	18	4	22
BOLIVAR	18	2	20
NAPO	16	1	17
PASTAZA	15	1	16
SANTO DOMINGO D..	11	1	12
ESMERALDAS	10		10
ZAMORA CHINCHIPE	10		10
SUCUMBIOS	7		7
GALAPAGOS	5		5
CARCHI	4		4
Total	1.278	58	1.336

Fuente: SIVE-ALERTA



Fuente: SIVE-ALERTA

Figura 30. Hepatitis A en Pichincha – DMQ. Tomado de Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018, Gaceta epidemiológica mayo 2018 (<https://www.salud.gob.ec/gaceta-epidemiologica-ecuador-sive-alerta/>).

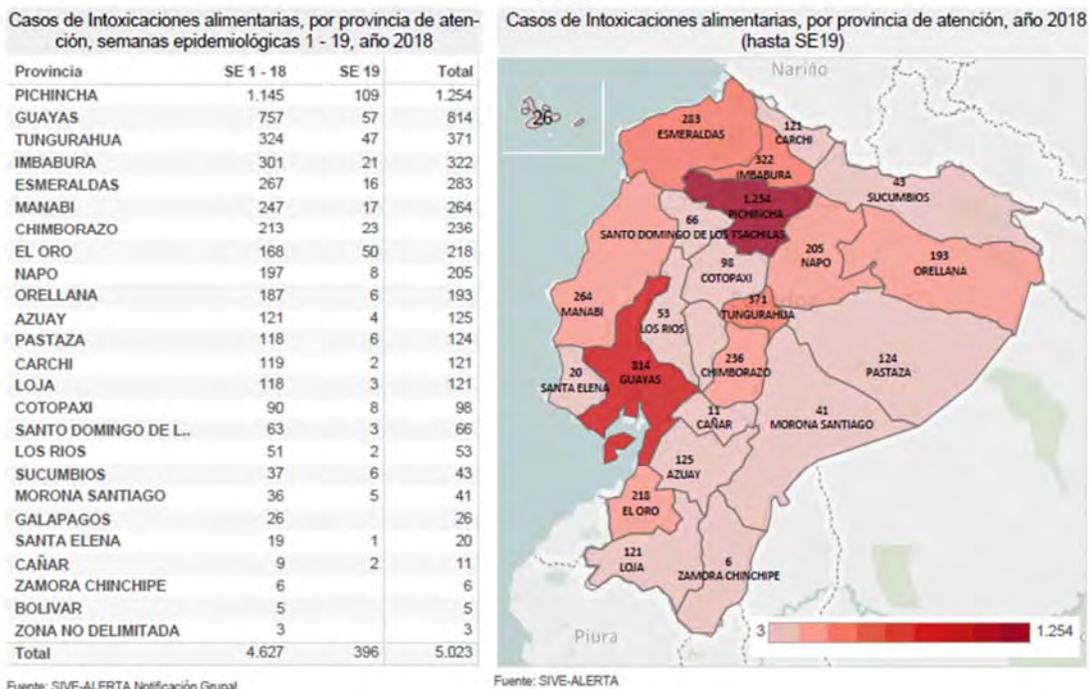


Figura 31. Intoxicaciones alimentarias en Pichincha – DMQ. Tomado de Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018, Gaceta epidemiológica mayo 2018 (<https://www.salud.gob.ec/gaceta-epidemiologica-ecuador-sive-alerta/>).

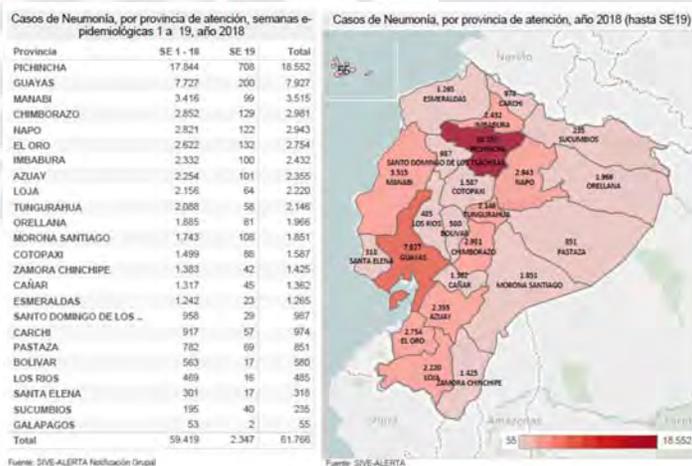


Figura 32. Neumonía. Tomado de Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018, Gaceta epidemiológica mayo 2018 (<https://www.salud.gob.ec/gaceta-epidemiologica-ecuador-sive-alerta/>).

**Económico, tecnológico y científico.** En lo que respecta al PIB, el DM Quito representa el 90% del PIB de la provincia del Pichincha y el 27% del PIB del Ecuador. En cuanto a la producción, más del 20% de los establecimientos productivos se ubican en Quito, más del 90% de la provincia y más del 50% del total nacional de ventas. Según el Municipio

(2017), en el DM Quito se genera el 25% de empleo del total nacional que se concentran en el comercio al por mayor y menor (20.7%), manufactura (13.53%), construcción (7.04%) y transporte y almacenamiento (5.85%). En cuanto a movilidad, el DM Quito se encuentra en la construcción del sistema Metro Quito el cual mejorará el sistema de transporte de la ciudad. Por otro lado, si bien existe un alto índice de acceso al internet, esta herramienta todavía no se encuentra masificada para atender servicios ciudadanos para participación y capacitación de estos.

Un sector con alto potencial para impulsar la economía del DM Quito es el turismo. A la fecha el número de visitantes internacionales no residentes es de 652,912 personas. Se tiene un proyectado de 928,000 para el año 2029 si se considera una tasa de crecimiento anual de aproximadamente 2.7%. Este valor está por debajo de lo esperado para una ciudad con alto potencial turístico. De la cifra anterior, un 21% son de nacionalidad ecuatoriana y un 44% provenientes de Norteamérica, Europa, Asia y Oceanía. Se puede potenciar el crecimiento del turismo dirigido al segmento alto y de lujo, principalmente proveniente de los países ricos. El PIB turístico de Quito representa solo el 4% del PIB del DM Quito, cuyo valor asciende a alrededor de USD 27,000 MM.

El potencial turístico del DM Quito parte en que sus visitantes tienen un tiempo de estancia promedio, para no residentes de 1.54 días, valor bajo que puede ser elevado si se mejora la oferta y servicios turísticos, dado que la estancia promedio para turismo de recreación en Quito es 5.53 días, con un gasto promedio de USD 631 en total. Si se logra un aumento de la estadía promedio a 3 días y se incrementa el número de visitantes a 2 millones en 10 años, se lograría superar un valor agregado turístico de 650 millones más al registrado hoy.

Un punto que considerar es que el DM Quito debe ampliar y potenciar su oferta turística, en la actualidad solo tres atracciones concentran casi el 50% de las visitas. La

infraestructura hotelera necesaria para captar este nuevo flujo de turistas no es un problema en el corto plazo, dado que la tasa de ocupación hotelera en promedio bordea el 50% en el segmento de lujo y primera; sin embargo, si será necesario aumentar el número de plazas disponibles.

***Histórico, sociológico y psicológico.*** El DMQ, también llamado Patrimonio Cultural de la Humanidad, muestra de la riqueza histórica, cultural y social que la ciudad tiene. Existe una rivalidad entre Quito, Guayaquil y Cuenca, pero sobre todo entre las dos primeras las mismas que constantemente han luchado por el primer lugar en aspectos económicos y tecnológicos.

***Organizacional administrativo.*** Al ser Quito la capital del Ecuador, se encuentran ubicadas en esta ciudad las sedes de los entes gubernamentales, no gubernamentales, culturales, financieros, administrativos, comerciales, educativos, cuerpos colegiados, centros de formación especializada, así como también las oficinas de la mayoría de las multinacionales, lo que le ha convertido al DM Quito en la capital administrativa del Ecuador. En este contexto, se debe aprovechar el potencial administrativo con el fin de motivar a empresas tanto locales como internacionales a que se establezcan en Quito como centro de operaciones del Ecuador y de la región.

### **5.3 Principios Cardinales de Quito**

Los cuatro principios cardinales se relacionan con las amenazas y oportunidades determinadas por el entorno.

***Influencia de terceras partes.*** Las ciudades y provincias cercanas al DMQ como Imbabura, Rumiñahui y Mejía, Provincia del Napo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchila, entre otras, son proveedores de muchos productos de consumo de la ciudad de Quito y de otros lugares tanto para consumo local como internacional, así como también

cuentan con correteras de primer orden, lo cual se convierte en competencia directa del DM Quito en lo que a producción de bienes se refiere.

***Lazos pasados y presentes.*** Al ser Quito la capital de Ecuador, necesariamente tiene relación tanto con el resto del país como con la región, ya que en su momento fue parte importante del Tahuantinsuyo, así como también de la Real Audiencia de Quito. En esta ciudad se llevaron a cabo grandes batallas por la independencia, lo que también le llevó a ser la primera ciudad en alcanzar la tan ansiada independencia del yugo español. Esto ha dejado un legado histórico y cultural como es el caso de la Escuela Quiteña. Por otro lado, al ser la capital del Ecuador, existe mucha migración interna quienes muchas veces se ven forzados a dedicarse a los negocios informales o la mendicidad.

***Contrabalance de intereses.*** Es de interés nacional el crecimiento y desarrollo de la ciudad de Quito, puesto que existe una alta migración de ecuatorianos quienes buscan mejores condiciones de vida, así como también la educación superior o especializada que se encuentra concentrada en Quito. Además, con la mejora de las condiciones del DMQ, se incrementa el poder adquisitivo de los ciudadanos. Por esta razón, el consumo de bienes y servicios que se producen en otras regiones del Ecuador se incrementará, lo que a su vez beneficiará al resto del país. Es por esto que, es necesario que la competitividad sea sostenida en el tiempo y se trabaje también con la empresa privada para que se definan objetivos de largo plazo que permitan a este importante sector que también es parte del proceso competitivo del DMQ.

***Conservación de los enemigos.*** En lo que se refiere a la competencia y como ya se mencionó anteriormente, es importante que la competencia con la ciudad de Guayaquil se mantenga e inclusive se incremente ya que de esta manera servirá de aliciente para que el DM Quito continúe en su proceso de búsqueda de ventajas competitivas. Asimismo, también debe tomar en cuenta la competencia de ciudades como Lima y Bogotá puesto que de esta manera

tendrá una referencia regional y Quito incluirá en su planificación estratégica el contexto y la competencia regional.

#### 5.4 Matriz de Intereses de Quito (MIO)

La Tabla 16 resume los intereses de Quito de acuerdo con desarrollar y potenciar sus fortalezas en beneficio de la población y alcanzar niveles de competitividad.

Tabla 16

##### *Matriz de Interés del Distrito de Quito*

No.	Interés	Vital	Intensidad de Interés	
			Importante	Periférico
1	Generar políticas para atracción y retención de inversión extranjera	DMQ	Ministerio de Finanzas	Guayaquil
2	Reducir el índice de mortalidad materna e infantil	DMQ	Ministerio de Salud	
3	Mejorar el sistema de salud	DMQ	Ministerio de Salud	
4	Mejorar la infraestructura vial	DMQ	Ministerio de Obras Públicas	Guayaquil
5	Reducir los índices de contaminación de la huella de carbono	DMQ	Ministerio del Ambiente	
6	Incrementar los ingresos en la industria del turismo	DMQ	Ministerio de Turismo	Guayaquil
7	Incrementar la cantidad de profesionales para las TICs	DMQ	Ministerio del Trabajo	
8	Posicionamiento de la marca DMQ	DMQ		

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia", de F.A.D'Alessio, 2013. México D.F. ,México: Pearson Educación, p 224.

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo para la ciudad de Quito se desarrollan y ejecutan de acuerdo con la visión al 2028. De esta forma se tiene en consideración los intereses de la ciudad, su posición actual, el potencial y las características poblacionales. Se pueden detallar los siguientes:

OLP1: El 2028 el turismo generará USD 1,045'000,000. El 2012 generó USD 289'000,000 (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2013). Este objetivo se conseguirá al promocionar la marca DM Quito como destino turístico cultural a nivel nacional e internacional y al aprovechar la ubicación geográfica puesto que está localizado en el centro del mundo y la latitud del DM Quito es 0°, además de las condiciones

climatológicas apropiadas para todo tipo de actividades de recreación y esparcimiento, así como también económicas. Todo esto se conseguirá si se ofrece diferentes servicios dirigidos al segmento de primer mundo.

OLP2: En el 2028, se incrementarán los empleos a 1'600,000 del PEA. En el 2016, se registraron 1'055,062 empleos (Instituto de la Ciudad, 2016). Ese objetivo se conseguirá mediante el establecimiento de acuerdos entre el sector público y privado que faciliten el desarrollo del DM Quito así como también reducir las barreras a la inversión privada de tal forma de que se pueda aprovechar de mejor manera los recursos que no están siendo utilizados o que también están subutilizados por falta de inversión; dichas inversiones se interesarán en el DM Quito ya que ofrecerá infraestructura de calidad y reglas claras que permitan operar eficientemente a las empresas generadoras de empleo.

OLP3: Al 2028 se incrementarán los ingresos a USD 1,000'000,000. En el 2018, los ingresos fueron de USD 747'000,000 (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018c). Este objetivo se conseguirá con la creación de incentivos y preferencias arancelarias a los inversionistas extranjeros de tal manera que se sientan atraídos por el mercado y plaza de Quito como centro de operaciones.

OLP4: Al 2028 se incrementarán la cobertura de las condiciones de salud para 3'378,067 habitantes. Tomando como base 793,200 habitantes con cobertura en el DM Quito durante el 2017 (INEC, 2012b). Este objetivo se conseguirá por medio de la creación de un seguro de salud del Municipio del DM Quito para sus habitantes, atención que se gestionará directamente en los centros médicos municipales, los mismos que deberán contar primordialmente con atención 24 horas, médicos a domicilio para atención de población con discapacidad, unidad especial para madres y servicio pre-post parto, unidades de lactancia infantil, unidad especializada en enfermedades respiratorias.

OLP5: Para el 2028 se reducirá la huella de carbono a 2'800,000 toneladas de CO<sub>2</sub>. En el 2015, fueron 5'100,000 toneladas de CO<sub>2</sub> (Alcaldía de Quito, 2015). Para alcanzar este objetivo se debe reducir el uso del parque automotor con la promoción de medios de transporte como la bicicleta o el uso del transporte público en vez de vehículos particulares, así como también el uso compartido de vehículos. Además, se deben proponer políticas ambientales a través de la reforestación y el incremento de las zonas protegidas que tiendan a mermar los efectos del calentamiento global.

## **5.6 Conclusiones**

El desarrollo de los objetivos de largo plazo se sustentó en la visión e intereses organizacionales del DM Quito en un plazo de diez años, de tal manera de que el plan estratégico sea realizable y alcanzable y se consiga llevar al DM Quito a ser la ciudad referente no solo del Ecuador, sino de la región y que su plan estratégico sirva de modelo para otras ciudades. Dichos objetivos de largo plazo tienen como meta mejorar las condiciones y calidad de vida de los ciudadanos tanto en la parte social y económica, así como también la sostenibilidad ambiental del territorio. A las ventajas geográficas e históricas del DM Quito, se deben incluir la salud, el empleo, y la generación de ingresos como mecanismos que permitan a los habitantes desarrollarse de mejor manera en un medio más competitivo y estar más aptos para enfrentar las exigencias que el mundo actual requiere. Además, se debe incluir a la sociedad en la toma de decisiones y que exista una participación activa de las instituciones gubernamentales, no gubernamentales, la academia y la empresa privada durante todas las etapas de las políticas públicas y municipales, ya que de esta manera el cuerpo administrativo municipal tendrá una mejor cercanía con la comunidad con lo cual se puede aprovechar el potencial del DM Quito y atender de mejor manera los requerimientos para que estos estén alineado con los objetivos a largo plazo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz se realiza con la información de las matrices de evaluación de factores externos e internos desarrolladas en los capítulos 3 y 4 del presente documento. Según D'Alessio (2015), las estrategias generadas pertenecen a cuatro grupos diferentes:

- Estrategias FO-Explotar, se empareja las oportunidades externas con las fortalezas internas.
- Estrategias FA-Confrontar, se empareja las amenazas externas con las fortalezas internas.
- Estrategias DO-Buscar, se empareja las debilidades internas con las oportunidades externas.
- Estrategias DA-Evitar, se empareja las debilidades internas con las amenazas externas.

Como se puede ver en la Tabla 17, cada grupo de estrategias tiene un eje central como: (a) explotar, (b) confrontar, (c) buscar, y (d) evitar. Estas acciones guían las estrategias desarrolladas en cada cuadrante. Según Zambrano (2011), el análisis FODA es una herramienta aplicable tanto en el sector público y privado que facilita la evaluación y determinación de los factores externos más influyentes en la institución de gobierno, así mismo desde una perspectiva interna.

### 6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Esta matriz determina la posición estratégica del DM Quito, puesto que la asume como una organización, dentro de cuatro ejes, dos de los cuales combinan los factores ligados a la industria y los otros dos a ligados a la organización. En la Tabla 18, se muestra la Matriz PEYEA y en la Figura 33, se grafica la posición estratégica con coordenadas  $X = 0.30$  e  $Y =$

Tabla 17

*Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)*

Fortalezas		Debilidades
	1. Desarrollo de industria tecnológica	1. Dependencia de proveedores externos
	2. Punto de llegada y salida a otros destinos del país	2. Capital de innovación
	3. Atracciones turísticas	3. Poder de Marca
	4. Cede de las principales instituciones educativas del país	4. Marco y Dinamismo económico
	5. Alta cooperación internacional	5. Alto índice de mortalidad materna e infantil.
	6. Eliminación barreras arancelarias	6. Calidad de la movilidad (terrestre y aérea)
Oportunidades	FO	DO
1. Ubicación geográfica que brinda acceso central a todas las regiones.	FO 1 Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.	DO 1 Promover un ente municipal que agrupe necesidades de compra y busque mejores condiciones con el proveedor.
2. Ciudad referente dentro de la matriz productiva lo que garantiza emprendimiento	FO 2 Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (Start Up Quito).	DO2 Impulsar un fondo que fomente la innovación empresarial entre los residentes del DMQ.
3. Economía dolarizada como herramienta de apertura a la globalización	FO 3 Posicionar al DMQ como destino turístico y de negocios en aquellos países cuya moneda sea el dólar.	DO3 Promover la marca DMQ como destino turístico y de negocios, haciendo énfasis en su ubicación, atractivos y dolarización.
4. Crecimiento de la economía ecuatoriana como impulsor de inversiones	FO 4 Creación de un centro municipal de asignación de becas educativas para cubrir las necesidades de personal calificado de las empresas del DMQ.	DO4 Creación de una zona franca "Mitad del Mundo" que promueva el intercambio comercial.

5. Reducción de tasas de crédito y comercial para incentivar las inversiones locales.	FO5 Creación de una institución financiera municipal que capte recursos de la cooperación internacional para promover el emprendimiento empresarial.	DO5 Emitir una ordenanza municipal que grabe a las entidades bancarias con una tasa adicional destinada a la atención médica materna e infantil.
6. Potencial de convertirse en un clúster tecnológico.	FO6 Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.	DO6 Con el uso de nuevas tecnologías se presenten planes de mejora de la movilidad
7. Gobierno con enfoque social e inclusivo.	FO 7 Entregar incentivos que promuevan el ahorro de las familias del DMQ para su inclusión en el sistema financiero.	
8. Tratados de libre comercio para ampliar mercado con otros países.	FO 8 Fomentar las alianzas público-privadas entre el municipio y empresas, para incrementar el portafolio de productos y servicios del DMQ para exportación y consumo nacional.	
9. Incentivo al emprendimiento e inversión, principalmente en la Industria del Turismo.	FO 9 Creación de una cooperativa que asocie a la industria del turismo, para el acceso a servicios diferenciados que fomente su crecimiento.	
10. DM Quito con mayor concentración de empresas multinacionales	FO 10 Aprobación de una ordenanza municipal que incentive, por medio de la reducción de impuestos municipales, a las empresas multinacionales a integrar pasantes y practicantes en actividades relacionadas con el giro de negocio.	

Amenazas	FA	DA
1. Gobierno sin política clara de desarrollo	FA1 Impulsar políticas de desarrollo a nivel municipal que promuevan el empleo en el sector de tecnologías.	DA1 Promover el uso de materias primas propias.
2. Precio del petróleo que afecta precios en productos y servicios internos.	FA 2 Promover la creación de una zona franca para la importación y exportación de productos no petroleros.	DA2 Buscar cooperación internacional para promover el emprendimiento.

3. DM Quito con incremento de la tasa de migración al 10%.	FA 3 Establecer una tasa impositiva municipal a los empleadores para formalizar la situación migratoria de sus empleados.	DA3 Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.
4. Presencia creciente de fuentes que ocasionan contaminación ambiental	FA 4 Impulsar el uso de fuentes de energía verde mediante su difusión, promoción de beneficios y ahorros de uso.	DA4 Crear instituciones educativas técnica municipales.
5. Apreciación del dólar	FA5 Creación de un incentivo municipal para implementar un fondo de cobertura empresarial a las exportaciones.	DA5 Implementar centros de lactancia y atención postparto.
6. Incremento del riesgo país.	FA 6 Establecer una medida de protección arancelaria entre el riesgo país y los tributos municipales.	DA6 Implementar un sistema de gestión ambiental.

---

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015. México: Pearson Educación

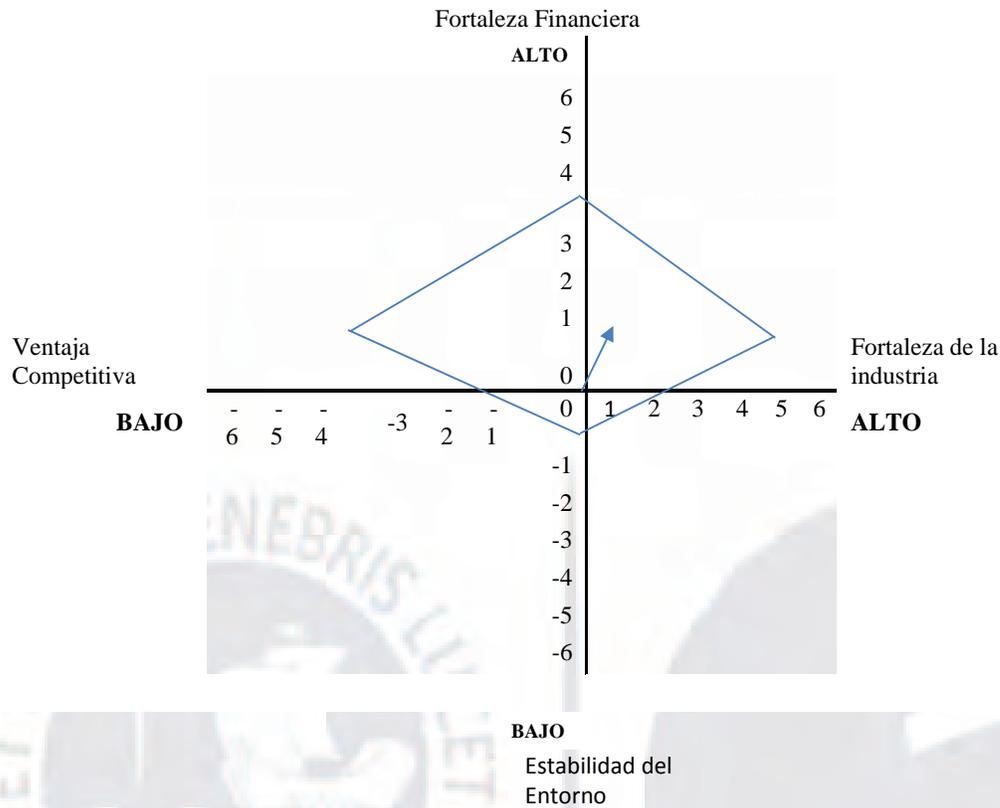


Tabla 18

*Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)*

Factores determinantes de la estabilidad de entorno (EE)	
Cambios tecnológicos	4
Tasa de inflación	1
Variabilidad de la demanda	2
Rango de precios de productos competitivos	4
Barreras de entrada al mercado	2
Rivalidad / Presión competitiva	2
Elasticidad de los precios de la demanda	2
Presión de los productos sustitutos	3
PROMEDIO	-2.5
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
Potencial de crecimiento	5
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	4
Conocimiento tecnológico	5
Utilización de recursos	2
Intensidad de capital	3
Facilidad de entrada en el mercado	2
Productividad / utilización de la capacidad	3
Poder de negociación de los productores	2
PROMEDIO	3.3
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
Retorno de inversión	4
Apalancamiento	3
Liquidez	3
Capital requerido Vs Capital disponible	4
Flujo de caja	3
Facilidad de salida del mercado	5
Riesgo del negocio	3
Rotación de inventarios	4
Uso de economías de escala	3
PROMEDIO	3.6
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Participación en el mercado	4
Calidad del producto	4
Ciclo de vida del producto	4
Ciclo de reemplazo del producto	3
Lealtad del consumidor	3
Utilización de la capacidad de los competidores	5
Conocimiento tecnológico	3
Integración vertical	2
Velocidad de introducción de nuevos productos	4
PROMEDIO	-3.6

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015. México: Pearson Educación



*Figura 33.* Gráfica de MPEYEA  
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015.  
México: Pearson Educación.

El vector resultante se ubica en el segmento “Agresivo”, en base a esto la organización debe explotar su posición favorable. lo cual lleva a la diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos. A partir de esto, las estrategias que se proponen son:

1. Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo
2. Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (StartUp Quito).
3. Posicionar al DMQ como destino turístico y de negocios en aquellos países cuya moneda sea el dólar.

4. Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.
5. Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.
6. Entregar incentivos que promuevan el ahorro de las familias del DMQ para su inclusión en el sistema financiero.
7. Fomentar las alianzas público-privadas entre el municipio y empresas, para incrementar el portafolio de productos y servicios del DMQ para exportación y consumo nacional.
8. Aprobación de una ordenanza municipal que incentive, por medio de la reducción de impuestos municipales, a las empresas multinacionales a integrar pasantes y practicantes en actividades relacionadas con el giro de negocio.
9. Promover un ente municipal que agrupe necesidades de compra y busque mejores condiciones con el proveedor.
10. Promover el uso de materias primas propias.
11. Promover la exportación de productos no petroleros.
12. Implementar centros de lactancia y atención postparto.
13. Implementar un sistema de gestión ambiental.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

Esta matriz ha sido desarrollada por el Boston Consulting Group, reconocida firma de consultoría que opera a nivel global y toma como base el crecimiento de la industria, la participación que se tiene, la generación y uso de efectivo. Según Carrión (2007), su objetivo es determinar la correcta asignación de recursos entre áreas de negocios, diferenciando a aquellas áreas que generan recursos de las otras que los absorben.

El sector comercial en el DM Quito representa casi el 50% de las ventas en el Ecuador, y estas ascendieron a USD 68,797 millones en el 2012 con una tasa de crecimiento superior al 10% durante ese año, el 49.31% de las empresas dentro del DM Quito se dedican al comercio al por menor y mayor. El sector comercial del DM Quito se clasifica como un producto “estrella” dado que concentra un alto porcentaje del comercio dentro del Ecuador, tiene tasas de crecimiento positivas y además seguirá creciendo en medida que la clase media se vaya consolidando y aumente su consumo. Por su parte, el sector turismo se desarrolla en un entorno de demanda internacional en constante crecimiento; sin embargo, el DM Quito aún no es un destino consolidado en el radar turístico. El constante crecimiento de este mercado y las ventajas competitivas del DM Quito lo privilegian a nivel nacional y/o regional, pudiendo llegar a potencializarse con adecuada inversión y promoción de la marca DM Quito; es así que la industria turística del DM Quito aún es una interrogante pero con alto potencial de convertirse en un producto estrella.

Siendo el sector petrolero aún la principal fuente de ingresos del Ecuador y un aporte importante a los ingresos y dinámica económica del DM Quito, se clasifica como un producto “vaca lechera”; lo mismo sucede con la industria de la madera, dada que las dos únicas plantas de fabricación de tableros de madera se encuentran en el DM Quito y zonas cercanas. En cuanto a la industria tecnológica, esta también se clasifica como una “vaca lechera”, dada su alta participación a nivel nacional pero aún dentro de un mercado de bajo crecimiento a nivel local; con la debida promoción la industria tecnológica puede convertirse en producto estrella pues la búsqueda de nuevos mercados externos aumentaría la demanda por sus productos e incrementarían los ingresos provenientes de este crecimiento.

El sector agrícola del DM Quito se clasifica como “perro” debido a que cada día es un sector menos atractivo, pero necesario, dado que provee parte de los insumos alimenticios de los residentes de Quito. La falta de espacios adecuados para su desarrollo, así como el nuevo

perfil de residente de la ciudad, hacen que la agricultura en el DM Quito sea desplazada hacia otras zonas con mejores condiciones.

Estrellas	Interrogación
 Sector Comercial	 Industria del Turismo
Vacas Lecheras	Perro
 Industria Maderera Industria de Servicios Petroleros Industria Tecnológica	 Sector Agrícola

*Figura 34.* Matriz Boston Consulting Group de Quito  
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015.  
México: Pearson Educación.

Las estrategias en base al análisis BCG son:

1. Promover la marca DMQ como destino turístico y de negocios, de manera que se haga énfasis en su ubicación, atractivos y dolarización.
2. Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.
3. Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (StartUp Quito).
4. Implementar un sistema de gestión ambiental.
5. Creación de un centro municipal de asignación de becas educativas para cubrir las necesidades de personal calificado de las empresas del DMQ.
6. Implementar centros de lactancia y atención postparto.

7. Emitir una ordenanza municipal que grabe a las entidades bancarias con una tasa adicional destinada a la atención médica materna e infantil.

#### **6.4 Matriz Interna Externa (MIE)**

Esta matriz se basa en los puntajes obtenidos en las matrices MEFE y MEFI; es decir, en la evaluación de los factores internos y externos aplicados a la organización, en este caso el DMQ (ver Figura 35). Esta matriz fue desarrollada por McKinsey & Company.

Los resultados obtenidos en la evaluación de los factores internos y externos recaen en el cuadrante V, que propone como receta el “retener y mantener” y el desarrollo de estrategias que permitan la penetración de los mercados y desarrollo de productos. En base a esto se proponen las siguientes estrategias:

1. Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (Start Up Quito).
2. Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.
3. Creación de una institución financiera municipal que capte recursos de la cooperación internacional para promover el emprendimiento empresarial.
4. Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.
5. Creación de una cooperativa que asocie a la industria del turismo, para el acceso a servicios diferenciados que fomente su crecimiento.
6. Promover la exportación de productos no petroleros.
7. Crear instituciones educativas técnica municipales.
8. Creación de una zona franca "Mitad del Mundo" que promueva el intercambio comercial.
9. Implementar un sistema de gestión ambiental.

10. Impulsar un fondo que fomente la innovación empresarial entre los residentes del DMQ.
11. Promover la marca DMQ como destino turístico y de negocios, haciendo énfasis en su ubicación, atractivos y dolarización.
12. Fomentar las alianzas público-privadas entre el municipio y empresas, para incrementar el portafolio de productos y servicios del DMQ para exportación y consumo nacional.

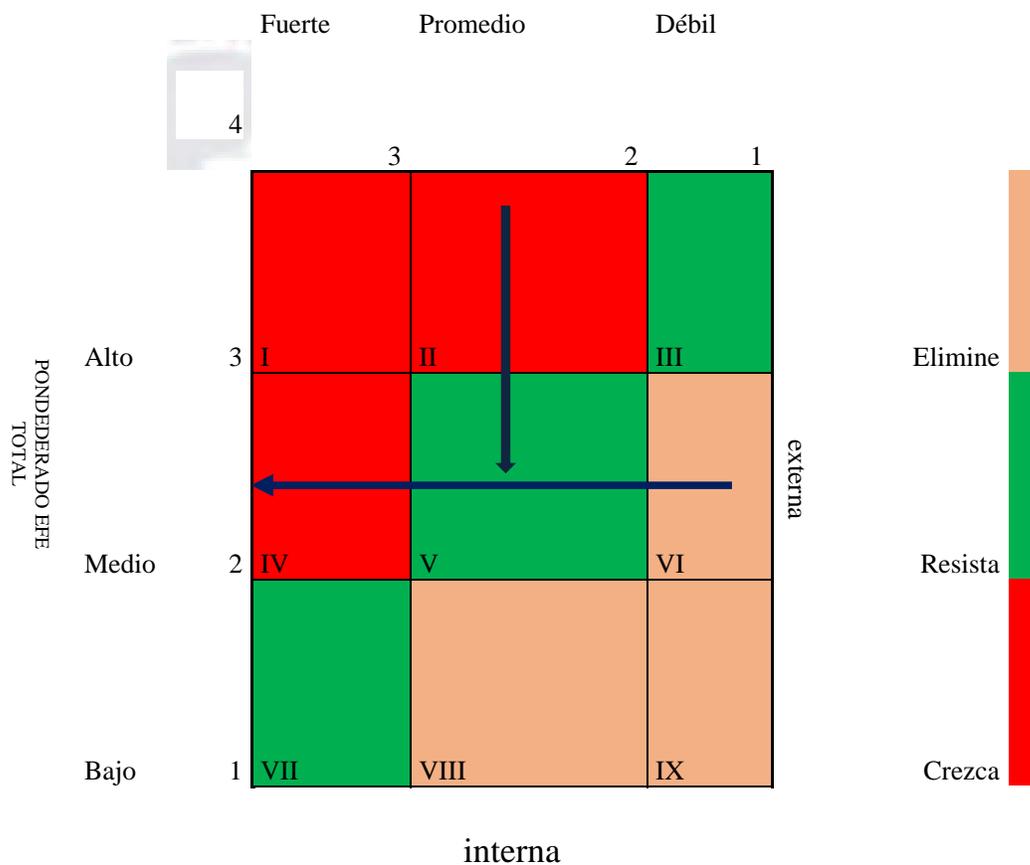
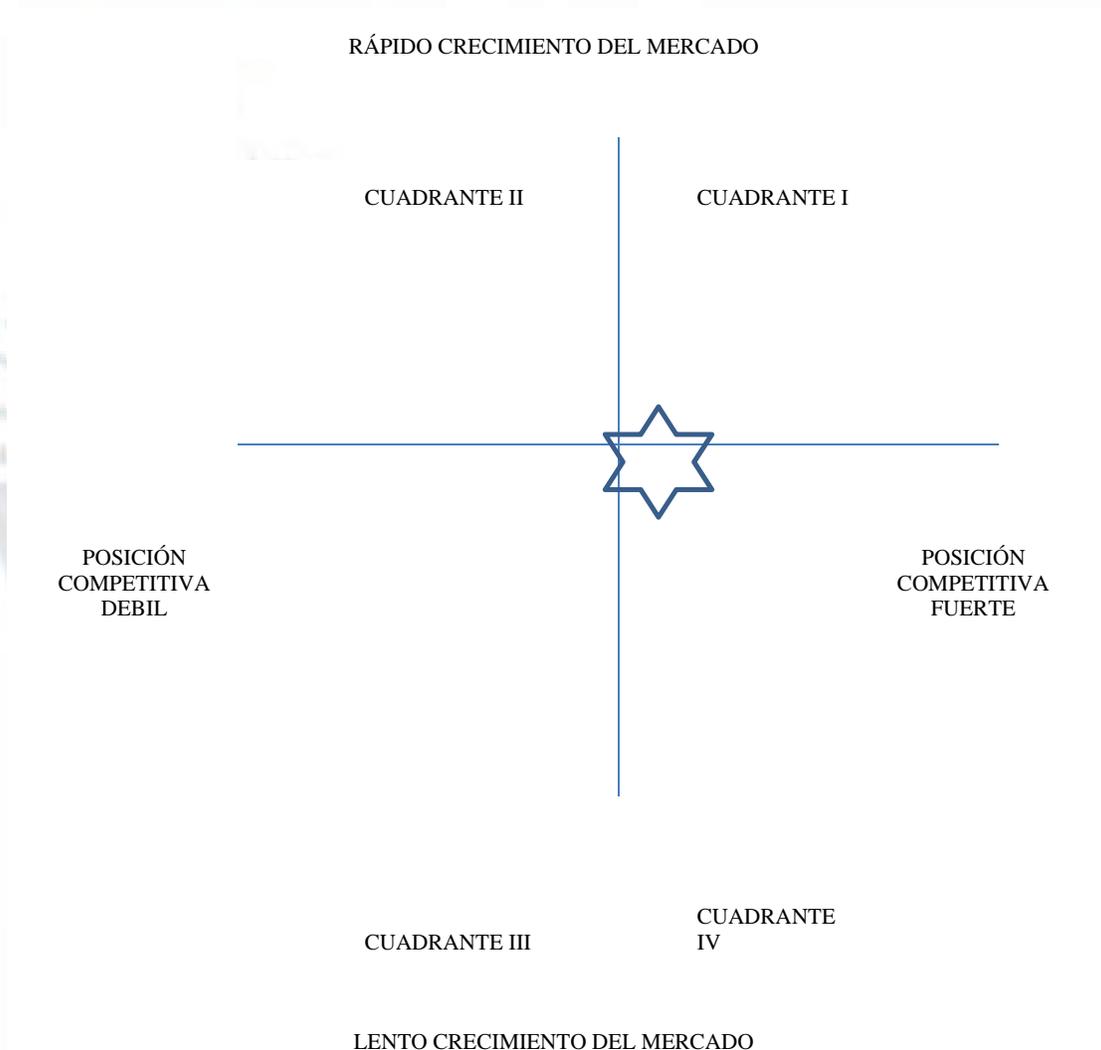


Figura 35. Matriz IE de Quito  
 Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015.  
 México: Pearson Educación.

### 6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz de Gran Estrategia permite la adecuada elección de las estrategias de la organización. Se basa en el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la

organización en dicho mercado. El DM Quito, actualmente tiene una posición de competitividad creciente más aún moderada frente a otras ciudades de la región latinoamericana, pero el mercado internacional tiende al crecimiento, razón por la cual la posición del DM Quito puede mejorar de hacerse las correcciones y mejoras que afectan su competitividad, como se muestra en la Figura 36.



*Figura 36.* Matriz Gran Estrategias (MGE).

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015. México: Pearson Educación

La ubicación del DMQ en el cuadrante I propone la creación de estrategias destinadas al desarrollo y penetración de mercados, desarrollo de productos, integración vertical, horizontal y diversificación concéntrica (D'Alessio, 2015). Las estrategias son:

1. Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.
2. Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (Start Up Quito).
3. Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.
4. Implementar un sistema de gestión ambiental.
5. Fomentar las alianzas público-privadas entre el municipio y empresas, para incrementar el portafolio de productos y servicios del DMQ para exportación y consumo nacional.
6. Promover la exportación de productos no petroleros.
7. Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.
8. Implementar centros de lactancia y atención postparto.

### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La matriz de decisión estratégica permite agrupar las estrategias y conocer cuáles son las que más se repiten durante la ejecución de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. El resultado muestra que las estrategias que más se repiten están vinculadas al sector turístico, ambiental, salud, generación de empleo e ingresos del DM Quito. Se decidió que se conserven las estrategias que tengan un puntaje mayor a 4 de la Tabla 19. Estas son: FO1, FO2, FO6, FO8, FA2, DA3, DA5 y DA6.

### 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico indica objetivamente las mejores alternativas estratégicas entre todas las presentadas. Se consideran solo las estrategias que obtienen un puntaje igual o mayor a 5, las de puntaje menor se consideran estrategias de contingencia. De acuerdo con García (2013), esta matriz determina que tan atractiva es cada una de las estrategias formuladas y sus posibilidades de éxito. De la Tabla 20 se puede apreciar que las estrategias que obtienen un puntaje mayor a 5 son las E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8.

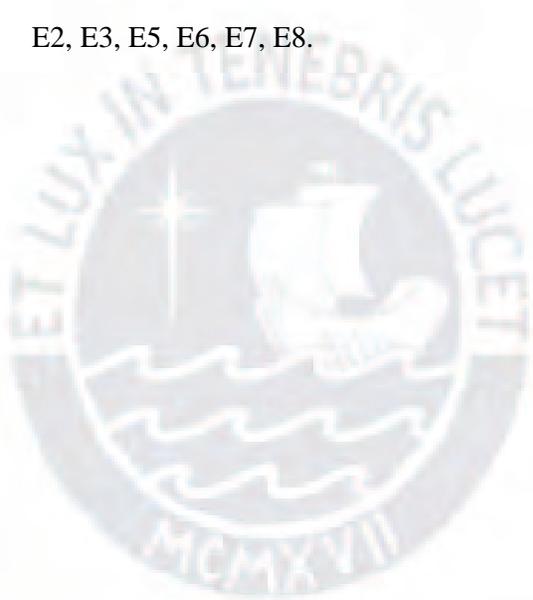


Tabla 19

*Matriz de Decisión Estratégica*

ESTRATEGIAS	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
FO1 Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.	X	X	X	X	X	5
FO2 Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (Startup Up Quito).	X	X	X	X	X	5
FO3 Posicionar al DMQ como destino turístico y de negocios en aquellos países cuya moneda sea el dólar.	X	X				2
FO4 Creación de un centro municipal de asignación de becas educativas para cubrir las necesidades de personal calificado de las empresas del DMQ.	X		X			2
FO5 Creación de una institución financiera municipal que capte recursos de la cooperación internacional para promover el emprendimiento empresarial.	X			X		2
FO6 Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.	X	X		X	X	4
FO7 Entregar incentivos que promuevan el ahorro de las familias del DMQ para su inclusión en el sistema financiero.	X	X				2
FO8 Fomentar las alianzas público-privadas entre el municipio y empresas, para incrementar el portafolio de productos y servicios del DMQ para exportación y consumo nacional.	X	X		X	X	4

FO9 Creación de una cooperativa que asocie a la industria del turismo, para el acceso a servicios diferenciados que fomente su crecimiento.	X		X		2
FO10 Aprobación de una ordenanza municipal que incentive, por medio de la reducción de impuestos municipales, a las empresas multinacionales a integrar pasantes y practicantes en actividades relacionadas con el giro de negocio.	X	X			2
FA1 Impulsar políticas de desarrollo a nivel municipal que promuevan el empleo en el sector de tecnologías.	X			X	2
FA2 Promover la creación de una zona franca para la importación y exportación de productos no petroleros.	X	X	X	X	4
FA3 Establecer una tasa impositiva municipal a los empleadores para formalizar la situación migratoria de sus empleados.	X				1
FA4 Impulsar el uso de fuentes de energía verde mediante su difusión, promoción de beneficios y ahorros de uso.	X				1
FA5 Creación de un incentivo municipal para implementar un fondo de cobertura empresarial a las exportaciones.	X				1
FA6 Establecer una medida de protección arancelaria entre el riesgo país y los tributos municipales.	X				1
DO1 Promover un ente municipal que agrupe necesidades de compra y busque mejores condiciones con el proveedor.	X	X			2
DO2 Impulsar un fondo que fomente la innovación empresarial entre los residentes del DMQ.	X		X		2
DO3 Promover la marca DMQ como destino turístico y de negocios, haciendo énfasis en su ubicación, atractivos y dolarización.	X		X		2
DO4 Creación de una zona franca "Mitad del Mundo" que promueva el intercambio comercial.	X		X		2

DO5 Emitir una ordenanza municipal que grabe a las entidades bancarias con una tasa adicional destinada a la atención médica materna e infantil.	X		X			2
DA1 Promover el uso de materias primas propias.	X	X				2
DA2 Buscar cooperación internacional para promover el emprendimiento.	X				X	2
DA3 Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.	X	X	X		X	4
DA4 Crear instituciones educativas técnica municipales.	X			X		2
DA5 Implementar centros de lactancia y atención postparto.	X	X	X		X	4
DA6 Implementar un sistema de gestión ambiental.	X	X	X	X	X	5

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015. México: Pearson Educación

Tabla 20

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		E1 Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.		E2 Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (Start Up Quito).		E3 Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.		E4 Fomentar las alianzas público-privadas entre el municipio y empresas, para incrementar el portafolio de productos y servicios del DMQ para exportación y consumo nacional.		E5 Promover la creación de una zona franca para la importación y exportación de productos no petroleros.		E6 Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.		E7 Implementar centros de lactancia y atención postparto.		E8 Implementar un sistema de gestión ambiental.		
<b>Oportunidades</b>	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
1 Ubicación geográfica que brinda acceso central a todas las regiones	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	
2 Ciudad referente dentro de la matriz productiva lo que garantiza emprendimiento	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	
3 Economía dolarizada como herramienta de apertura a la globalización	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	
4 Crecimiento de la economía ecuatoriana como impulsor de inversiones	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	
5 Reducción de tasas de crédito y comercial para incentivar las inversiones locales.	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	
6 Potencial de convertirse en un clúster tecnológico.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	
7 Gobierno con enfoque social e inclusivo.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	
8 Tratados de libre comercio para ampliar mercado con otros países	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	
9 Incentivo al emprendimiento e inversión, principalmente en DM Quito con mayor concentración de empresas multinacionales	0.10	3	0.3	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	
10 DM Quito con mayor concentración de empresas multinacionales	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	
<b>Amenazas</b>																		
1 Gobierno sin política clara de desarrollo	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	
2 Precio del petróleo que afecta precios en productos y servicios internos.	0.10	1	0.05	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	
3 DM Quito con incremento de la tasa de migración al 10%.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	
4 Presencia creciente de fuentes que ocasionan contaminación ambiental	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	
5 Apreciación del dólar	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	
6 Incremento del riesgo país.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	
<b>Fortalezas</b>																		
1 Desarrollo de industria tecnológica	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2	2	0.6	4	1.2	4	1.2	2	0.6	2	0.6	
2 Punto de llegada y salida a otros destinos del país	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	
3 Atracciones turísticas.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	
4 Sede de las principales instituciones educativas del país.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	
5 Alta cooperación internacional.	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	
6 Eliminación de barreras arancelarias	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	
<b>Debilidades</b>																		
1 Dependencia de proveedores externos	0.18	3	0.54	2	0.36	3	0.54	2	0.36	3	0.54	2	0.36	2	0.36	3	0.54	
2 Capital de innovación	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	
3 Poder de Marca	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	
4 Marco y Dinamismo económico	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	
5 Alto índice de mortalidad materna e infantil.	0.02	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	
6 Calidad de la movilidad (terrestre y aérea)	0.02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	4	0,08	2	0,04	2	0,04	4	0,08	4	0,08	
<b>TOTAL</b>	<b>2.00</b>		<b>6.15</b>		<b>5.73</b>		<b>5.75</b>		<b>4.73</b>		<b>5.95</b>		<b>6.12</b>		<b>5.07</b>		<b>5.24</b>	

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F.A D'Alessio, 2015. México: Pearson Educación.

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz permite evaluar las estrategias en base a cuatro criterios, su consistencia, su consonancia, su ventaja y su factibilidad. Las estrategias que cumplan esos cuatro criterios son las únicas a ser tomadas en cuenta para su aplicación. Según D'Alessio (2015), junto con la matriz ética son un filtro importante para la evaluación de las estrategias planteadas.

Tabla 21

### *Matriz Rumelt de Quito*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (Start Up Quito).	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Promover la creación de una zona franca para la importación y exportación de productos no petroleros.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Implementar centros de lactancia y atención postparto.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Implementar un sistema de gestión ambiental.	SI	SI	SI	SI	SI

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F.A D'Alessio, 2015. México: Pearson Educación

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

De acuerdo con D'Alessio, quien indicó que "la auditoría de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios" (2015, p. 306). En esta matriz se evalúa si las estrategias escogidas están de acuerdo con el derecho a la vida, justicia y utilitarismo. Se califica las estrategias bajo los siguientes criterios: promueve, neutral, viola, justo, neutro, injusto, excelentes y perjudicial.

Tabla 22

*Matriz de Ética (ME)*

	Estrategias	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho del buen vivir	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho de equidad de género	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Impacto en el derecho a réplica en medios de comunicación	Impacto en el derecho a la libertad de expresión	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
E 1	Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E
E 2	Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios	N	P	P	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E

	(Start Up Quito).															
E 3	Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.	N	P	P	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E
E 5	Promover la creación de una zona franca para la importación y exportación de productos no petroleros.	P	P	N	P	P	N	P	N	P	N	J	N	J	E	E
E 6	Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.	N	P	P	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E
E 7	Implementar centros de lactancia y atención postparto.	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E

E 8 Implementa r un sistema de gestión ambiental. N P N N N N N N N N J N J E E

---

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015. México: Pearson Educación



## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que han sido filtradas y aceptadas a lo largo de las anteriores matrices. En este caso, la estrategia de contingencia E5 pertenece al segundo grupo de contingencia, ya que no alcanzó el puntaje necesario en la matriz MCPE, como se muestra en la siguiente Tabla 23.

Tabla 23

### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias retenidas	
E1	Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.
E2	Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (StartUp Quito).
E3	Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.
E5	Promover la creación de una zona franca para la importación y exportación de productos no petroleros.
E6	Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.
E7	Implementar centros de lactancia y atención postparto.
E8	Implementar un sistema de gestión ambiental.
Estrategia de Contingencia	
E4	Fomentar las alianzas público-privadas entre el municipio y empresas, para incrementar el portafolio de productos y servicios del DMQ para exportación y consumo nacional.

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015. México: Pearson Educación.

## 6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias deben estar alineadas con los Objetivos de Largo Plazo (OLP) del DM Quito. Esta matriz permite plasmar las relaciones entre los OLP y las estrategias resultantes retenidas (D’Alessio, 2015). Las estrategias planteadas permiten el logro de los objetivos de largo plazo, mediante acciones que buscan dirigir y completar progresivamente las acciones para la consecución de los OLP.

Tabla 24

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo*

Conducir y fomentar el crecimiento y desarrollo estratégico y tecnológico del DM Quito con el fin de ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los habitantes, turistas y negocios.

1	Quito potencia turística a nivel mundial				OLP4: Al 2028 se incrementarán	
2	Conexión central dentro del país				la cobertura	OLP5: Para el 2028 se reducirá la
3	Ciudad referente dentro de la matriz productiva				de las	huella de
4	Incremento de industria forestal				condiciones	carbono a
5	Instituciones educativas de mayor prestigio del país				de salud para	2'800,000
6	Centro de cooperación internacional para el desarrollo				3'378,067	toneladas
7	Potencial de convertirse en un clúster tecnológico				habitantes.	de CO2. En
		OLP1: El 2028 el turismo generará US\$ 1,045'000,000. El 2014 generó US\$ 289'000,000.	OLP2: El 2028 se incrementarán los empleos a 1'600.000 del PEA. En el 2016 se registraron 1'055.062 empleos.	OLP3: Al 2028, se incrementarán los ingresos del DM Quito a USD 1,000'000,000. En el 2018, los ingresos fueron de USD 747'000,000	Tomando como base 793,200 habitantes con cobertura en el DM Quito durante el 2017	fueron 5'100,000 toneladas de CO2

## Estrategias

E1	Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.	X	X	X	X	
E2	Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (Start Up Quito).	X	X	X	X	X
E3	Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.		X	X	X	X
E5	Promover la creación de una zona franca para la importación y exportación de productos no petroleros.	X	X	X		X
E6	Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.	X	X	X	X	
E7	Implementar centros de lactancia y atención postparto.				X	X
E8	Implementar un sistema de gestión ambiental.	X		X	X	X

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015. México: Pearson Educación

## 6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

### (MEPCS)

Se evalúa las posibles reacciones de los competidores a las estrategias retenidas aplicadas. En este caso se analiza como competidor al Distrito Metropolitano de Guayaquil y la Región Metropolitana de Lima y la Región Metropolitana de Bogotá. Según D'Alessio (2015), esta matriz permite confrontar estrategias y las posibles acciones que tomarán los competidores para afrontar las estrategias de la organización analizada.

Tabla 25

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)*

Estrategias	Posibilidades de los Competidores		
	Guayaquil	Lima	Bogotá
E1 Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.	Incrementar la promoción de la ciudad como destino de inversiones tecnológicas	Incrementar la promoción de la ciudad como destino de inversiones tecnológicas	Incrementar la promoción de la ciudad como destino de inversiones tecnológicas
E2 Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (Start Up Quito).	Incentivar las inversiones y emprendimientos en la región.	Incentivar las inversiones y emprendimientos en la región.	Incentivar las inversiones y emprendimientos en la región.
E3 Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.	Enfatizar su condición portuaria, ligada a menores costos de importación	Potenciar sus tratados comerciales con países fabricantes de bienes tecnológicos	Potenciar sus tratados comerciales con países fabricantes de bienes tecnológicos
E5 Promover la creación de una zona franca para la importación y exportación de productos no petroleros.	Promover su ubicación portuaria para la creación de una zona franca.	Consolidar sus sectores no tradicionales para optimizar la exportación no primaria	Consolidar sus sectores no tradicionales para optimizar la exportación no primaria
E6 Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.	Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.	Posicionar a Lima Metropolitana a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.	Posicionar a Bogota a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.
E7 Implementar centros de lactancia y atención postparto.	Búsqueda de mejores presupuestos del gobierno central para mejorar su red de salud	Incrementar el gasto social dedicado a salud.	Incrementar el gasto social dedicado a salud.
E8 Implementar un sistema de gestión ambiental.	Implementar un sistema de gestión ambiental.	Implementar un sistema de gestión ambiental.	Implementar un sistema de gestión ambiental.

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F.A D'Alessio, 2015.

### 6.13 Conclusiones

Mediante el empleo de las matrices enumeradas en este capítulo, se ha logrado obtener un conjunto de estrategias a ser implementadas en el DM Quito. Tales estrategias cumplen con los principios éticos y no contradicen ninguno de los objetivos de largo plazo, más bien, están diseñadas para conseguir tales objetivos.

El DM Quito posee fortalezas muy importantes, las cuales permiten plasmar sus objetivos de largo plazo. Tales fortalezas, por ejemplo, en el aspecto turístico, son muy difíciles de igualar por sus competidores y son fuente de una ventaja competitiva importante. Las amenazas y debilidades vienen principalmente por ineficiencias internas, que, aplicadas las correctas medidas, pueden ser subsanadas en el mediano plazo. El rol del gobierno nacional de la República del Ecuador es importante en el desarrollo de las estrategias plasmadas en este capítulo, sin su apoyo, y/o soporte, el logro de los objetivos de largo plazo es muy complicado.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), los resultados finales son establecidos por los objetivos de largo plazo (OLPs). Estos, a su vez, se soportan en objetivos más específicos de corto plazo (OCPs). Los OCPs constituyen los hitos para alcanzar los OLPs y son importantes puesto que permiten: (a) la asignación de recursos, (b) su influencia sobre el esfuerzo, la persistencia y la dirección de la atención, (c) la motivación para el desarrollo de estrategias, (d) facilitan la evaluación por parte de los líderes y (e) permiten el monitoreo hacia la consecución de los OLPs.

A través de los objetivos de corto plazo se puede formular las vías o caminos para llegar a cubrir la visión mediante la consecución de los objetivos de largo plazo, es así como la correcta definición de los objetivos de corto plazo permite trazar una hoja de ruta en el destino de los esfuerzos necesarios para alcanzar los OLP.

#### 7.1.1 Objetivos de corto plazo del OLP 1

OLP1: El 2028 el turismo generará USD 1,045'000,000. El 2012 generó USD 289'000,000. (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2013).

Los objetivos de corto plazo son:

OCP1.1: Del 2019 al 2028 se creará el Centro de Formación Técnica en especialidades del servicio de atención al turismo. Esto permitirá profesionalizar al personal y elevar la oferta de valor en las actividades relacionadas al turismo, incrementando la reputación y la oferta turística de la ciudad, lo cual favorecerá el incremento de turistas de 683,000 en el 2018 a aproximadamente 1'150,565 generando nuevos ingresos por USD 151'539,974. (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2017).

OCP1.2: Del 2019 al 2028, se impulsará una campaña de marketing y publicidad que posicione al DM Quito como destino turístico internacional, de esta manera incrementar el

ingreso por estadía-alimentación-actividades asociadas al turismo. Esto significa un aumento en los ingresos provenientes del turismo por un valor aproximado de USD 205'109,245. (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2017).

OCP1.3: Del 2019 al 2028, se potenciará los atractivos turísticos del DM Quito, mejorando los existentes y creando nuevos circuitos turísticos dentro del Distrito, así la estancia media hotelera de turistas en hoteles de gama media y alta se incrementará en 0.5 días, lo cual generará ingresos adicionales de USD 399'914,656. (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2017).

En la Tabla 26 se presentan las proyecciones de los objetivos de corto plazo, los que a su vez permitirán alcanzar el cumplimiento del OLP 1.

#### **7.1.2 Objetivos de corto plazo del OLP 2**

OLP2: El 2028 se incrementarán los empleos a 1'600,000 del PEA. En el 2016 se registraron 1'055,062 empleos. (Instituto de la ciudad, 2016).

Los objetivos de corto plazo son:

OCP2.1: Del 2019 al 2023 se crearán cinco institutos municipales de carreras técnicas orientados al área de tecnología y se desarrollarán convenios para la colocación de los egresados pertenecientes a estos institutos. Esto permitirá que los empleos aumenten en 145,250 puestos de trabajo, así como también cubrir la demanda no atendida del área de tecnología del DM Quito. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014).

OCP2.2: Del 2019 al 2023 se creará una cadena de valor en el sector de la confección y comercialización de ropa, logrando un incremento de 31,500 puestos de trabajo en zonas rurales. Se atenderá tanto a entidades públicas como privadas mediante acuerdos para proveer todo tipo de vestimenta. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014).

OCP2.3: Del 2019 al 2020 se implementarán políticas para crear un entorno más amigable para la inversión nacional y extranjera de manera que se establezcan negocios en el

DM Quito con lo cual se generará un incremento de 107,568 nuevos puestos de trabajo.

(Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014).

OCP2.4: Del 2019 al 2028 se posicionará al DM Quito como un hub logístico en el que operarán parques industriales, centros de transferencia y acopio, lo que generará un incremento de 51,512 nuevos puestos de trabajo ya que se aprovechará la infraestructura vial y aérea del DM Quito, así como su posición geográfica. (Send Logistic, 2017).

OCP2.5: Del 2019 al 2028, la ciudad del emprendimiento juntamente con el parque industrial tecnológico del DM Quito, logrará un incremento de 209,118 nuevos puestos de trabajo, ya que el DM Quito cuenta con una gran cantidad de centros educativos superiores especializados y centros de investigación y desarrollo convirtiéndolo en proveedor de talento humano altamente capacitado. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014).

En la Tabla 27 se muestran las proyecciones de los objetivos de corto plazo, los que a su vez permitirán alcanzar el cumplimiento del OLP 2.

### **7.1.3 Objetivos de corto plazo del OLP 3**

OCP3: Al 2028, se incrementarán los ingresos del DM Quito a USD 1,000'000,000. En el 2018, los ingresos fueron de USD 747'000,000 (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018c).

Los objetivos de corto plazo son:

OCP3.1: Del 2019 al 2028, el DM Quito será considerado como destino de innovación y de negocios con la creación de la ciudad de la innovación y potencializando a Quito como el principal centro de convenciones de negocios de la región. Esto generará el incremento de empresas tanto de producción como de servicios por lo que el ingreso corriente del DM Quito se incrementará en USD 103'520,000, debido a la mayor dinámica comercial e industrial. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018c).

OCP3.2: Del 2019 al 2028, la ciudad del emprendimiento juntamente con el parque industrial tecnológico donde además se promoverá la exportación de productos de software y tecnológicos, generará la creación de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, logrando que el ingreso corriente del DM Quito se incremente en USD 101'650,000. (AESOFT).

OCP3.3: Del 2019 al 2028, se promoverá el auto emprendimiento dentro del DM Quito, generando actividades de valor entre sus residentes que impulsará la actividad comercial, de esta manera se crearán 72,000 nuevas microempresas que permitirá el incremento de los ingresos corrientes del DMQ por USD 47'520,000. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2017).

En la Tabla 28 se presentan las proyecciones de los objetivos de corto plazo, los que a su vez permitirán alcanzar el cumplimiento del OLP 3.

#### **7.1.4 Objetivos de corto plazo del OLP 4**

OLP4: Al 2028 se incrementarán la cobertura de las condiciones de salud para 3'378,067 habitantes. Tomando como base 793,200 habitantes con cobertura en el DM Quito durante el 2017 (INEC, 2012b).

OCP4.1: Del 2019 al 2022 se incrementará la cobertura de servicios de agua potable y alcantarillado en las parroquias urbanas y rurales más representativas del DM Quito. Las parroquias rurales pasarán de 3,515 personas en el 2017 a 10,039 personas en el 2022 y en el sector urbano de 333,849 personas en el 2017 a 544,332 personas el 2022. INEC (2017).

OCP4.2: Del 2019 al 2022 la eliminación de basura con servicio municipal pasará de 2'201,125 habitantes beneficiados en el 2017, a 3'222,667 habitantes beneficiados en el 2022. Lo que llevará a una mejora del servicio de recolección, aporte a la salubridad y disminución de enfermedades relacionadas. INEC (2017).

OCP4.3: Del 2019 al 2028, se incrementará la cobertura del seguro de salud municipal, y pasará de cubrir 915,829 personas en el 2017 a 1'977,206 personas en el 2028. INEC (2017).

OCP4.4: Del 2019 al 2028 se crearán brigadas barreales de atención médica a domicilio para personas discapacitadas, tercera edad, madres en periodo de gestación y post parto, infantes menores de 3 años. Alcanzando el 2028 a 200,000 personas atendidas. Esto permitirá adicionalmente reducir la mortalidad materna e infantil. INEC (2014).

En la Tabla 29 se muestran las proyecciones de los objetivos de corto plazo, los que a su vez permitirán alcanzar el cumplimiento del OLP 4.

#### **7.1.5 Objetivos de corto plazo del OLP 5**

OLP5: Para el 2028 se reducirá la huella de carbono a 2'800,000 toneladas de CO<sub>2</sub>. En el 2015, fueron 5'100,000 toneladas de CO<sub>2</sub> (Alcaldía de Quito, 2015).

OCP5.1: Entre el 2019 y el 2021 se implementarán políticas de control de emisiones de carbono en el sector industrial, con lo cual se busca reducir aproximadamente 561,000 toneladas de CO<sub>2</sub>. (Plan de acción climático de Quito 2012 - 2016).

OCP5.2: Entre el 2019 y el 2026 se implementará dos proyectos municipales de captura y combustión de metano en los rellenos sanitarios de El Inga y el botadero de Zambiza. Esto permitirá una reducción aproximada de 1,497,598 toneladas de CO<sub>2</sub> y 771,884 toneladas de CO<sub>2</sub> respectivamente. (Plan de acción climático de Quito 2012 - 2016).

OCP5.3: Entre el 2019 y 2023 se implementará la red verde urbana para incrementar el acceso de la población al espacio público verde y reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, a través de la construcción de 80 km de corredores urbanos, 20 parques recuperados y 10 km de quebradas restauradas. (Plan de acción climático de Quito 2012 - 2016).

En la Tabla 30 se presentan las proyecciones de los objetivos de corto plazo, los que a su vez permitirán alcanzar el cumplimiento del OLP 5.





Objetivos a Corto Plazo	Tributo	2018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028	TOTAL
Aporte de ingresos del OCP 3.1					12,790,000	12,790,000	12,990,000	12,990,000	12,990,000	12,990,000	12,990,000	12,990,000	103,520,000
Microempresas	700			5,000	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	52,000
Ingresos por la Microempresa				3,500,000	3,500,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	
Pequeñas empresas	15000			400	400	400	500	500	500	500	500	500	
Ingresos por las pequeñas empresas				6,000,000	6,000,000	6,000,000	7,500,000	7,500,000	7,500,000	7,500,000	7,500,000	7,500,000	
Medianas empresas	50000			5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Ingresos por las medianas empresas				250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	
Aporte de ingresos del OCP 3.2				9,750,000	9,750,000	10,450,000	11,950,000	11,950,000	11,950,000	11,950,000	11,950,000	11,950,000	101,650,000
Microempresas	660				9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	72,000
Ingresos por la Microempresa					5,940,000	5,940,000	5,940,000	5,940,000	5,940,000	5,940,000	5,940,000	5,940,000	
Aporte de ingresos del OCP 3.3					5,940,000	5,940,000	5,940,000	5,940,000	5,940,000	5,940,000	5,940,000	5,940,000	47,520,000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 29

*Proyecciones de los Objetivos a Corto Plazo del OLP 4.*

Objetivos a Corto Plazo	Tasa	2018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028	TOTAL
Habitantes sector rural	30.00%	3,515	4,570	5,940	7,722	10,039							
Habitantes sector urbano	13.00%	333,849	377,249	426,292	481,710	544,332							
Aporte OCP 4.1		339,382	383,838	434,252	491,453	556,393							217,011
Aporte OCP 4.2	10.00%	2,201,125	2,421,238	2,663,361	2,929,697	3,222,667							1,021,542
Aporte OCP 4.3	8.00%	915,829	989,095	1,068,223	1,153,681	1,245,975	1,345,653	1,453,306	1,569,570	1,695,136	1,830,746	1,977,206	1,061,377
Aporte OCP 4.4	52.00%	0		10,000	15,200	23,104	35,118	53,379	81,137	123,328	187,458	284,937	284,937

Nota. Elaboración propia.

Tabla 30

*Proyecciones de los Objetivos a Corto Plazo del OLP 5.*

Objetivos a Corto Plazo	Tasa	2018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028	TOTAL
Políticas de control emisiones CO2	24.90%				50,000	62,450	78,000	97,422	121,680	151,979			
Aporte a reducción de OCP 5.1					50,000	62,450	78,000	97,422	121,680	151,979			561,531
Planta de captura relleno El Inga							1,497,598						
Planta de captura relleno Zambiza										771,884			
Aporte a reducción de OCP 5.2							1,497,598			771,884			2,269,482

*Nota.* Elaboración propia.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los recursos financieros facilitan la ejecución de las estrategias, y la correcta asignación de estos recursos determinan el plan a seguir; estos se basan en cada objetivo de corto plazo (ver Tabla 31).

*Recursos financieros.* El DM Quito deberá recibir los recursos financieros necesarios del gobierno central y del sector privado, para esto último, el DM Quito debe fomentar la inversión privada en su zona de influencia, mediante medidas y políticas que faciliten la constitución de empresas.

*Recursos físicos.* Para el éxito de los objetivos de corto y largo plazo, el DM Quito debe tener como metas prioritarias: (a) la inversión pública y privada en infraestructura vial, (b) inversión en programas que fomenten el posicionamiento turístico del DM Quito, (c) mejoramiento de la infraestructura de saneamiento básica y electricidad, y (d) creación de nuevos centros educativos ligados a la ciencia y tecnología.

*Recursos humanos.* El DM Quito debe destinar parte de sus recursos financieros en lograr la capacitación de su fuerza laboral, de manera que establezca convenios con centros de enseñanza técnica y universitaria, en el ámbito del turismo y de las ciencias. De esta manera se contará con ciudadanos capacitados para desempeñarse en las áreas que se busca intensificar.

*Recursos tecnológicos.* El DM Quito debe fomentar la inversión para optimizar sus procedimientos electrónicos, de forma que busque así una mayor eficiencia en el trato con el ciudadano. Asimismo, debe promover el desarrollo redes digitales para ampliar la cobertura celular e internet en su zona de influencia.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son los límites que se imponen a los gerentes y/o líderes de las organizaciones al momento de implementar las estrategias (D'Alessio, 2015), como se muestra en la Tabla 32.

P1: Promover el desarrollo tecnológico.

P2: Promover el emprendimiento.

P3: Diseñar proyectos autosustentables.

P4: Fomentar relaciones estratégicas público – privadas.

P5: Posicionar la marca DMQ a nivel mundial.

P6: Brindar acceso y cobertura de salud a los habitantes.

P7: Preservar el medio ambiente.

### **7.4 Estructura Organizacional del Distrito Metropolitano de Quito**

La estructura organizacional del DM Quito debe estar de acuerdo con las estrategias a aplicarse con el fin que esta organización sea una herramienta facilitadora y no una traba burocrática que impida la correcta ejecución de las estrategias. Actualmente, la estructura del DM Quito es organizada en secretarías que velan por un determinado sector de incumbencia; esto puede generar demasiada burocracia. Resultaría más beneficioso tener una estructura centralizada y vertical en base a los objetivos de largo plazo y atención al ciudadano dentro de un organigrama vertical que limite la decisión al alto nivel y no pase por “micro gerentes”.

Tabla 31

*Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del DM Quito.*

OLP	OCP	Recursos	Responsables	
El 2028 el turismo generará USD 1,045'000,000. El 2012 generó USD 289'000,000.	OCP 1.1	Del 2019 al 2028 se creará el Centro de Formación Técnica en especialidades del servicio de atención al turismo. Esto permitirá profesionalizar al personal y elevar la oferta de valor en las actividades relacionadas al turismo, incrementando la reputación y la oferta turística de la ciudad, lo cual favorecerá el incremento de turistas de 683,000 en el 2018 a aproximadamente 1'150,565 generando nuevos ingresos por USD 151'539,974.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia metropolitana de promoción, Quito-Turismo y la Secretaría de Planificación del Municipio del DM Quito
	OCP 1.2	Del 2019 al 2028, se impulsará una campaña de marketing y publicidad que posicione al DM Quito como destino turístico internacional, de esta manera incrementar el ingreso por estadía-alimentación-actividades asociadas al turismo. Esto significa un aumento en los ingresos provenientes del turismo por un valor aproximado de USD 205'109,245.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia metropolitana de promoción, Quito-Turismo y la Secretaría de Planificación del Municipio del DM Quito
	OCP 1.3	Del 2019 al 2028, se potenciará los atractivos turísticos del DM Quito, mejorando los existentes y creando nuevos circuitos turísticos dentro del Distrito, así la estancia media hotelera de turistas en hoteles de gama media y alta se incrementará en 0.5 días, lo cual generará ingresos adicionales de USD 399'914,656.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia metropolitana de promoción, Quito-Turismo y la Secretaría de Planificación del Municipio del DM Quito
El 2028 se incrementarán los empleos a 1'600,000 del PEA. En el 2016 se registraron 1'055,062 empleos.	OCP 2.1	Del 2019 al 2023 se crearán cinco institutos municipales de carreras técnicas orientados al área de tecnología y se desarrollarán convenios para la colocación de los egresados pertenecientes a estos institutos. Esto permitirá que los empleos aumenten en 145,250 puestos de trabajo, así como también cubrir la demanda no atendida del área de tecnología del DM Quito.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Secretaría de Educación del Municipio y la Secretaría de Planificación del DM Quito
	OCP 2.2	Del 2019 al 2023 se creará una cadena de valor en el sector de la confección y comercialización de ropa, logrando un incremento de 31,500 puestos de trabajo en zonas rurales. Se atenderá tanto a entidades públicas como privadas mediante acuerdos para proveer todo tipo de vestimenta.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, Quito - Turismo, la Secretaría de Inclusión Social y la Secretaría de Planificación del DM Quito.
	OCP 2.3	Del 2019 al 2020 se implementarán políticas para crear un entorno más amigable para la inversión nacional y extranjera de manera que se establezcan negocios en el DM Quito con lo cual se generará un incremento de 107,568 nuevos puestos de trabajo.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, Quito - Turismo, la Secretaría de Inclusión Social, Agencia Metropolitana de Promoción Económica

OLP	OCP	Recursos	Responsables y la Secretaría de Planificación del DM Quito.	
OCP 2.4	Del 2019 al 2028 se posicionará al DM Quito como un hub logístico en el que operarán parques industriales, centros de transferencia y acopio, lo que generará un incremento de 51,512 nuevos puestos de trabajo ya que se aprovechará la infraestructura vial y aérea del DM Quito, así como su posición geográfica.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Empresa de Servicios Aeroportuarios, Quito - Turismo y la Secretaría de Planificación del DM Quito.	
OCP 2.5	Del 2019 al 2028, la ciudad del emprendimiento juntamente con el parque industrial tecnológico del DM Quito, logrará un incremento de 209,118 nuevos puestos de trabajo, ya que el DM Quito cuenta con una gran cantidad de centros educativos superiores especializados y centros de investigación y desarrollo convirtiéndolo en proveedor de talento humano altamente capacitado.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad y la Secretaría de Planificación del DM Quito.	
Al 2028, se incrementarán los ingresos del DM Quito a USD 1,000'000,000. En el 2018, los ingresos fueron de USD 747'000,000.	OCP 3.1	Del 2019 al 2028, el DM Quito será considerado como destino de innovación y de negocios con la creación de la ciudad de la innovación y potencializando a Quito como el principal centro de convenciones de negocios de la región. Esto generará el incremento de empresas tanto de producción como de servicios por lo que el ingreso corriente del DM Quito se incrementará en USD 103'520,000, debido a la mayor dinámica comercial e industrial.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad y la Secretaría de Planificación del DM Quito.
OCP 3.2	Del 2019 al 2028, la ciudad del emprendimiento juntamente con el parque industrial tecnológico donde además se promoverá la exportación de productos de software y tecnológicos, generará la creación de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, logrando que el ingreso corriente del DM Quito se incremente en USD 101'650,000.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad y la Secretaría de Planificación del DM Quito.	
OCP 3.3	Del 2019 al 2028, se promoverá el auto emprendimiento dentro del DM Quito, generando actividades de valor entre sus residentes que impulsará la actividad comercial, de esta manera se crearán 72,000 nuevas microempresas que permitirá el incremento de los ingresos corrientes del DMQ por USD 47'520,000.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad y la Secretaría de Planificación del DM Quito.	
Al 2028 se incrementarán la cobertura de las condiciones	OCP 4.1	Del 2019 al 2022 se incrementará la cobertura de servicios de agua potable y alcantarillado en las parroquias urbanas y rurales más representativas del DM Quito. Las parroquias rurales pasarán de 3,515 personas en el 2017 a 10,039 personas en el 2022 y en el sector urbano de 333,849 personas en el 2017 a 544,332 personas en el 2022.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, Secretaría de Salud y la Secretaría de Planificación del DM Quito.

OLP	OCP	Recursos	Responsables	
de salud para 3'378,067 habitantes. Tomando como base 793,200 habitantes con cobertura en el DM Quito durante el 2017.	OCP 4.2	Del 2019 al 2022 la eliminación de basura con servicio municipal pasará de 2'201,125 habitantes beneficiados en el 2017, a 3'222,667 habitantes beneficiados en el 2022. Lo que llevará a una mejora del servicio de recolección, aporte a la salubridad y disminución de enfermedades relacionadas.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Secretaría de Salud, Secretaría de Inclusión Social y la Secretaría de Planificación del DM Quito.
	OCP 4.3	Del 2019 al 2028, se incrementará la cobertura del seguro de salud municipal, y pasará de cubrir 915,829 personas en el 2017 a 1'977,206 personas en el 2028.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Secretaría de Salud, Secretaría de Inclusión Social y la Secretaría de Planificación del DM Quito.
	OCP 4.4	Del 2019 al 2028 se crearán brigadas barreales de atención médica a domicilio para personas discapacitadas, tercera edad, madres en periodo de gestación y post parto, infantes menores de 3 años. Alcanzando el 2028 a 200,000 personas atendidas. Esto permitirá adicionalmente reducir la mortalidad materna e infantil.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Secretaría de Salud, Secretaría de Inclusión Social y la Secretaría de Planificación del DM Quito.
Para el 2028 se reducirá la huella de carbono a 2'800,000 toneladas de CO2. En el 2015, fueron 5'100,000 toneladas de CO2.	OCP 5.1	Entre el 2019 y el 2021 se implementarán políticas de control de emisiones de carbono en el sector industrial, con lo cual se busca reducir aproximadamente 561,000 toneladas de CO2.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Agencia Metropolitana de Tránsito, Secretaría del Ambiente, Empresa Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Secretaría de Inclusión Social y la Secretaría de Planificación del DM Quito.
	OCP 5.2	Entre el 2019 y el 2026 se implementará dos proyectos municipales de captura y combustión de metano en los rellenos sanitarios de El Inga y el botadero de Zambiza. Esto permitirá una reducción aproximada de 1,497,598 toneladas de CO2 y 771,884 toneladas de CO2 respectivamente.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Agencia Metropolitana de Tránsito, Secretaría del Ambiente y la Secretaría de Planificación del DM Quito.
	OCP 5.3	Entre el 2019 y 2023 se implementará la red verde urbana para incrementar el acceso de la población al espacio público verde y reducir las emisiones de CO2, a través de la construcción de 80 km de corredores urbanos, 20 parques recuperados y 10 km de quebradas restauradas.	Recursos: Financieros, físicos, humanos y tecnológicos	Agencia Metropolitana de Promoción Económica, Secretaría del Ambiente, Empresa Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos y la Secretaría de Planificación del DM Quito.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 32

*Políticas de cada Estrategia del DM Quito*

	Estrategias	P1	P2	P3	P5	P6	P7
E1	Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.	X	X	X	X	X	
E2	Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (Start Up Quito).	X	X	X	X	X	
E3	Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.			X	X		
E4	Promover la creación de una zona franca para la importación y exportación de productos no petroleros.		X	X	X	X	
E5	Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.				X	X	
E6	Implementar centros de lactancia y atención postparto.						X
E7	Implementar un sistema de gestión ambiental.				X		X

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Dentro de las políticas y estrategias del DM Quito están presentes acciones que buscan fomentar el turismo y posicionar a la zona como un referente del rubro. En base a esto, las acciones que buscan plasmar las estrategias en realidad deben respetar y preservar el medio ambiente y su sistema ecológico no solamente como un compromiso ético con el medio que rodea a la zona metropolitana, sino también para proteger un insumo importante de promoción turística.

El gobierno del DM Quito debe ser un ente facilitador de las inversiones, pero al mismo tiempo debe ser una herramienta de fiscalización que busque nivelar las ambiciones de los inversionistas con el respeto a su zona de influencia y promueva políticas empresariales de responsabilidad social.

### 7.6 Recursos Humanos y Motivación

El liderazgo en las organizaciones es fundamental, pues de no existir un adecuado líder las estrategias pensadas pueden quedar en buenas intenciones o, peor aún, ejecutarse erróneamente. Dado que el líder del DM Quito es escogido democráticamente por un periodo

fijo de cinco años, es necesario la construcción de una burocracia tecnificada en los diversos aspectos que involucran el manejo de la zona metropolitana; así, esta burocracia puede mantenerse en el tiempo para el logro de los objetivos a largo plazo.

La motivación del recurso humano dentro del ente de gobierno del DM Quito debe buscar la permanencia de sus altos ejecutivos y funcionarios más destacados mediante la implementación de programas de desarrollo profesional en las áreas de interés de la organización tales como becas, capacitaciones en el exterior y programas de formación interna. Otro aspecto importante de motivación es el aspecto económico. Si bien es cierto el ente de gobierno es carente de recursos, se puede recurrir a organizaciones internacionales que compensen la brecha salarial del recurso humano mejor calificado. En todas las unidades del Municipio del DM Quito, se creará un incentivo relacionado a la productividad y la calidad en el servicio con la figura de un bono mensual de acuerdo con el cumplimiento de los indicadores.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Según Kotter (1999), la ejecución exitosa del cambio presenta ocho pasos: (a) creación del sentido de urgencia, (b) formación de una coalición, (c) creación de una visión para el cambio propuesto, (d) comunicar la visión, (e) eliminación de los obstáculos, (f) asegurar logros en el corto plazo, (g) construir sobre el cambio, y (h) fijar el cambio en la cultura de la organización. La gestión del cambio pasa por un involucramiento del personal que lidera el cambio y los beneficiados. De esta manera, se puede hacer partícipe a la ciudadanía del plan estratégico para su ciudad y se puedan explicar las acciones de manera sencilla mediante los medios de comunicación masiva e internet, además de que se reciba retroalimentación en línea y sobre todo se actúe consistentemente con lo predicado.

## 7.8 Conclusiones

Una vez definidos los objetivos de largo plazo y las estrategias, es preciso especificar el proceso por el cual se implementará lo planificado y esto es a través de la definición de los objetivos a corto plazo, los cuales fijan hitos en el tiempo y muestran el avance en la implementación de los objetivos de largo plazo. En el capítulo se han definido objetivos a corto plazo para cada uno de los objetivos a largo plazo, lo que generó un total de 18 OCPs.

Asimismo, se ha definido la necesidad de recursos por cada objetivo de corto plazo, así como también se ha especificado la responsabilidad de su implementación; se toma en cuenta la actual estructura organizacional del Municipio del DM Quito. Finalmente, se han definido 7 políticas generales en relación con los objetivos de largo plazo y las estrategias, las cuales el Municipio del DM Quito deberá aprobar, comunicar y aplicar en sus procesos de gestión, de manera que se logre alinear la gestión del Municipio del DM Quito al Plan Estratégico.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control estratégico es una etapa que se la realiza durante toda la duración del proceso estratégico con el objetivo de medir los avances de las etapas de planificación e implementación, así como también el cumplimiento de los Objetivos de Corto y Largo Plazo. De acuerdo con los resultados obtenidos, en esta etapa se propondrán las acciones preventivas y correctivas necesarias para que las diferentes actividades del proceso estratégico alcancen la misión y visión de la organización o empresa. Dichas acciones deben responder cabalmente a los cambios que se presenten tanto en la parte interna como en el entorno del DM Quito.

### 8.1 Perspectivas de Control

Según lo indicado por D' Alessio (2015) la evaluación de los resultados estratégicos se la realiza al tomar en cuenta las cuatro perspectivas de la estructura del Balance Score Card (BSC): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

La evaluación del aprendizaje organizacional responde a la pregunta: ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar su visión? En lo que respecta al DMQ debido a que la administración municipal cuenta con varias empresas, se deben considerar los siguientes indicadores de gestión.

- Porcentaje de ajustes de costos de tasas aeroportuarias
- Número de empresas creadas por año
- Número de hoteles por año
- Número de institutos por año
- Número de profesionales especializados
- Nivel de CO2
- Número de estudiantes

### **8.1.2 Procesos**

La evaluación de los procesos internos responde a las preguntas: ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? y ¿En qué procesos debemos alcanzar la excelencia para lograrlo? Al ser el DM Quito la organización municipal en cuestión, los indicadores de gestión deben evaluar la calidad y productividad:

- Número de acuerdos alcanzados con otros países
- Tiempo de implementación de la ordenanza por parte de las cooperativas de taxi
- Tiempo de ingreso de aerolíneas
- Número de rutas aéreas
- Número de transacciones digitales

### **8.1.3 Clientes**

La evaluación de la perspectiva de los clientes responde a la pregunta: ¿Cómo debo mirar a mis clientes? Los clientes son todas aquellas personas jurídicas y naturales que adquieren bienes y servicios provistos por el DMQ. Se utilizarán los siguientes indicadores de gestión:

- Porcentaje de avance de obra
- Número de comensales por punto de venta
- Número de empleos generados
- Número de asegurados
- Número de centros por año
- Número de pacientes

### **8.1.4 Financiera**

La evaluación de la perspectiva financiera responde a la pregunta: ¿Cómo miraremos a nuestros accionistas? Los accionistas del DM Quito son todos sus habitantes, los cuales

tienen puestas sus expectativas en lograr el desarrollo ciudadano, así como mejores condiciones de vida. Se utilizarán los siguientes indicadores de gestión:

- Número de convenciones
- Ingresos acumulados

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

En la Tabla 33, se muestra el Tablero de Control Balanceado en el que se indica lo que se pretende responder en cada perspectiva indicada.

## **8.3 Conclusiones**

Una vez definidos los objetivos a corto plazo se requiere el esfuerzo y trabajo mancomunado de las autoridades del municipio, así como también la participación ciudadana de modo que se consiga los objetivos planteados y que las ventajas competitivas del DM Quito se traduzcan en resultados positivos para todos los ciudadanos. Por esta razón, es importante contar con un sistema de evaluación y control como el BSC que permite el accionar de manera oportuna ante una desviación entre lo planificado y ejecutado para lo cual se propondrán las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias para este fin.

En lo que tiene que ver con la perspectiva del aprendizaje interno, dado que se busca la mejorara, se proponen siete indicadores que midan los resultados de prestación de servicios y restructuración de estos, así como también la sostenibilidad y cuidado del ambiente.

Asimismo, la perspectiva de procesos presenta indicadores que midan la efectividad del modo de operación del DM Quito en lo que tiene que ver con el turismo, sistema de transporte terrestre y aéreo, y tecnología. Además, la perspectiva de clientes incluye seis indicadores que están enfocados básicamente en la formación, empleo y buen vivir.

Finalmente, la perspectiva financiera, que se enfoca en la medición del desarrollo para lo cual se consideran dos indicadores que se concentran en los ingresos.

Tabla 33

*Tablero de Control Balanceado de Quito (Balanced Scorecard)*

No	Objetivos	Indicadores	Medidas
<b>Perspectiva Técnica</b>			
OCP 2.3	Del 2019 al 2020 se implementarán políticas para crear un entorno más amigable para la inversión nacional y extranjera de manera que se establezcan negocios en el DM Quito con lo cual se generará un incremento de 107,568 nuevos puestos de trabajo.	Número de empleos generados	ejecutado/programado
OCP 2.4	Del 2019 al 2028 se posicionará al DM Quito como un hub logístico en el que operarán parques industriales, centros de transferencia y acopio, lo que generará un incremento de 51,512 nuevos puestos de trabajo ya que se aprovechará la infraestructura vial y aérea del DM Quito, así como su posición geográfica.	Número de empleos generados	ejecutado/programado
OCP 3.1	Del 2019 al 2028, el DM Quito será considerado como destino de innovación y de negocios con la creación de la ciudad de la innovación y potencializando a Quito como el principal centro de convenciones de negocios de la región. Esto generará el incremento de empresas tanto de producción como de servicios por lo que el ingreso corriente del DM Quito se incrementará en USD 103'520,000, debido a la mayor dinámica comercial e industrial.	Ingresos generados	ejecutado/programado
OCP 3.2	Del 2019 al 2028, la ciudad del emprendimiento juntamente con el parque industrial tecnológico donde además se promoverá la exportación de productos de software y tecnológicos, generará la creación de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, logrando que el ingreso corriente del DM Quito se incremente en USD 101'650,000.	Ingresos generados	ejecutado/programado
<b>Perspectiva Social</b>			
OCP 4.1	Del 2019 al 2022 se incrementará la cobertura de servicios de agua potable y alcantarillado en las parroquias urbanas y rurales más representativas del DM Quito. Las parroquias rurales pasarán de	Cobertura de servicios de agua potable y alcantarillado	ejecutado/programado

No	Objetivos	Indicadores	Medidas
OCP 4.2	3,515 personas en el 2017 a 10,039 personas en el 2022 y en el sector urbano de 333,849 personas en el 2017 a 544,332 personas el 2022. Del 2019 al 2022 la eliminación de basura con servicio municipal pasará de 2'201,125 habitantes beneficiados en el 2017, a 3'222,667 habitantes beneficiados en el 2022. Lo que llevará a una mejora del servicio de recolección, aporte a la salubridad y disminución de enfermedades relacionadas.	Número de habitantes que cuenta con el servicio	ejecutado/programado
OCP 4.3	Del 2019 al 2028, se incrementará la cobertura del seguro de salud municipal, y pasará de cubrir 915,829 personas en el 2017 a 1'977,206 personas en el 2028.	Cobertura del seguro de salud municipal	ejecutado/programado
OCP 4.4	Del 2019 al 2028 se crearán brigadas barreales de atención médica a domicilio para personas discapacitadas, tercera edad, madres en periodo de gestación y post parto, infantes menores de 3 años. Alcanzando el 2028 a 200,000 personas atendidas. Esto permitirá adicionalmente reducir la mortalidad materna e infantil.	Mortalidad materna e infantil	ejecutado/programado
<b>Perspectiva Económica - Financiera</b>			
OCP 1.2	Del 2019 al 2028, se impulsará una campaña de marketing y publicidad que posicione al DM Quito como destino turístico internacional, de esta manera incrementar el ingreso por estadía-alimentación-actividades asociadas al turismo. Esto significa un aumento en los ingresos provenientes del turismo por un valor aproximado de USD 205'109,245.	Número de turistas internacionales no residentes	ejecutado/programado
OCP 1.3	Del 2019 al 2028, se potenciará los atractivos turísticos del DM Quito, mejorando los existentes y creando nuevos circuitos turísticos dentro del Distrito, así la estancia media hotelera de turistas en hoteles de gama media y alta se incrementará en 0.5 días, lo cual generará ingresos adicionales de USD 399'914,656.	Tiempo de estancia del turista en Quito.	ejecutado/programado
OCP 2.2	Del 2019 al 2023 se creará una cadena de valor en el sector de la confección y comercialización de ropa, logrando un incremento de 31,500 puestos de trabajo en zonas rurales. Se atenderá tanto a entidades públicas como privadas mediante acuerdos para proveer todo tipo de vestimenta.	Número de empleos generados.	ejecutado/programado

No	Objetivos	Indicadores	Medidas
OCP 2.5	Del 2019 al 2028, la ciudad del emprendimiento juntamente con el parque industrial tecnológico del DM Quito, logrará un incremento de 209,118 nuevos puestos de trabajo, ya que el DM Quito cuenta con una gran cantidad de centros educativos superiores especializados y centros de investigación y desarrollo convirtiéndolo en proveedor de talento humano altamente capacitado.	Número de empleos generados.	ejecutado/programado
OCP 3.3	Del 2019 al 2028, se promoverá el auto emprendimiento dentro del DM Quito, generando actividades de valor entre sus residentes que impulsará la actividad comercial, de esta manera se crearán 72,000 nuevas microempresas que permitirá el incremento de los ingresos corrientes del DMQ por USD 47'520,000.	Ingresos generados	ejecutado/programado
<b>Perspectiva Infraestructura</b>			
OCP 1.1	Del 2019 al 2028 se creará el Centro de Formación Técnica en especialidades del servicio de atención al turismo. Esto permitirá profesionalizar al personal y elevar la oferta de valor en las actividades relacionadas al turismo, incrementando la reputación y la oferta turística de la ciudad, lo cual favorecerá el incremento de turistas de 683,000 en el 2018 a aproximadamente 1'150,565 generando nuevos ingresos por USD 151'539,974.	Porcentaje de avance de obra	ejecutado/programado
OCP 2.1	Del 2019 al 2023 se crearán cinco institutos municipales de carreras técnicas orientados al área de tecnología y se desarrollarán convenios para la colocación de los egresados pertenecientes a estos institutos. Esto permitirá que los empleos aumenten en 145,250 puestos de trabajo, así como también cubrir la demanda no atendida del área de tecnología del DM Quito.	Número de institutos por año	ejecutado/programado
OCP 5.1	Entre el 2019 y el 2021 se implementarán políticas de control de emisiones de carbono en el sector industrial, con lo cual se busca reducir aproximadamente 561,000 toneladas de CO2.	Obras ejecutadas	ejecutado/programado
OCP 5.2	Entre el 2019 y el 2026 se implementará dos proyectos municipales de captura y combustión de metano en los rellenos sanitarios de El Inga y el botadero de Zambiza. Esto permitirá una reducción aproximada de 1,497,598 toneladas de CO2 y 771,884 toneladas de CO2 respectivamente.	Reducción de toneladas de CO2	ejecutado/programado

No	Objetivos	Indicadores	Medidas
OCP 5.3	Entre el 2019 y 2023 se implementará la red verde urbana para incrementar el acceso de la población al espacio público verde y reducir las emisiones de CO2, a través de la construcción de 80 km de corredores urbanos, 20 parques recuperados y 10 km de quebradas restauradas.	Reducción de toneladas de CO2	ejecutado/programado

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson.



## Capítulo IX: Competitividad del Distrito Metropolitano de Quito

### 9.1 Análisis Competitivo del Distrito Metropolitano de Quito

Según el índice de competitividad global del 2017, Ecuador se ubica en la posición 97 de 137 economías. Es el único país latinoamericano que ha empeorado su posición de forma consecutiva en los últimos tres años. Las 30 posiciones que había logrado escalar entre el 2011 y el 2013 se desvanecieron en los últimos años durante la crisis económica. Ecuador cayó de la posición 71 a la 97 entre el 2013 y el 2017. El DM Quito se ubicó en la posición número 31 en un ranking elaborado por la revista América Economía entre las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina muy por debajo de Bogotá que se posicionó en el puesto 6 y Lima en la posición 8. En el año 2016, fue creado el Consejo Consultivo de Quito, cuyo objetivo es posicionar a la ciudad entre el top 10 de ciudades con mayor competitividad en la región.

**Condiciones de los factores.** El DM Quito presenta una infraestructura superior, tanto vial como aérea, a nivel nacional; sin embargo, esta aún es insuficiente para lograr satisfacer las necesidades de sus habitantes y de las actividades económicas que se trata de impulsar en búsqueda de un mejor vivir, tanto en el aspecto económico, salud y ambiental como para sus residentes. A nivel país, el DM Quito concentra la mayor parte y más reconocidas instituciones de educación superior; asimismo, tiene la mayor tasa de desempleo y la menor tasa de subempleo, con una población económicamente con nivel educativo o postgrado mayor al 30%. En el aspecto salud, el DM Quito concentra el 12% de los establecimientos de atención de salud del país.

**Condiciones de la demanda.** EL DM Quito presenta un mercado aún pequeño para impulsar por sí sólo una mayor actividad económica, a pesar de que presenta las mejores cifras de bienestar a nivel del país y que represente mayores ingresos para el municipio y mejores índices de desarrollo entre sus residentes. Es necesario la búsqueda de mercados

externos que se interesen en el producto DM Quito, de manera que se adquieran servicios de valor agregado, como el turismo y los derivados de la industria tecnológica. En la actualidad, Ecuador y por ende el DM Quito, carecen de acuerdos de libre intercambio económico con los grandes compradores mundiales, más allá del firmado con la Unión Europea, que permitan acelerar las inversiones en diversos sectores, incluido el tecnológico como fuente exportadora.

***Sectores relacionados y apoyo.*** El DM Quito aún carece de una correcta planificación y ejecución por parte de los organismos competentes. Existe una falta de coordinación entre los diferentes sectores empresariales, educativos y de gobierno para unificar criterios que permitan proveer de recursos económicos y humanos a las actividades que generan valor y que pueden diversificar la economía del DM Quito. Es necesario llegar a una concertación política, empresarial y ciudadana en búsqueda de un horizonte de desarrollo común.

***Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.*** El DM Quito tiene como competidores a las principales ciudades del Ecuador, específicamente Guayaquil y Cuenca, regiones que ofrecen similares atractivos de valor agregado en el sector turismo. En su condición de albergar a la capital del Ecuador, el DM Quito también se enfrenta a otras capitales de la región latinoamericana para atraer inversiones tecnológicas y turistas.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito Metropolitano de Quito**

El DM Quito si presenta ventajas competitivas; sin embargo, estas necesitan potenciarse y desarrollarse de una manera más extensa para competir principalmente en el mercado internacional, haciendo del DM Quito un referente en lo turístico, negocios y tecnología. En la presente investigación se identifican las siguientes ventajas competitivas:

- El DM Quito concentra atracciones turísticas únicas, derivadas de su pasado histórico, ubicación geográfica y condiciones ambientales.

- En el DM Quito, la infraestructura de transporte terrestre y aérea es la más desarrollada a nivel nacional, por tanto, mejora de manera resaltante la competitividad.
- El DM Quito cuenta con una industria tecnológica líder a nivel nacional que la convierte en el centro tecnológico del Ecuador y con un alto potencial de desarrollo.
- El DM Quito concentra la mayor parte de establecimientos de Salud del Ecuador, por lo que tiene una mejor cobertura de salud para sus residentes frente a otras regiones.
- El DM Quito presenta una fuerza laboral educada por encima del promedio nacional; así mismo, presenta condiciones de empleo y niveles de desempleo superiores.
- El DM Quito concentra a la mayoría de las instituciones educativas del país, haciéndola un referente educativo a nivel nacional.
- La paridad de la moneda nos da una excelente posición de competitividad respecto a los precios de los productos y servicios.
- El DM Quito es sede de los órganos de gobierno del país.
- El DM Quito presenta el mayor dinamismo económico del Ecuador, pues presenta actividades en todos los segmentos económicos del país.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito Metropolitano de Quito**

El DM Quito tiene excelentes factores básicos de competitividad; sin embargo, aún es deficiente en factores avanzados. Asimismo, es un concentrador del conocimiento nacional por contar con presencia de instituciones educativas como universidades, institutos

superiores, etc. Además, es el nodo central de la matriz tecnológica nacional por concentrar a la mayor cantidad de empresas. De acuerdo con el análisis se identificaron:

Clúster Tecnológico. Tal como ya se ha descrito en el presente documento, el DM Quito ya concentra la mayor parte de las empresas relacionadas con la industria tecnológica y de telecomunicaciones que se estructuran en servicio de tecnologías de la información, software y servicios de internet. El Ecuador presenta una industria del software que representa USD 500 millones con una tasa de crecimiento del 17% anual, las exportaciones del segmento alcanzan los USD 50 millones. Alrededor de 441 empresas relacionadas se ubican dentro del DM Quito, posicionándola como líder nacional.

Clúster Social. El DM Quito, según el Anuario de Estadísticas Salud, muestra Recursos y Actividades de Salud 2016, concentra alrededor del 20% del número de camas hospitalarias disponibles de los establecimientos de salud del país, cuenta con la mayor presencia de médicos y además es sede de las instituciones de Salud más importantes y mejor equipadas que garantizan a sus residentes acceso de salud superior al promedio nacional; asimismo, permite ser el centro del desarrollo de salud para el resto de las regiones del Ecuador.

Clúster Quito Turístico. El DM Quito en el 2017, fue elegido destino turístico líder de Sudamérica en los World Travel Award (WTA) que es un reconocimiento de alto prestigio en la industria del turismo mundial. Según cifras del Ministerio de Turismo, en enero del 2018, ingresaron al Ecuador 197,219 personas y que en comparación al año 2017 se aprecia un incremento del 30.2%. Según cifras de la Empresa Metropolitana de Gestión del Destino Turístico, durante el 2017 llegaron a Quito 652,917 personas. Según esta misma fuente los lugares más visitados son: Mitad del mundo, Centro histórico, Teleférico, La Mariscal, El Panecillo, La Ronda, Iglesias. El 8 de septiembre de 1978, la ciudad de Quito fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad, por parte de la Organización de las Naciones Unidas

para la Educación (UNESCO) en reconocimiento a sus atributos Arquitectónicos y Culturales.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

- Quito tiene el título de Patrimonio Cultural de la humanidad otorgado por la UNESCO y, además, es la capital de la mitad del Mundo. Son dos características muy relevantes que hacen de esta ciudad un lugar único capaz de ofrecer a su visitante una experiencia única y diferente.
- El nivel superior de profesionalización de la población económicamente activa del DM Quito y la presencia de los más importantes institutos de educación tecnológica del Ecuador, constituyen un elemento clave para seguir con el desarrollo de la industria tecnológica en el DM Quito.
- Conservar los atractivos turísticos del DM Quito, la infraestructura existente y el desarrollo de nueva permitirán convertir al DM Quito en un hub turístico y de negocios.

#### **9.5 Conclusiones**

Si bien es cierto que la competitividad de Ecuador se ha visto reducida principalmente por la crisis económica, el DM Quito si tiene aspectos competitivos favorables como: (a) Quito Destino Turístico por su arquitectura, cultura y ser la capital de la mitad del mundo; y (b) Talento humano, transferencia de conocimiento y mejora de procesos, por concentrar en ella a las principales universidades e institutos educativos del Ecuador. El DM Quito presenta una creciente industria tecnológica que permite afianzar su posición de proveedor de servicios relacionados en el Ecuador, y así cimentar las bases para un mayor desarrollo exportador en la región Latinoamericana.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Este es un resumen de todas las matrices elaboradas, aspectos más importantes plasmadas en cada una de las etapas, de esta forma facilita la visualización y control integral del proceso estratégico y aporta de forma clara la toma de decisiones (ver Tabla 34). Por otra parte, las conclusiones finales de un plan estratégico, al ser una breve descripción según el orden del plan, las mismas permiten ratificar todo lo elaborado en el seguimiento del modelo secuencial del proceso estratégico. En cambio, las recomendaciones, al ser pautas enfocadas al plan concebido, entregan apreciaciones y posturas que sin duda aportarán de forma significativa en la puesta en marcha o ejecución del plan. (D'Alessio, 2015).

Según el Municipio de Quito:

Es fundamental para el sistema público de Ecuador a través de los municipios, el realizar un adecuado planeamiento de su territorio, hecho expresamente establecido y dispuesto por la Constitución de la República, la Ley de Régimen Municipal y la Ley del Distrito Metropolitano de Quito, además el hecho de diseñar y poner en marcha una planeación estratégica es alcanzar un acuerdo futuro para la ciudad, en donde se conciben ejes de gestión del gobierno municipal (Municipio de Quito, 1998, p. 4).

Es así que un plan estratégico asume la responsabilidad de consolidar el desarrollo simultáneo y articular la economía, la comunidad, el territorio tanto como impulsar a las empresas públicas y privadas que se plantean la misión de realizar mejoras en pro de la sostenibilidad de la calidad de vida de los habitantes del DM Quito, de manera que siempre mantenga la visión de sustentabilidad, equidad, pero sobre todo solidaridad colectiva, enmarcada en democracia auténtica promovida por el apoyo de todos quienes habitan en la urbe. (D'Alessio, 2015).

Quito es el centro político de la República. Alberga los principales organismos gubernamentales, culturales, financieros y la matriz de la mayoría de las empresas transnacionales que trabajan en el país. En el DM Quito prevalece el derecho a la ciudad como espacio para la vida y la convivencia, por lo que es también un indicador de una cultura de preocupación social. Esa misma cultura se muestra en el esfuerzo por fortalecer el conjunto de derechos ciudadanos, pues mantiene características de universalidad, accesibilidad y sinergia. Parte fundamental del desarrollo de una ciudad es la descentralización, que en este caso se manifiesta en diferentes aspectos como, con la promoción del acceso democrático a los beneficios de la ciencia, la tecnología, los saberes populares y ancestrales en el constante esfuerzo por disminuir espacios geográficos, de manera que se fomente aspectos sociales, se impulse el accionar cultural y económico. Es fundamental, para ello, el acceso y utilización de los servicios de salud. La articulación de la oferta educativa tanto como a los requerimientos del desarrollo del territorio y la promoción de innovaciones pedagógicas con énfasis en el desarrollo de capacidades para la producción de conocimiento e innovación, así como del fomento de equidad, la producción, la construcción e identidad para que la ciudad recupere de modo equitativo el valor de uso socio cultural del espacio público (Jardon & Gierhake, 2017).

Tabla 34

*Plan Estratégico Integral de Quito*

Misión			
Conducir y fomentar el crecimiento y desarrollo estratégico y tecnológico del DM Quito con el fin de ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los habitantes, turistas y negocios			
Visión			
Para el 2028, el DM Quito se ubicará entre las primeras diez ciudades de América Latina para hacer negocios, impulsada por la explotación del sector turístico, la inversión extranjera y posicionamiento de marca que aporten a la competitividad, lo cual contribuirá a la mejora de las condiciones y calidad de vida de los habitantes dentro de un marco de respeto al medio ambiente y promoviendo la sostenibilidad.			
Valores			
Respeto: Tradiciones, costumbres, habitantes y visitantes.	Equidad de Género: Brindando igualdad en oportunidades		
Comercio justo: Tanto con el productor como con el consumidor.	Honestidad: Transparencia en acciones sin faltar a la verdad.		
Responsabilidad: Hacia compromisos adquiridos.	Vocación de Servicio: Brindar un ambiente acogedor priorizando el servicio al cliente interno y externo.		
Medio ambiente y especies: Cuidado de la flora y fauna.	Comunicación integral: Crear un ambiente de participación y retroalimentación continua.		
Código de ética			
1. Cumplimiento de la Constitución del Ecuador.	4. Derechos laborales		
2. Acceso a la salud	5. Gestión pública transparente		
3. Derechos humanos	6. Administración eficiente de recursos.		
7. Protección del patrimonio cultural.			
Intereses	Objetivos de Largo Plazo		Principios Cardinales
1. Generar políticas para atracción y retención de inversión extranjera	<p>OLP1: El 2028 el turismo generará USD 1.045'000.000. El 2012 generó USD 289'000.000</p> <p>OLP2: El 2028 se incrementarán los empleos a 1'600.000 del PEA. En el 2016 se registraron 1'055,062 empleos.</p> <p>OLP3: Al 2028, se incrementarán los ingresos del DM Quito a USD 1,000'000,000. En el 2018, los ingresos fueron de USD 747'000,000.</p> <p>OLP4: Al 2028 se incrementarán la cobertura de las condiciones de salud para 3'378,067 habitantes. Tomando como base 793,200 habitantes con cobertura en el DM Quito durante el 2017.</p> <p>OLP5: Para el 2028 se reducirá la huella de carbono a 2'800.000 toneladas de CO2. En el 2015, fueron 5'100,000 toneladas de CO2.</p>	- Influencia de terceras partes.	
2. Reducir el índice de mortalidad materna e infantil		- Lazos pasados y presentes.	
3. Mejorar el sistema de salud		- Contra balance de los intereses.	
4. Mejorar la infraestructura vial		- Conservación de los enemigos.	
5. Reducir los índices de contaminación de la huella de carbono			
6. Incrementar los ingresos en la industria del turismo			
7. Incrementar la cantidad de profesionales para las TICs			

8. Posicionamiento de la marca DMQ						
Estrategias						Políticas
E1: Crear un parque industrial tecnológico DMQ que atienda los requerimientos de las diferentes regiones del país y del mundo.	X		X			P1: Promover el desarrollo tecnológico.
E2: Establecer una ciudad del emprendimiento DMQ que promueva la incubación de nuevos negocios (Start Up Quito).	X	X	X			P2: Promover el emprendimiento.
E3: Promover la importación de bienes, con baja tasa arancelaria, relacionados al sector tecnológico.		X	X			P3: Diseñar proyectos autosustentables.
E5: Promover la creación de una zona franca para la importación y exportación de productos no petroleros.		X	X			P5: Fomentar relaciones estratégicas público – privadas.
E6: Posicionar al DMQ a nivel mundial como destino turístico, innovación y negocios.	X		X		X	P6: Posicionar la marca DMQ a nivel mundial.
E7: Implementar centros de lactancia y atención postparto.		X		X		P7: Brindar acceso y cobertura de salud a los habitantes.
E8: Implementar un sistema de gestión ambiental.		X		X	X	P8: Preservar el medio ambiente.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

## 10.2 Conclusiones Finales

Como resultado del análisis realizado en este documento, a continuación, se detallan las conclusiones del DMQ:

1. El Distrito Metropolitano de Quito cuenta con un importante patrimonio cultural tangible e intangible que ha sido reconocido a nivel mundial como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Entre su patrimonio tangible está la arquitectura colonial, las iglesias, sitios arqueológicos, edificios antiguos, haciendas y monumentos. Por otra parte, como riqueza intangible están las tradiciones, costumbres y aspectos culturales propios de la ciudad que se ven reflejados en la religión, arte, música, pintura, cocina y gente, razones por las cuales, desde el año 2014, el DMQ ha sido elegido Destino Líder en Sudamérica por parte del World Travel Awards.
2. La visión general que mantiene el Municipio del DMQ cumple algunos parámetros, sin embargo, se debe considerar los nueve componentes indicados por D'Alessio (2015) ya que no define un horizonte de tiempo, no proyecta a la organización al futuro de manera clara y simple, así como tampoco tiene una ideología central.
3. En el presente documento, en lo referente a la visión, los aspectos que se han enriquecido son: (a) horizonte de tiempo, (b) proyección a futuro del Municipio del DMQ, y (c) ideología central y compartida, de esta manera, se entrega un lineamiento más completo para las nuevas generaciones y para las posteriores administraciones.
4. En lo que tiene que ver con la misión, según D'Alessio (2015), de la misma manera existen elementos que todavía hacen falta considerar como son: (1) definir de forma clara los productos, mercados, tecnologías, (2) los objetivos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad. Adicionalmente, carece de enunciados de valores y código de ética como institución. Aspectos que en el presente documento se han considerado con la finalidad de que el DMQ a partir de su situación actual alcance la futura.

5. Una vez realizado el análisis de cada uno de los capítulos de este documento, se concluye que el Distrito Metropolitano de Quito tiene gran potencial para un desarrollo productivo, económico, social, cultural, deportivo, turístico, de talento humano, medio ambiente y empresarial.
6. El DMQ posee un mejor potencial de crecimiento respecto a otras ciudades del Ecuador, ya que cuenta con áreas de mejora imperantes para alcanzar objetivos tanto de las entidades del gobierno central, distrital como de sus habitantes para pasar de una posición de eficiencia normal a una más auspiciosa y que esto entregue a la ciudad un perfil competitivo global para que alcance el nivel de referente regional.
7. Este PEA plantea un enfoque estratégico ya que se han elegido sectores de alto impacto en la población, los mismos que influyen directamente en el estilo de vida como son la mejora de condiciones de salud y cobertura médica desde la infancia hasta la adultez, acciones para el incremento de ingresos para la ciudad de manera que se brinde una solución simultanea tanto para atender problemas de desempleo como la mejora de servicios básicos; además, la educación es la base para el emprendimiento e impulso de la producción propia así como también impulsar y desarrollar políticas para un crecimiento sostenible con respeto y cuidado del medio ambiente.
8. Las estrategias diseñadas para el DMQ cumplen con principios éticos y se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo del DMQ, de forma que aprovechan las fortalezas que son difíciles de igualar por sus competidores en el mediano plazo, y son fuente de una ventaja competitiva importante. En lo referente a las amenazas y debilidades, estas serán minimizadas al aplicar acciones correctivas con el fin de subsanarlas en el corto y mediano plazo, así como también cualquier aspecto relacionado con la administración de la ciudad.

### 10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico, a través de la Administración del Municipio del DMQ, asegurando que la nueva misión, visión, políticas y código de ética sean socializadas a todos los stakeholders, para crear pertenencia y participación de tal manera de aunar esfuerzos que permitan alcanzar la situación futura deseada propuesta en el presente documento.
2. La contribución del talento humano del DMQ, es el factor clave para el éxito de la implementación del plan estratégico de la ciudad, es por esto que se debe involucrar a todos los actores tanto de los sectores públicos como privados.
3. Teniendo en cuenta que la planificación estratégica es un proceso iterativo e interactivo, es importante que la administración del Municipio del DMQ establezca una política de mejora continua, innovación, cuidado del medio ambiente y desarrollo de proyectos sostenibles en línea y con el apoyo de las nuevas tecnologías.
4. De acuerdo con el principio básico de que la estructura organizacional sigue a la estrategia, como parte del nuevo plan estratégico, es necesario considerar una optimización de dicha organización, así como también que se definan indicadores de gestión en línea con los objetivos de corto plazo.
5. El advenimiento de nuevas tecnologías, así como también el alto potencial humano con el que cuenta el DMQ, permitirán apalancar el establecimiento y operación de la ciudad del emprendimiento conjuntamente con el parque industrial tecnológico como motores impulsores para generación de empleo e ingresos para la ciudad.
6. La creación de los centros técnicos y tecnológicos dirigidos a la profesionalización en carreras intermedias, contribuirán a mejorar las condiciones de vida de la población, así como también en el incremento de oportunidades laborales.

7. Proyectos como el de creación de la cadena de valor de confección permitirá una integración total de proveedores, mano de obra, distribución y clientes finales de tal manera que se proveerá una opción de trabajo digno a los sectores marginales quienes serán incluidos en la cadena de valor, lo cual motivará para que estas personas se sientan parte de un proyecto como comunidad.
8. La ampliación de la cobertura de servicios de salud, seguros de atención médica, servicios básicos aportará directamente a la mejora de la calidad de vida, así como a la disminución de la tasa de mortalidad materna, infantil y de la tercera edad, dado que, en la actualidad el DMQ posee los índices más altos del Ecuador.
9. Posicionar al DMQ como un destino turístico final y de negocios, alcanzando preferencia principalmente del mercado americano y europeo, con lo cual se maximizarán los ingresos y el poder adquisitivo de los quiteños.
10. El plan estratégico consideró cubrir las necesidades de la población del DMQ, sin que esto signifique que se descuidará el medio ambiente y la naturaleza, sino que se conjuguen y aporten al correcto uso y optimización de los recursos, de tal manera que se garantice condiciones de crecimiento óptimas y que todos los ciudadanos puedan beneficiarse de un entorno saludable y propicio para las relaciones comerciales, sociales y humanas.
11. Se han propuesto acciones y estrategias concretas para la disminución de la huella de carbono, puesto que, uno de los principales generadores de contaminación es el creciente y descontrolado parque automotor, lo cual reducirá su efecto y aportará a la sostenibilidad ecológica y cuidado del medio ambiente.
12. El Distrito metropolitano de Quito debe buscar la asignación de recursos nacionales y la generación de recursos propios provenientes de una adecuada diversificación productiva, la cual se busca mediante los objetivos de largo plazo planteados.

13. Los líderes del gobierno metropolitano deben promover el compromiso de todos los actores que conviven día a día en la ciudad y que buscan construir una visión común transformacional de ciudad que genere sostenibilidad en el tiempo, y se convierta en el mejor lugar para vivir, en donde el sistema de salud y atención oportuna con servicios básicos, inclusión educativa y económica en sectores vulnerables de la población sea el principal objetivo de las instituciones del Estado.
14. El presente documento aporta a la administración del Municipio del DMQ un precedente sobre la importancia de entregar a los quiteños y visitantes, un mejor estilo de vida y un desarrollo significativo de la urbe, y que este sea un trabajo de todos los días, de todos los gobiernos, de todas las personas que habitan y transitan por el Distrito Metropolitano Quito.

#### **10.4 Futuro de Quito**

Un distrito capital tan diverso como lo es el Distrito Metropolitano de Quito (DM Quito) es una fuente de multiculturalidad que aporta a propios y visitantes, un ambiente rico en identidades, capacidades, heterogeneidad geográfica, mezcla gastronómica, clima templado considerado óptimo para el desarrollo poblacional dado que asegura buenas condiciones de vida y para crear un ecosistema único por encontrarse en el centro de regiones costa, amazónicas y andina.

El ambiente nacional e internacional exige una readaptación de las formas de manejo, tanto como una nueva orientación hacia la promoción integral para fortalecer la economía, de manera que mantenga la equidad social, la salud de la población y la protección del medio ambiente. Es la razón principal para que el gobierno del DM Quito mantenga el enfoque de innovación, cuidando la cultura y patrimonio de la ciudad, impulsando con fuerza la visión del desarrollo del Distrito.

Esto hará que el DM Quito mantenga altos estándares de competitividad que sin duda atraerán la inversión privada, mejora en la gestión local y un turismo creciente.

La ciudad de Quito posee grandes oportunidades que impulsándolas la volverán un clúster tecnológico, educativo, empresarial, turístico, negocios y de emprendimiento.

Generará ingresos estables para la ciudad, transformará cada proyecto en puestos de trabajo, entregará a la ciudad y a sus habitantes una mejora constante y mantendrá en alto los atributos únicos con los que el DM Quito cuenta.



## Referencias

- Alcaldía de Quito (2015). *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015 – 2025*. Municipio de Quito. Recuperado de <http://www.quito.gob.ec/documents/PMDOT.pdf>
- Alcaldía de Quito (2017a). *Transparencia e información*. Recuperado de <http://www.quito.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia>.
- Alcaldía de Quito (2017b). *Superintendencia de compañías*. Recuperado de <http://www.quito.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia>.
- Alcaldía de Quito (2017c). *Banco Central*. Recuperado de <http://www.quito.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia>
- América Economía (2015). *Conozca el Ranking 2015 de las Mejores Ciudades para hacer Negocios en A. Latina*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-el-ranking-2015-de-las-mejores-ciudades-para-hacer-negocios-en-latina>
- Ayala, A., & Egas, M. (2012). *La diplomacia de ciudades, una estrategia de inserción internacional para la ciudad: el caso del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito* (Bachelor's thesis, Quito/UIDE/2012). Recuperado de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/314/1/T-UIDE-0293.pdf>
- Banco Central del Ecuador (2018). Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/>
- Bastidas Danny (2014). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Estudio de factibilidad financiera y de mercado para la creación de una empresa dedicada a la importación y comercialización de artículos electrónicos para el hogar en el distrito metropolitano de Quito*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7699/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Banco Mundial. (2016). Recuperado de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.TECH.CD?locations=EC&view=chart>

Banco Mundial. (2017). *Ecuador: Panorama General*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>.

Cadena, M. & Collaguazo, M. (2013). *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para la radio Municipal del Ilustre Municipio de Quito* (Bachelor's thesis). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5770/1/UPS-QT03997.pdf>

Campos, M., Suárez, J., & Ojeda, R. (2013). Modelo de gestión estratégica para la toma de decisiones en entidades agropecuarias. Implementación en una UBPC del municipio Martí (Parte I). *Pastos y Forrajes*, 36(1), 95-105.

Carrión, J. (2007). Análisis de Carteras: Las Matrices estratégicas. *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.

Cedatos. (2016). *Los principales problemas de las ciudades del Ecuador*. Recuperado de [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?Id=257](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=257)

Cepal. (2017). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Santiago, Naciones Unidas

Comité Ecuménico de Proyectos. (2017). La tormenta imperfecta. Análisis de coyuntura, Ecuador., julio de 2017.

Contreras, J. (2004). *Ecuador-Perú: antagonismos, negociación e intereses nacionales*.

Flasco-Sede Ecuador.

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra edición)*. Lima, Perú: Pearson.

El telégrafo. (2016). *El Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación*.

Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>.

El Universo. (2018). *Ecuador colocó bonos por uno \$ 14,250 millones en cuatro años*.

Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/01/20/nota/6574741/ecuador-coloco-bonos-14250-millones-cuatro-anos>.

Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. (2013). *Quito en cifras*.

Recuperado de <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras>

Foro Económico Mundial. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*.

Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).

García, E. (2013). *La planificación estratégica. Estrategias Empresariales: Una visión Holística (1ra edición electrónica)*. Bogotá: Bilineata Publishing.

Ghana News Agency. (2016). *The City of Quito, the Capital of Ecuador*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1832376774/ADB681B0C7F741ACPQ/3?accountid=28391>

Giocalone, R. (2013). Venezuela en Unasur: integración regional y discurso político. *Desafíos*, 25(1).

Gobierno de Pichincha. (2017). *Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado de

<http://www.pichincha.gob.ec/cantones/distrito-metropolitano-de-quito>

Google Maps. Recuperado de <https://www.google.com.ec/maps/place/Quito/@-0.1865938,-78.570625,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59a4002427c9f:0x44b991e158ef5572!8m2!3d-0.1806532!4d-78.4678382>

Jardon, C., & Gierhake, K. (2017). *El conocimiento local como factor de innovación social: el caso del distrito municipal de Quito*. (Spanish). *Investigaciones Regionales*, (38), 67.

Instituto de la Ciudad (2016). *Evolución de indicadores de empleo 2007 – 2016*.

Recuperado de

- [http://institutodelaciudad.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=180](http://institutodelaciudad.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=180)
- Institute for Management Development. (2016). Ranking de Competitividad Mundial al 2016. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/view/55976890/folleto-ranking-mundial-de-competitividad-2016>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Reporte de Economía Laboral*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe-Economia-laboral-dic1616-01-2017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017a). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/PROYECCION\\_POR\\_EDADES\\_PROVINCIAS\\_2010-2020\\_Y\\_NACIONAL\\_2010-2020.xlsx](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_POR_EDADES_PROVINCIAS_2010-2020_Y_NACIONAL_2010-2020.xlsx)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017b). *Tras las cifras de Quito*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012a). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT 2012) del Ecuador*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012b). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT 2012 TOMO II) del Ecuador*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Proyecciones de la Población de la República del Ecuador 2010-2050, Dirección De Normativas y Metodologías Del SEN*.

Recuperado de: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/ESTADISTICA/Proyecciones\\_y\\_estudios\\_demograficos/Proyecciones%202010/Metodologia%20Proyecciones%20Poblacionales.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/ESTADISTICA/Proyecciones_y_estudios_demograficos/Proyecciones%202010/Metodologia%20Proyecciones%20Poblacionales.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Estimaciones de proyecciones de población 2010. Tasa global de fecundidad por provincias período 2010-2020.*

Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud, Estadísticas de Camas y Egresos Hospitalarios, Cuentas Satélite de los Servicios de Salud, Encuesta de Salud, Bienestar del Adulto Mayor, Vdatos: Salud Ambiental, Estadísticas sobre el Registro Diario Automatizado de Consultas y Atenciones Ambulatorias, Estadísticas de Vigilancia Epidemiológica: Componente Alerta Acción Estadísticas de Inmunización, Estadísticas de Ginecología, Estadísticas de Internación Estadísticas de VIH y SIDA.*

Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/salud/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Anuario de Estadísticas vitales 2014, INEC.* Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Nacimientos\\_Defunciones/Publicaciones/Anuario\\_Nacimientos\\_y\\_Defunciones\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2014.pdf)

Kotter, J. (1999). *Jhon P. Kotter on what leaders really do* (pp. 91-93). A Harvard business review book.

Lara, H. (2014). Análisis de competitividad de una empresa del sector de tecnología de la información. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

Larrea, M. (2004). Dolarización y desarrollo humano en Ecuador. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, (19). Recuperado de

<http://revistas.flacsoandes.edu.ec/iconos/article/view/32>

- Lascana Ortiz, Virginia (2016). Analisis De La Competitividad De Las Pequeñas Y Medianas Empresas Dentro Del Cambio De La Matriz Productiva Para El Sector Priorizado Turismo, En El Distrito Metropolitano De Quito En Los Periodos 2013 – 2014. *Tesis de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15143/1/CD-6923.pdf>
- Malamud, C., & García-Calvo Rosell, C. (2009). La política exterior de Ecuador: entre los intereses presidenciales y la ideología. *Boletín Elcano*, (113), 8.
- Menor tasa de interés impulsa al crédito. (2017). *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/baja-tasa-interes-demanda-credito.html>.
- Mena, A. (2013). *Desigualdad Salarial en las Provincias del Ecuador*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Ecuador. FLACSO.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de la República del Ecuador (2006). *Plan Nacional de Política Exterior 2020*. Quito, Ecuador: Corporación Andina de Fomento.
- Ministerio del Trabajo (2017). Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/07/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- Ministerio del Turismo (2017). Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-el-pais-mas-ganador-de-los-world-travel-awards-2017/>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2017a). *Plan anual de salud sexual y reproductiva*. <http://ecuador.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/PLAN%20NACIONAL%20DE%20SS%20Y%20SR%202017-2021.pdf>
- Ministerio de Salud del Ecuador (2017b). *Manual Salud Sexual y Reproductiva*, 2017. Recuperado de <http://ecuador.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/7503%20asesoria%20ss.pdf>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2016). *Anuario de Estadísticas Salud: Recursos y*

*Actividades de Salud 2016*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2016). *Anuario de Estadísticas Hospitalarias: Egresos y Camas 2014*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>

Ministerio del Interior (2018). *Migración internacional en Quito 2018*. Recuperado de <https://www.ministeriointerior.gob.ec/migracion/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2018). *Establecimientos de Salud*. Recuperado de <https://geosalud.msp.gob.ec/geovisualizador/>

Morelli, F. (2008). La Revolución de Quito: el camino hacia el gobierno mixto. *Nuevo Mundo Mundos Nuevos. Nouveaux mondes mondes nouveaux-Novo Mundo Mundos Novos-New world New worlds*. Recuperado de <https://journals.openedition.org/nuevomundo/3419>

Moreno-Egas, J. (2016). Obispo y presidente del Quito libre: el doctor José de Cuero y Caicedo 1811-1812. *Lienzo*, (37), 311-327

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2014). *Situación económica y productiva del DMQ*. Recuperado de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticoeconomico.pdf>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2017a). *Administraciones Zonales*. Recuperado de <http://www.quito.gob.ec/>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2017b). *El Alcalde*. Recuperado de <http://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/alcalde>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2017c). *Empresas Metropolitanas*. Recuperado de <http://www.quito.gob.ec/>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2018a). *Defunciones DM Quito 2018*.

Recuperado de

<https://public.tableau.com/profile/publish/defuncionesgenerales2014/Menu#!/publish-confirm>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2018b). *Discapacidad DM Quito 2018*.

Recuperado de

<https://public.tableau.com/profile/javier.gaona#!/vizhome/DICAPACIDADESECUADOR/Discapacidades>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2018c). Proforma Presupuestaria 2018.

Recuperado de

[http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Comisiones%20del%20Concejo/Presupuesto,%20Finanzas%20y%20Tributaci%C3%B3n/2017/2017-12-01/1.%20Punto/Expediente%20Ciclo%20Presupuestario%202018/Ingresos%20Comparativo%20Codificado%202017.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Comisiones%20del%20Concejo/Presupuesto,%20Finanzas%20y%20Tributaci%C3%B3n/2017/2017-12-01/1.%20Punto/Expediente%20Ciclo%20Presupuestario%202018/Ingresos%20Comparativo%20Codificado%202017.pdf)

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2017). Recuperado de

<http://www.quito.gob.ec>

Muñoz, J. (2013). Educación y Municipio: La importancia de los servicios municipales de educación. (Spanish). *Ensayos: Revista De La Facultad De Educación De Albacete*, (28), 43-60.

Presidencia de la República del Ecuador (2017). *Informe Sobre el Diálogo Nacional*. Quito, Gobierno de la República del Ecuador.

*Quito tiene la tasa más alta de desempleo y la más baja de subempleo*. (2017). *El Comercio*.

Recuperado de <http://www.elcomercio.com/datos/quito-tasa-alta-desempleo-subempleo.html>

Revista Ecuador RT en Español. (2018). Recuperado de

<https://actualidad.rt.com/actualidad/257500-sentencia-vicepresidente-jorge-glas-ecuador>

Rosero, M. (2014, 19 de agosto). Actividades profesionales y comercios hacen que Quito sea la capital económica. Recuperado de

[http://www.elcomercio.com/app\\_public.php/actualidad/comercios-quito-empresarios-pymes-empresas.html](http://www.elcomercio.com/app_public.php/actualidad/comercios-quito-empresarios-pymes-empresas.html)

Salgado, G. (1995). *El fin de las barreras: los empresarios y el Pacto Andino en la década de los 90*. Recuperado de <http://repositorio.iaen.edu.ec/xmlui/handle/24000/1002>

Secretaría de Ambiente Municipio Metropolitano de Quito, Ecuador. (2012). *Plan de acción climático de Quito*. Recuperado de

[http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/images/Secretaria\\_Ambiente/Cambio\\_Climatico/Plan%20de%20Acci%C3%B3n%20Clim%C3%A1tico%20de%20Quito%20-%20Resumen.pdf](http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/images/Secretaria_Ambiente/Cambio_Climatico/Plan%20de%20Acci%C3%B3n%20Clim%C3%A1tico%20de%20Quito%20-%20Resumen.pdf)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES]. (2017). *Consulta de indicadores y datos*. Recuperado de <http://app.sni.gob.ec/web/menu/>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2010). *Estimaciones y Proyecciones de Población, Informe de Proyecciones Referenciales de Población a Nivel Cantonal 2010-2030*. Recuperado de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

Send Logistics (2017). *¿Sabes que es un HUB Logístico?* Recuperado de <http://sendlogistics-rd.com/sabes-que-es-un-hub-logistico/>

Unesco (2018). Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-el-ranking-2016-de-las-mejores-ciudades-para-hacer-negocios-de-america-l>

Valdez, A., & Vergara, A. (2017). La Nueva Gestión Pública Basada En Rankings: De La Planeación A La Evaluación. *Opera - Observatorio De Políticas, Ejecución y Resultados de la Administración Pública*, (21), 79-94. Doi:10.18601/16578651.N21.05

Vicepresidencia de la República del Ecuador (2015). *Cambio de la matriz productiva*.

Recuperado de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/ENCMPweb.pdf>

Vicepresidencia de la República del Ecuador (2017). *Centro de desarrollo tecnológico al servicio de la pequeña y mediana empresa en Quito*. Recuperado de

<https://www.vicepresidencia.gob.ec/quito-cuenta-con-un-centro-de-desarrollo-tecnologico-al-servicio-de-la-pequena-y-mediana-empresa/>

Vistazo. (2018). *Ecuador cierra el 2017 con un crecimiento del 1.5% del PIB*.

Recuperado de <http://www.vistazo.com/seccion/pais/politica-nacional/ecuador-cierra-2017-con-un-crecimiento-del-15-del-pib>.

World Tourism Organization. (2017). *Annual Report 2016*. Recuperado de

[http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual\\_report\\_2016\\_web\\_0.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2016_web_0.pdf)

World Tourism Organization. (2018). *Annual Report 2017*. Recuperado de

<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807>

Zambrano Barrios, A. (2011). *Planes estratégicos para gobernaciones y alcaldías:*

*Desarrollo del Modelo Propuesto. Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública* (pp. 84-85). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.