

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA APLICADA AL TECNICENTRO BOLIVAR
MORA UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY**

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

IVAN FERNANDO MOROCHO PONCE
SANDRA KATERINE MUÑOZ CONTRERAS

DIRECTOR:

ING. IVAN ORELLANA.

**CUENCA – ECUADOR
2015**

1. DEDICATORIAS:

DEDICATORIA:

En la consecución de éste ideal eslabón trascendental es el hogar, lumbre constante de ejecutorias plenas para quien dedico esta tesis:

A Dios por a verme guiado en esta etapa de mi vida, a mis Padres Iván Morocho quien ha sido quien me ha apoyado económicamente en la consecución de este logro, a mi madre por su constante apoyo moral y ayuda a mantenerme en pie ante las adversidades, y mi hermano mayor quien ha sido quien me ha guiado sin dejarme solo, desde el colegio hasta mi logro universitario.

IVAN.

DEDICATORIA:

En la consecución de éste ideal eslabón trascendental es el hogar, lumbre constante de ejecutorias plenas para quien dedico esta tesis:

Ante todo a Dios por guiarme en esta etapa de mi vida, a mi madre que con su soporte moral y económico me ayudado a mantenerme de pie y no desmayar en los problemas que se han presentado en el transcurso de esta etapa.

KATERINE.

INDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	9
2. Capítulo 1. Conceptos Generales.....	10
2.1. Fundamentos del plan estratégico.....	10
2.1.1. Concepto de planeación Estratégica.....	14
2.1.2 Concepto de Planeación Táctica.....	20
2.2. Objetivos.....	21
2.2.1 Objetivo General.....	21
2.2.2. Objetivo Especifico.....	21
3. Capítulo 2. Análisis Situacional de la Empresa.....	22
3.1. Introducción.....	22
3.2. Productos Principales.....	22
3.3. Identificación y obtención de información.....	23
3.3.1. Mercado y Cliente.....	23
3.3.2. Recursos.....	24
3.3.3. Competencia.....	25
3.3.4. Responsabilidad Social y Corporativa.....	29
3.3.5. Entorno de la Empresa.....	30
4. Capítulo 3: Filosofía Estratégica.....	34
4.1. Introducción.....	34
4.2. Valores Estratégicos.....	34
4.3. Misión.....	35
4.4. Visión.....	35
4.5. Objetivos.....	35

4.6. Estrategia Corporativa Actual.....	35
5. Capítulo 4: Planeación Estratégica.....	37
5.1. Introducción.....	37
5.2. Áreas Estratégicas Críticas.....	38
5.3. Asuntos Estratégicos Críticos.....	40
5.4. Análisis FODA.....	41
5.4.1. Matriz FO-FA-DO-DA.....	43
5.5. Objetivos Estratégicos.....	44
5.6. Indicadores de Desempeño Claves.....	46
5.7. Cuadro de Mando Integral.....	52
5.7.1. Mapa Estratégico.....	56
5.7.2. Tablero de Control.....	58
5.8. Planes Estratégicos de Acción.....	62
6. Capítulo 5: Planeación Táctica.....	71
6.1. Introducción.....	71
6.2. Objetivos a corto plazo.....	72
6.3. POA.....	73
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	75
8. Glosario de Términos.....	76
9. Bibliografía.....	78

RESUMEN

En el primer capítulo redactamos los conceptos generales de la planificación estratégica y táctica detallando definiciones, historia y su evolución.

En el segundo capítulo realizamos un análisis de la situación actual que presenta el Tecnicentro, detallando sus principales productos, servicios y la competencia actual.

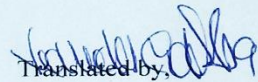
En el tercer capítulo se investigó sobre la filosofía estratégica de la empresa poniendo énfasis en los valores que posee la misma, misión, visión, objetivos y resumen de la estrategia corporativa actual.

En el capítulo cuatro se elaboró la planeación a largo plazo determinando las áreas estratégicas críticas que posee el Tecnicentro, se elaboró el análisis FODA, la matriz DAFO, y los objetivos estratégicos con el propósito de diseñar los indicadores, el cuadro de mando integral y el mapa estratégico para finalmente obtener el plan estratégico de acción.

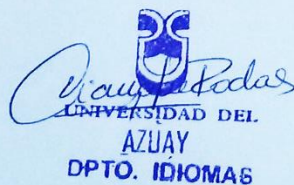
En el capítulo cinco finalmente se concluye con el POA y los objetivos a corto plazo.

ABSTRACT

The first chapter is about the strategic and tactical planning general concepts, detailing definitions, history and evolution. In the second chapter we conducted an analysis of *Tecnicentro* present situation, detailing its major products, services and the current competition. The third chapter refers to an investigation performed on the company strategic philosophy emphasizing its values, mission, vision, objectives and summary of current corporate strategy. In chapter four the long-term planning was developed identifying *Tecnicentro* critical strategic areas. Furthermore, the SWOT analysis, TOWS matrix and strategic objectives were developed in order to design indicators, balanced scorecard and strategic map, so as to finally get the strategic plan of action. Chapter five finally concluded with the AOP (Annual Operating Plan) and short-term objectives


Translated by,

Lic. Lourdes Crespo



PALABRAS CLAVE

Planeación estratégica, planeación táctica, cuadro de mando integral, estrategias, indicadores, valores estratégicos.

1. INTRODUCCIÓN

El Tecnicentro Bolívar Mora, es una empresa relativamente joven que fue fundada en Julio del año 2011, que se dedica al mantenimiento vehículos; dentro de lo cual se especializa en actividades de alineación, balanceo y cambio de aceite. Adicionalmente comercializa neumáticos, baterías y lubricantes.

ABM Tecnicentro, está enfocado a satisfacer las necesidades en cuanto a mantenimiento automotriz, para los propietarios de vehículos livianos, SUVs, furgonetas de transporte y escolares, se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca estratégicamente en la Av. Alfonso Moreno Mora y Juan Iñiguez.

Ante los constantes cambios tecnológicos la empresa ABM Tecnicentro, se ha ido innovando constantemente en un mercado globalizado y que evoluciona constantemente, logrando determinar que la empresa ha puesto mayor énfasis en la parte técnica y productiva, lo cual nos ha llevado a investigar un mejoramiento en la parte administrativa utilizando una de las grandes herramientas como es la Planificación Estratégica y Táctica, ya que se desea crear una Planificación Estratégica y Táctica para que de esta manera la empresa a posterior aplique y pueda enfrentarse a la gran demanda y competencia existente bajando sus costos y maximizando su beneficio, permitiendo trazar un horizonte al cual seguir y una meta al cual alcanzar

2. CAPITULO 1: CONCEPTOS GENERALES:

2.1. Fundamentos del plan estratégico.

Según Scribd(2008), para poder hablar sobre un plan estratégico, hay que aclarar que la palabra "Estrategia", viene del Griego *strategos* que significa "Un general" o "ejercito", lo que quiere decir **"planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos"**.

También Scrib (2008), nos explica que "Sócrates en la antigua Grecia, estableció que toda tarea o actividad, debería describir o elaborar planes y mover recursos para conseguir los objetivos", logrando de esta manera establecer estrategias para un negocio a nivel mundial, eligiendo las estrategias más significativas.

Dentro de este proceso de Evolución que ha tenido la Planeación Estratégica podemos mencionar algunas de las fases con las que se ha identificado desde los inicios de las décadas del 60 hasta la década de los 90':

DECADA DEL 60'	DECADA 70'	PRINCIPIOS 80'	DECADA DE LOS 90'
Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: ✓ Crecimiento rentable. ✓ Desmoralización y privatización. ✓ Mercados mundiales.
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década.			
✓ Proyectos LP. ✓ Presupuestos 5 años. ✓ P.Operativos detallados. ✓ Estrategias para el crecimiento y la diversificación.	✓ Estrategias explícitas. ✓ Divisiones en unidades empresariales estratégicas. ✓ Proyección explorativa. ✓ Planeación para el cambio sociopolítico. ✓ Simulación de estrategias alternativas.	✓ Estrategia ✓ Liderazgo visible por la alta gerencia. ✓ Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. ✓ Inversiones masivas en nuevas Tecnologías.	✓ Altas velocidades en la renovación del conocimiento. ✓ Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
Principales Técnicas por década.			

✓ Proyección tecnológica. ✓ Planeación de fuerza laboral. ✓ Presupuesto del programa. ✓ Análisis de vacíos. ✓ Matriz de producto mercado.	✓ Planeación de escenarios. ✓ Apreciación del riesgo político. ✓ Proyección social. ✓ Evaluación de impacto ambiental. ✓ Análisis de portafolio de negocios. ✓ Curvas de experiencias. ✓ Análisis de sensibilidad y riesgo. ✓ Presupuesto base cero	✓ Creación de escaños competitivos. ✓ Filosofías y objetivos empresariales explícitos. ✓ Portafolios de tecnologías y recursos. ✓ Empleados propietarios de acciones. ✓ Entrenamiento interno de mercado y servicios. ✓ Programas de mejoramiento a la calidad. ✓ Base de datos interna y externa.	✓ Formación de liderazgo. ✓ Benchmarking. ✓ Holística gerencial. ✓ Inteligencia emocional. ✓ Mejoras continuas. ✓ Cuadro de indicadores.
---	--	--	---

Cuadro N.- 1 Elaborado por Scribd (2008), Evolución de la Planeación Estratégica.

<http://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica>.

De acuerdo a la Evolución que ha venido teniendo los planes estratégicos se ha dividido en tres tipos de planificación entre los más estudiados podemos mencionar:

- Planeación Estratégica. (Largo Plazo)
- Planeación Táctica. (Corto Plazo)
- Planeación Operativa. (Corto Plazo).

A continuación observaremos los tipos de planes y quienes van dirigidos :

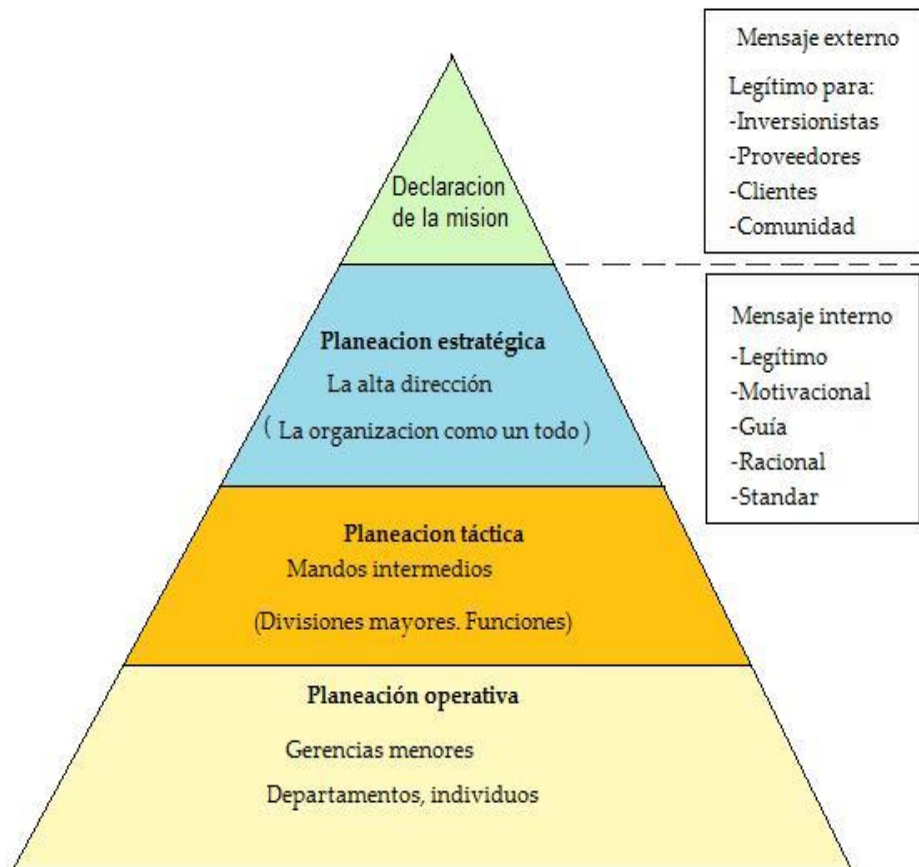


Imagen N.- 1. Sandoval C. & Sandoval D. (2010). Tipos de Planeación

<http://www.sistemaspea.info/tipos-de-planeacion/>

2.1.1. Concepto de planificación estratégica:

Este concepto ha sido definido por diversos expertos que en base a su experiencia y trabajo determinaron la mejor forma de definir a la planificación estratégica:

- Kotler, (1990) explica que la Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.
- Dipres, (2003) se señala que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.
- Con el transcurso del tiempo el concepto de Planeación Estratégica fue evolucionando a medida que las empresas crecieron, se diferenciaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno cambiante, logrando así identificar tres etapas en esta Evolución:
 1. Portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se fundamentaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado, en donde se representaba a través de una Matriz de Crecimiento – Participación.

2. Potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base a lo que el mercado ofrecía a sus clientes, donde la empresa estuviera compitiendo y a la situación del elemento estratégico de negocios dentro de la industria.
3. Escenarios de juego, donde el plan estratégico percibe diferentes elecciones dependiendo de la situación de la unidad estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas aplicando lo que es el Análisis FODA.

El concepto de planificación estratégica, basado en los conceptos anteriores, se concluyó que sería: **La planificación estratégica es la anticipación a posibles cambios en el entorno de un mercado manteniendo una dirección que pueda alinear metas y recursos definiendo objetivos a largo plazo y desarrollando estrategias que permitan la consecución de dichos objetivos.**

Sin la planeación estrategia, muchas áreas de las empresas carecen de un sentido global y cada una de estas, son apreciadas como algo independiente al resto de la organización.

La estrategia se compone de los siguientes procesos:

Posición Inicial	• Misión • Visión • Valores y objetivos.
Análisis Externo	• Grupos de interés externos. • Entorno Genérico. • Entorno Sectorial o Competitivo.
Análisis Interno	• Medios, recursos, habilidades. • Cadena de valor. • Grupos de interés internos.
Selección e implantación	• Selección. • Formulación • Implantación (acción)

Cuadro N.- 2.Elaborado por los autores.

Beneficios de una Planificación Estratégica:

- Mantiene una perspectiva orientada en el futuro y en el presente.
- Fortalece los elementos adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Promueve la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Establece prioridades en el empleo de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Exige a los ejecutivos ver a la planeación desde la macro perspectiva, optando por los objetivos centrales de manera que opten a alcanzar las metas establecidas por los mismos.

La Importancia de la Imagen Corporativa

Como ya hemos señalado anteriormente, a consecuencia de la madurez existente en los mercados, en la actualidad uno de los problemas más importantes que nos encontramos es que la gente no tiene la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los bienes o servicios que se ofrecen. Es decir, aparece una considerable dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes. Debido a esto, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible de la misma, obteniendo los siguientes beneficios:

- a) Ocupará un espacio en la mente de los consumidores. Por medio de la Imagen Corporativa “existimos” para los consumidores tanto frecuentes como potenciales. Hace pocos años la disyuntiva estaba en Comunicar-No Comunicar. Las organizaciones debían decidir si comunicaban o no, si hacían algún tipo de actividad comunicativa o si, por el contrario, elegían un “perfil bajo”. En este momento, todas las organizaciones comunican en mayor o menor medida, más o menos conscientemente, más o menos acertadamente, es decir, las empresas miran que la comunicación es de una importancia exhaustiva. En la mayoría de las entidades se asume esa situación y se intenta trabajar sobre ello. En la actualidad, y sobre todo de cara a un futuro próximo, la disyuntiva está en Existir o No Existir, ocupando un espacio en la mente de los consumidores teniéndonos como principal opción para sus compras, como dirían Ries y Trout (2010). Estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de la personas es la Imagen de la Empresa. Si estamos en la mente del consumidor, existimos. Comunicar no garantiza dicha existencia, pero no comunicar nos conduce a la extinción

de la empresa, por esto el primer paso para que nos elijan es tener una posición fuerte en la mente de los consumidores.

- b) Favorecerá a su diferenciación de la competencia, creando valor para los consumidores, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado. Existir para los consumidores, es decir, que nos tengan como primera opción, no implica la elección de la entidad, y por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. Además de estar presentes, esa presencia debe ser valiosa para los consumidores, debe tener un Valor Diferenciado con respecto a la competencia. El primer paso para que nos elijan es que existamos para ellos, pero no es lo único que hay que hacer. La segunda condición es que los consumidores nos consideren como una opción diferente y válida a la competencia. La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferenciado y añadido para los consumidores, dándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma y para sus consumidores. Este planteamiento de "beneficio mutuo" será una de las claves del éxito de las empresas en un futuro.

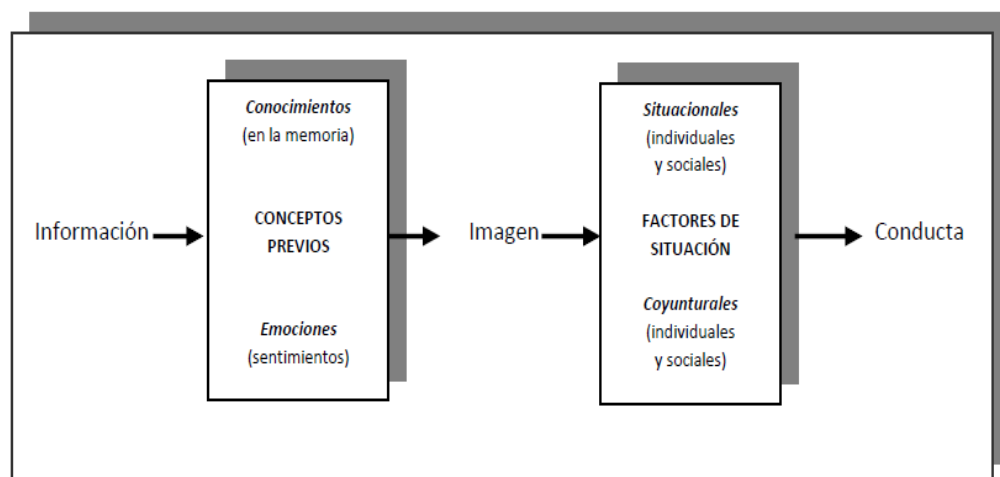


Imagen N.-2 Fuente: Estudios y perspectivas en Turismo volumen 20.

c) Disminuirá la influencia de otros factores en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información fuerte y verás sobre la organización. La existencia de una Imagen Corporativa bien establecida en la mente de los consumidores permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán basar sus decisiones. Con ello, las empresas con imagen corporativa fuerte podrán minimizar el impacto de la competencia, a nivel de influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o grupales basados en la sociedad. Esto es también un elemento en el juego de poder entre fabricante y distribuidor, ya que si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales, el punto de venta será donde se realizarán importantes ventas, y por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta en relación con el fabricante, si por el contrario, la decisión de compra está importantemente influida por factores previos a la situación de compra, la influencia de la situación y de la coyuntura disminuirá, y las personas tenderán a elegir en base de la imagen corporativa o de marca de los productos de la empresa. Al basar su elección en estos puntos, el fabricante tendrá un poder de negociación sobre el distribuidor, ya que la gente elige un producto o servicio en algún punto de venta. Aun así, es conveniente recordar que la decisión de compra se verá influenciada por todo un conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, mercado, cliente al cual se dirigen, etc.), pero puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto.

Además de estos 3 aspectos, la Imagen Corporativa creará valor para la empresa aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes:

1. Permite "Mejorar las ventas": una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que

puede convertirse en líder y podrá vender a precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar más por la marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad con respecto a la competencia. Algunos estudios señalan que ese diferencial de precio estaría alrededor del 8%.

2. Atrae mejores inversionistas: una buena imagen corporativa facilitará que los inversionistas ayuden a la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de beneficios será superior a otras empresas que no posean una buena imagen. Así, por ejemplo, el Banco Popular tiene una imagen de banco bien administrado, lo cual hace que para los diferentes inversores sea una entidad atractiva y con una alta seguridad a la hora de invertir o apostar por esa entidad bancaria.
3. Atrae mejores trabajadores: una empresa que tenga buena imagen logrará que los mejores profesionales aspiren a formar parte de la entidad. Por todas o algunas de estas razones, se hace necesario establecer una reflexión sobre la Imagen Corporativa, para que pueda ser reconocida como un capital importante dentro de una compañía, y se planifique una actuación fuerte que pueda influir en la imagen que se formen los consumidores acerca de la organización.

2.1.2. Concepto de planificación táctica:

La planificación táctica es el desarrollo de planes a corto plazo que ponen a relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización, definiéndole a corto plazo 1 año o menos.

En la planificación táctica, los administradores la usan para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

Los programas de planificación estratégica y táctica van juntos de la mano para que la empresa tenga éxito en su vida empresarial, ya que la planificación táctica se concentra en sus tareas de corto plazo para su ayuda con la obtención de sus objetivos a largo plazo.

2.2. Objetivos.

2.2.1. Objetivo general.

"Proponer al personal administrativo una visión integral del proceso de Planeación Estratégica y Táctica, como una herramienta en la toma de decisiones, que guíen a corto y largo plazo en un ambiente de constante cambio, de competitividad, ante oportunidades y amenazas del entorno, potenciando sus ventajas competitivas."

2.2.2. Objetivo específico.

- Proponer al personal administrativo un modelo integral y estratégico sobre las nuevas tendencias en la planeación, dirección, administración y control de los nuevos recursos asignados.
- Proporcionar al personal administrativo una metodología de planeación estratégica y táctica que permita potenciar sus ventajas competitivas.
- Elaborar una Planificación estratégica y táctica ágil, flexible y orientada a la optimización de los resultados.

3. CAPITULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

3.1. Introducción.

El presente capítulo nos dará conocer cómo se encuentra la empresa actualmente, nos indicara que tipo de recursos posee, y como se ha estado manejando la parte administrativa de la empresa hasta el presente, tomando en cuenta que es una empresa nueva en el mercado que ha tenido gran impacto y ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores a los que ha atendido ya que su labor productiva ha sido de respuesta inmediata a los grandes demandantes de servicios y productos para el mantenimiento de los vehículos.

3.2. Productos principales.

Dentro de los productos con los que cuenta el TECNICENTRO Bolívar Mora podemos mencionar los siguientes:

SERVICIOS:

- Alineación y Balanceo.
- Rotación de llantas.
- Cambios de Aceite.
- Limpieza de Inyectores por ultrasonido.
- Chequeo general Vehicular.
- Cambio de piezas de los vehículos.

PRODUCTOS:

- Venta de Llantas nacionales para vehículos livianos
- Lubricantes para caja y corona en las marcas :
 - ✓ Penzoil.
 - ✓ Ac delco.
 - ✓ Moto craft.
 - ✓ Golden Bear.
- Baterías Bosch.
- Pastillas para frenos.
- Repuestos (bajo pedidos)

3.3. Identificación y obtención de información.

3.3.1. Mercado y Cliente.

ABM, está centrado en los propietarios de automóviles que se encuentran en la zona urbana de la ciudad de Cuenca y cercanos al sector donde se encuentra ubicado, enfocados a la clase media y media alta, ya que además de brindar los servicios comunes de un Tecnicentro, también realiza trabajos de mecánica, contando con tecnología de punta y brindando a sus clientes precios competitivos y por debajo de la media de su sector.

También podemos decir que el TECNICENTRO BOLIVAR MORA, anteriormente contaba con alianzas que involucraban empresas internacionales, pero actualmente cuenta con convenios con dos escuelas de conducción que se encuentran ubicada en la ciudad de Cuenca, la cual les ayuda con el mantenimiento de cada uno de sus vehículos.

3.3.2. Recursos.

Dentro de los recursos con los que cuenta el TECNICENTRO Bolívar Mora, podemos mencionar.

RECURSOS HUMANOS:

El Recurso Humano es muy importante dentro de la empresa, es por eso que el área de Talento Humano se deberá encargar de reclutar y seleccionar al personal idóneo para las áreas requeridas.

El TECNICENTRO Bolívar Mora cuenta con los siguientes Recursos Humanos:

- Dos mecánicos, que se encargan de toda la parte productiva, detecta fallas y hace el mantenimiento y/o reparación del vehículo.
- Propietario del TECNICENTRO, quien se encarga de toda la parte administrativa.

RECURSOS FINANCIEROS:

El TECNICENTRO Bolívar Mora, actualmente se encuentra económicamente bien ya que el 70% son financiados por recursos propios y el 30% por recursos ajenos a la empresa.

RECURSOS- MAQUINARIA:

- Alineadora.
- Compresor
- Herramientas manuales.

- Dos computadoras:
 - ✓ Portátil.
 - ✓ Escritorio.
- Dos elevadores.
- Removedores de Aros.
- Analizadores de gases.
- Limpiador de Inyectores.
- Balanceadora
- Rectificadora de Frenos.

3.3.3. Competencia.

El análisis de la competencia abarca a cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa con el Tecnicentro Bolívar Mora, dentro de los cuales se puede mencionar los principales Tecnicentros.

A continuación elaboraremos un cuadro de los principales competidores que tiene el Tecnicentro en la ciudad de Cuenca y que de una u otra manera afecta ya sea directa o indirectamente al Tecnicentro Bolívar Mora.

EMPRESA	PRODUCTOS	PUBLICIDAD Y ATRIBUTOS	SERVICIO	PRECIO
 Tecnicentro Monay Cuenca	✓ Aros. ✓ Llantas ✓ Lubricantes.	✓ Cuenta con una agencia principal y una sucursal ubicada en la ciudad de Cuenca. ✓ Cuenta con una página web.	✓ Alineación. ✓ Balanceo ✓ Suspensión. ✓ Enllantaje ✓ Cambio de Aceite	Sus precios van acorde a las promociones que ofrece el Tecnicentro, dependiendo la temporada.
 TEDASA Tecnicentro del Austro	✓ Llantas ✓ Lubricantes. ✓ Baterías. ✓ Aros. ✓ Moquetas.	✓ Cuenta con algunas sucursales en la ciudad de Cuenca. ✓ Cuenta con una página web. ✓ Facilidades de pagos en sus productos. ✓ Auspiciantes de algunos eventos.	✓ Alineación ✓ Balanceo ✓ Nitrógeno 4 llantas ✓ Revisión de Batería.	Cuenta con precios desde 32 hasta \$23 según sus promociones.

 Tecnicentro Reto- Tyre.	✓ Baterías. ✓ Neumáticos. ✓ Lubricantes.	✓ Dispone de una página web para que sus clientes estén al tanto de su servicio. ✓ Mejores marcas de neumáticos.	✓ Alineación ✓ Balanceo. ✓ Enllantaje. ✓ Suspensión. ✓ Frenos ✓ ABC Motor. ✓ Cambio de Aceites. ✓ Lavado Express	Precios cómodos que van de acuerdo a sus promociones.
 Tecnicentro RodaCar.	✓ Lubricantes.	✓ Cuenta con una página web.	✓ ABC de Frenos. ✓ ABC de Motor. ✓ Limpieza de Inyectores. ✓ Alineación y Balanceo en 3D ✓ Chequeo Vehicular.	Precios entre \$22 \$23-\$25 dependiendo lo que necesite el vehículo.
 Tecnicentro Guzmán.	✓ Lubricantes.	✓ Cuenta con una página web.	✓ Arreglo de Suspensión. ✓ ABC de Frenos. ✓ Alineación y Balanceo Enllantaje.	Precios Promedios entre \$22 - \$25.

 Tenicentro Maxiauto .	✓ Lubricantes. ✓ Aros. ✓ Neumáticos.		✓ Alineación. ✓ Balanceo ✓ Chequeo vehicular.	Precios promedios entre \$22 - \$25 de acuerdo a las promociones que ofrece los distintos Tecnicentros.
 Tencicentro Chicago	✓ Baterías. ✓ Filtros de aceite y Aire. ✓ Válvulas. ✓ Parches. ✓ Neumáticos. ✓ Líquido de frenos. ✓ Aditivos antifricción. ✓ Sincronización o afinación del motor.	✓ El Tecnicentro Chicago, cuenta con dos sucursales en la ciudad de Cuenca. ✓ Cuenta con una página web la cual le facilita al cliente para estar al tanto de cada una de sus promociones. ✓ Tiene alianzas comerciales con distintas marcas como son: Pirelli, Chevron, Bosch, Havoline.	✓ Reparación del sistema de suspensión. ✓ Sistema de corona. ✓ Rectificación de Discos. ✓ Alineación y Balanceo computarizado ✓ Sistema de frenos. ✓ Sincronización y sistemas eléctricos.	Cuenta con precios razonables entre \$25 dependiendo lo que requiere el vehículo.

3.3.4. Responsabilidad social y corporativa.

Partiendo del concepto principal de responsabilidad social y corporativa es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas apuntando al mejoramiento de la competitividad el valor corporativo y su valor agregado.

Partiendo de esta premisa se ha determinado esta parte lo que hace el Tecnicentro la contribución al mejoramiento social y corporativo:

Mejoramiento social: El Tecnicentro en pro del mejoramiento social, imparte a sus empleados una cultura de ética y respeto para dentro de su ambiente laboral, sabiendo que el ejemplo es uno de los más grandes promotores de aprendizaje, por otro lado les imparte un pago justo por su trabajo haciendo que el personal pueda obtener un modo de vida digno en nuestra sociedad.

Mejoramiento económico: El Tecnicentro para mejorar la parte económica en la sociedad empieza cumpliendo sus obligaciones con el gobierno en lo que impuestos se refiere de manera que se realice un aporte al aumento en la economía del país, de manera que se puedan realizar obras que permitan el mejoramiento del país.

Mejoramiento ambiental: El Tecnicentro para el mejoramiento ambiental empieza respetando las leyes ambientales como la forma correcta de desechar los aceites de los carros, el tratamiento de los repuestos de los carros, cuando realizar el tratamiento de los desechos, etc., y normas básicas como el apagar la luz al salir de la oficina, colocar focos ahorradores no desperdiciar el agua, etc.

3.3.5. Entorno de la empresa.

Dentro del entorno de la empresa debemos tener en claro cuáles serían los factores que más afectarían al Tecnocentro Bolívar Mora como son:



Imagen N.- 3. Quispe P. (2012), La Empresa y su Entorno.

<http://partesdelaempresa.blogspot.com/2012/04/la-empresa-y-su-entorno.html>

FÍSICO: En la parte física, debemos tomar en cuenta que lo más influye en las empresas Ecuatorianas es este ambiente físico rodeado de muchos cambios, la ubicación del Tecnocentro lo hace un punto fuerte ya que se encuentra en una zona donde muchas personas van con sus vehículos y de esta manera el Tecnocentro se hace conocer.

Otra parte importante para el desarrollo del Tecnicentro es la demanda y la competencia existente, al ser relativamente nuevo existe baja participación en el mercado versus la competencia que existe en el mercado, por lo que la demanda no es la esperada por la empresa ya que otros Tecnicentros ya se encuentran ubicado en la mente de los consumidores.

La industria automotriz de talleres y Tecnicentros, están en constante crecimiento ya que en la Ciudad de Cuenca el sector automotriz crece aproximadamente un 11% anual, EL TECNICENTRO BOLIVAR MORA se encuentra dentro de la rama de Tecnicentros, adicionalmente compite con talleres debido a que se integran en este tipo de trabajos.

ECONOMICO: El país atraviesa constantes cambios, uno de los más grandes es el que atraviesa en el cambio en los salarios y el aumento constantes de los precios influenciados por la inflación que atraviesa el país, lo que impide que a la empresa entre efectivo ya que la gente no puede costearse esos servicios debido a que el salario no les alcanza para costear los servicios que ofrece el Tecnicentro.

TECNOLOGICO: En cuanto a la tecnología que posee el Tecnicentro es una tecnología acorde a la época y a la sociedad, es una tecnología que le permite ser competitivo frente a la competencia que se encuentra en otros Tecnicentros.

SOCIO-CULTURAL: en la parte socio cultural, vivimos en una sociedad en donde un local bien arreglado y surtido es sinónimo de calidad lo que esto representa una fortaleza para el Tecnicentro ya que siempre se mantiene actualizado con lo mejor en materiales para mantenimiento de los vehículos, pero esto también

divide al mercado en dos partes, en sociedad media alta, media y baja, para los que están en la última categoría aun van a preferir ir a su vulcanizadora de costumbre, sociedad media y media alta prefieren a un Tecnicentro que posea una tecnología actual y bien distinguida que les brinde una seguridad para poder dejar sus vehículos en buenas manos.

POLITICO-JURIDICO: En la parte política-jurídica el Tecnicentro cumple con lo estipulado en la ley de manera que tanto los trabajadores como los clientes se sientan satisfechos en cuanto al pago viendo que lo que cobra tanto el gobierno como la empresa es lo justo.

ETICO: La empresa fortalece la parte ética a sus trabajadores con el ejemplo, siempre pagando lo justo, siempre cumpliendo éticamente a sus clientes, es decir, usando y cobrando por unos repuestos y un servicio de calidad permitiéndole irse colocando en posiciones más y más altas en cuanto a su competencia y posicionamiento del mercado.

Con todos factores se logró determinar las oportunidades y amenazas con las que cuenta el Tecnicentro Bolívar Mora:

Oportunidades:

- ✓ La invariabilidad en los impuestos para repuestos automotriz para el año 2015.
- ✓ Ciudad con la tendencia más alta al crecimiento vehicular, mientras más vehículos, más demanda.
- ✓ La falta de control en precios de las concesionarias permiten obtener repuestos de excelente calidad a menor precio.

Amenazas:

- ✓ TEDASA, es una gran empresa que se encuentra posicionada en el mercado Austral, tiene la distribución directa de llantas nacionales siendo el distribuidor de baterías Bosch.
- ✓ Constantes cambios en la legislación tributaria ya que pronto se tendrá que dar utilidades lo que provocara el aumento de costos para poder cumplir con las leyes.
- ✓ Constantes cambios en el código de trabajo, exceso de proteccionismo al empleado.
- ✓ Competencia desleal por partes de los distribuidores.
- ✓ Constante crecimiento de Tecnicentros en el austro.

4. CAPITULO 3: FILOSOFÍA ESTRATÉGICA.

4.1. Introducción.

En el presente capítulo se lograra determinar, todas las pautas que se deben tener para la estructura de una empresa, cumpliendo con cada uno de los valores estratégicos que se han implantado en la empresa para un mejor logro, al mismo tiempo tener una misión que en este caso sería a lo que dedica el Tecnicentro Bolívar Mora y la visión hacia donde desea llegar ABM en un futuro, luego hablaremos sobre los objetivos que se han formado para poder alcanzar cumpliendo con las metas establecidas por ABM, y finalmente trataremos en este capítulo sobre las Estrategias Corporativas Actuales que la empresa ha logrado determinar.

4.2. Valores estratégicos.

Los valores que el "Tecnicentro Bolívar Mora", espera transmitir a cada uno de sus clientes y colaboradores son:

- ❖ **Honestidad:** Ser transparentes con sus clientes y colaboradores otorgando lo que se ofrece, no prometer si no se puede cumplir lo acordado.
- ❖ **Compromiso:** El Tecnicentro Bolívar Mora, garantizara resultados deseados tanto en el servicio que brinda como en sus productos.
- ❖ **Responsabilidad:** ABM, reconocerá y responderá ante cualquier inquietud que el cliente tenga.
- ❖ **Amabilidad:** Los clientes de ABM, serán atendidos con cortesía y de un trato amable, lo cual facilita tener una buena relación con cada uno de ellos.

4.3. Misión.

Servir a nuestros clientes día a día, con seriedad, honestidad, productos y servicios de alta calidad para el mantenimiento y reparación sus vehículos; a precios competitivos, de forma amable y eficiente para satisfacer y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes.

4.4. Visión.

Para el 2020 ser un centro de mantenimiento automotriz integral y reconocido en la ciudad de Cuenca, por sus altos estándares de calidad y servicio.

4.5. Objetivos.

- ❖ Tener al menos 15 clientes nuevos al mes los durante el año 2015.
- ❖ Incrementar los ingresos en un 15% anual.
- ❖ Generar al menos una alianza estratégica nueva trimestral.

4.6. Estrategia Corporativa Actual.

- ❖ Inicialmente durante la etapa de construcción se realizó una campaña para crear expectativa, al colocar un letrero en las afueras del predio.
- ❖ Durante los tres primeros meses de funcionamiento se promocionó el Tecnicentro en la radio FM 88.
- ❖ Dentro de estos tres primeros meses promocionamos alineación y balanceo por \$15.
- ❖ Se colocaron letreros en el local y señalética en la zona.
- ❖ Generamos alianzas estratégicas con asociaciones como la "Asociación de Profesores de la Universidad del Azuay", "UDAFE".

- ❖ Estamos enfocados a satisfacer las necesidades en cuanto a mantenimiento automotriz, para los propietarios de vehículos livianos, SUVs, furgonetas de transporte y escolares.
- ❖ ABM es mucho más que un Tecnicentro ya que además de brindar los servicios comunes de un Tecnicentro, también se realiza trabajos de mecánica.
- ❖ ABM Tecnicentro cuenta con tecnología de punta y brinda a sus clientes precios competitivos y por debajo de la media de su sector.
- ❖ La ubicación es un factor de gran relevancia ya que se encuentra en una zona en crecimiento y de alto tráfico pero no a niveles demasiado altos a tal punto que se torne insoportable.

5. CAPITULO 4: PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

5.1. Introducción.

El presente capítulo se lograra determinar sobre la planeación a largo plazo o conocida también como Planeación Estratégica, en el cual trataremos de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se presenta en la empresa Tecnicentro Bolívar Mora, buscando la forma de prevenir ante los cambios o sucesos futuros que se puedan llegar a tener, ya sea por los distintos factores económicos, sociales, culturales, políticos, y tecnológicos.

Posteriormente se elabora una matriz FODA, la misma que nos ayudara a identificar los factores tanto internos como externos que de una u otra manera afecta al Tecnicentro de manera positiva o negativa, y a su vez dar mejoras a la misma, luego se procederá a plantear los objetivos estratégicos los cuales pretendemos alcanzarlos de una manera eficiente ya que a través de ellos podemos medir el desarrollo de la empresa, seguido de los indicadores de desempeño claves, cuadro de mando integral, y finalmente los planes de acción para la empresa logrando así cumplir con cada uno de los objetivos, y metas que se pretende implantar al Tecnicentro para el mejoramiento de la misma.

5.2. Áreas estratégicas críticas.

Las áreas estratégicas críticas, es una de las herramientas de la Planeación Estratégica, en la cual se podría decir que es el inicio para la elaboración de la Planeación a largo plazo, el mismo que fue creado para ayudar a determinar donde se quiere estar como organización. Se trata de la identificación de los aspectos críticos estratégicos que necesitan ser abordados durante un amplio periodo para cumplir con la misión y la estrategia.

Como ya tenemos una idea de lo que en realidad son las áreas estratégicas críticas, hemos determinado que en el Tecnocentro Bolívar Mora las áreas claves o áreas críticas a las cual nos enfocaremos más son:

- Productividad.
- Marketing

PRODUCTIVIDAD:

Hemos tomado a la Productividad como un área estratégica para el Tecnocentro Bolívar Mora, ya que esta es el área más sensible de toda la empresa, siendo esta el corazón de toda la empresa, con esto se destaca entre sus competidores.

La productividad es un tema que abarca diferentes puntos de toda la empresa, en este caso tenemos como primordial el espacio físico de la misma, ya que como afirma el Gerente ING Bolívar Mora, su infraestructura es insuficiente para la demanda de automóviles que le provienen, lo cual impide que el servicio que se le brinda al cliente no se entregue a tiempo o se tenga que rechazar la demanda por parte de los clientes, este es un punto importante ya que

recientemente se adquirió una nueva maquinaria para el chequeo de emisiones pero por falta de espacio físico no se puede mejorar el alcance en el mercado, pero se espera ampliar el espacio para el año 2015 esperando tener mejor demanda y un aumento en las ventas brutas en un 15% en relación al año 2014.

MARKETING:

El marketing se ha constituido como una de las maneras de comercializar nuestros productos y servicios de forma rentable para nuestra empresa, satisfaciendo a cada uno de nuestros clientes, es por esta razón que hemos determinado como una Área Estratégica para el Tecnicentro Bolívar Mora, ya que el Marketing está relacionado con el Precio, Producto, Plaza y Promoción, la misma que se encarga de buscar nuevos métodos o formas para que el cliente o consumidor elija nuestro producto o servicio.

El marketing ha sido pasado a segundo plano en la empresa según lo que nos declara el Gerente, debido a que se le ha dado una prioridad mayoritaria al área de producción adquiriendo nuevas maquinarias para el mejoramiento del servicio.

Durante sus tres primeros meses de funcionamiento el Tecnicentro Bolívar Mora, promociono en la radio FM 88 a cerca de sus productos y servicios, lo cual resultaba un costo alto en relación al tamaño de la empresa lo cual concluyo al mes de iniciarse las menciones.

Otra campaña publicitaria fue aparecer en una revista automotriz, la misma que dio poco acogida por parte de los clientes, a pesar de que fue relativamente económica la implementación de esta publicidad, se logró recuperar lo invertido pero no se aumentó significativamente la participación en el mercado.

5.3. Asuntos estratégicos críticos.

Los asuntos estratégicos críticos son aquellos asuntos de mayor importancia para la investigación realizada, todos los asuntos estratégicos críticos son implementados mediante la herramienta llamada FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA es una herramienta para documentar o registrar la situación actual de la empresa y determinar el estado del entorno en donde se encuentra, como sus siglas lo determinan, este análisis intenta determinar Fortalezas que posee la empresa, sin olvidar que las fortalezas que tiene la empresa son su parte interna, lo que la hacen fuerte, las oportunidades que la misma tiene para su progreso, tomando en cuenta que las oportunidades son tratadas en base al entorno de la empresa.

Ahora el análisis también determina las debilidades que es la parte interna de la empresa que intenta fortalecer para enfrentarse a la competencia, y finalmente tenemos las amenazas, que se concentran en la parte externa negativo, considerando todo aquello que se pueda considerar nocivo para el futuro de la empresa, pudiendo ser, nuevos competidores, la legislación del país, la corrupción, etc.

5.4. Análisis FODA

Para poder realizar un análisis FODA, debemos analizar cada uno de los puntos que afecta al Tecnicentro Bolívar Mora, dentro de la ciudad de Cuenca y a su vez identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que de una u otra forma impiden el desarrollo de ABM Tecnicentro.

Fortalezas:

- ✓ Expansión del local para el año 2015.
- ✓ Tecnología de punta para la alineación.
- ✓ Negociación directa con los importadores lo que le permite reducir costos al evitar los intermediarios.
- ✓ Realiza servicios tanto de TECNICENTRO como de un TALLER MECANICO, permitiendo al cliente realizar todo en un solo lugar.
- ✓ Ubicación geográfica, sector con menos competencia.
- ✓ Capital mayoritariamente propio 70%.

Oportunidades:

- ✓ La invariabilidad en los impuestos para repuestos automotriz para el año 2015.
- ✓ Ciudad con la tendencia más alta al crecimiento vehicular, mientras más vehículos, más demanda.
- ✓ La falta de control en precios de las concesionarias permiten obtener repuestos de excelente calidad a menor precio.

Debilidades:

- ✓ Bajo stock de llantas, Bajo número de personal para atención.
- ✓ Bajas formas de pago, acepta pocos tipos de tarjetas.
- ✓ Falta de espacio físico para atender a un mayor número de carros.

Amenazas:

- ✓ TEDASA, es una gran empresa que se encuentra posicionada en el mercado Austral, tiene la distribución directa de llantas nacionales siendo el distribuidor de baterías Bosch.
- ✓ Constantes cambios en la legislación tributaria ya que pronto se tendrá que dar utilidades lo que provocara el aumento de costos para poder cumplir con las leyes.
- ✓ Constantes cambios en el código de trabajo, exceso de proteccionismo al empleado.
- ✓ Competencia desleal por partes de los distribuidores.
- ✓ Constante crecimiento de Tecnicentros en el Austro.

5.4.1. Matriz FO – FA – DO – DA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.Expansión del local para el año 2015. 2. Tecnología de punta para la alineación. 3.Negociación directa con los importadores lo que le permite reducir costos al evitar los 4.Realiza servicios tanto de TECNICENTRO como de un TALLER MECANICO, permitiendo al cliente realizar todo en un solo lugar. 5. Ubicación geográfica, sector con menos competencia. 6.Capital mayoritariamente propio 70%.	1.Bajo stock de llantas, Bajo número de personal para atención. 2.Bajas formas de pago, acepta pocos tipos de tarjetas. 3.Falta de espacio físico para atender a un mayor número de carros.
OPORTUNIDADES	FO	DO
1.La invariabilidad en los impuestos para repuestos automotriz para el año 2015. 2.Ciudad con la tendencia más alta al crecimiento vehicular, mientras más vehículos, más demanda. 3.La falta de control en precios de las concesionarias permiten obtener repuestos de excelente calidad a menor precio.	O2-F1 :Al expandirse el local y al aumentar el numero de vehiculos se plantea atraer a clientes mediante esta promocion: "Realice el ABC del vehiculo y haga gratis la alineacion de su vehiculo" O3-F4 : Realizar un estudio de la competencia para determinar los precios a los que dan por servicios mas comunes que brinda el TECNICENTRO BOLIVAR MORA, para que mediante un estudio de factibilidad y economias de escala se reduzcan los costos para atraer mas clientes.	O2-D1 : Contratar personal para epocas de trabajo altas que permitan cubrir la demanda por parte de los clientes y de esa manera no se incurren en costos extra. O3-D2 : Establecer convenios para poder realizar mejores descuentos en la adquisición de repuestos para el vehiculo por parte de los clientes.
AMENAZAS	FA	DA
1.TEDASA, es una gran empresa que se encuentra posicionada en el mercado Austral, tiene la distribución directa de llantas nacionales siendo el distribuidor de baterías Bosch. 2.Constantes cambios en la legislación tributaria y laboral, provoca un aumento de costos para poder cumplir con las leyes. 3.Constantes cambios en el código de trabajo, exceso de proteccionismo al empleado. 4.Competencia desleal por partes de los distribuidores. 5.Constante crecimiento de tecnocentros en el austro.	A4-F3-F1 : Al tener la negociación directa con los proveedores podemos minimizar el impacto de la competencia desleal usando la economía de escala para bajar los costos y por ende los precios de venta. A5-F4 : Diferenciamos de la competencia con un buen servicio , realizando promociones y asociando los servicios que realiza el tecnocentro poniendo énfasis en que realiza varios trabajos que la competencia no posee, realizando promociones directas como es el volanteo y el uso de modelos con la marca en el uniforme.	A2-D1 :Capacitar en cuestiones tecnicas al personal que posee la empresa como en reparación de motores, uso de mejores técnicas, y ahorro de tiempo de atención, siendo mas productivos lo que representa un ahorro en los costos de la empresa.

Cuadro N.- 4 Elaborado por los Autores.

5.5. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos están enfocados a las metas o fines que se desarrollan a nivel estratégico que una empresa u organización pretende alcanzar con un enfoque a largo plazo de 3, 5 o 10 años, de una forma amplia estos objetivos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

El propósito de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de acción orientadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización

Partiendo de los objetivos estratégicos, identificados en base a la misión, visión, valores del Tecnicentro Bolívar Mora, y en base al análisis del entorno, se han determinado algunos puntos esenciales tales como:

- Talento Humano
- Infraestructura- Productividad
- Convenios (Proveedores).
- Servicio al Cliente.

Siendo estos cuatro puntos los más importantes dentro del Tecnicentro, ya que son las áreas más sensibles de toda la empresa y que de estas depende el desempeño de toda la empresa.

A continuación elaboraremos los objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos:

Talento Humano

(ESTRATEGIA A2, D1) Capacitar al personal una vez al año en las áreas mecánicas más importantes del vehículo, potenciando los valores de calidad y buen servicio al cliente.

(ESTRATEGIA O2, D1) Establecer políticas de contratación para épocas de trabajo altas.

Infraestructura- Productividad

(ESTRATEGIA O2, F1) Al aumentar el espacio físico se pretende aumentar el número de automóviles atendidos en un 15% para el año 2015.

Convenios (Proveedores):

(ESTRATEGIA O3, D2) Reducir los costos en un 10% con los convenios directos establecidos con los proveedores extranjeros.

Servicio al Cliente

(ESTRATEGIA A5, F4) Capacitar una vez al año a los trabajadores en servicio al cliente y resolución de conflictos con el objetivo de mejorar la imagen y servicio al cliente.

5.6. Indicadores de desempeño claves.

Los indicadores de desempeño clave son rangos numéricos determinados que permiten medir el desempeño de una estrategia a lo largo de un tiempo determinado, es decir, determinan el modo que se va a medir la estrategia.

Los indicadores de desempeño fueron determinados en base a las estrategias planteadas anteriormente para ver cómo se va a medir el progreso de dicha estrategia.

A continuación se procederá a elaborar los indicadores de desempeño que se aplicara al Tecnocentro Bolívar Mora, con el propósito de poder llegar alcanzar los objetivos que se han planteado para el mejoramiento de la empresa.

Puntos estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempeño	Actividades
TALENTO HUMANO	(ESTRATEGIA A2, D1) Capacitar al personal una vez al año en las áreas mecánicas más importantes del vehículo, potenciando los valores de calidad y buen servicio al cliente.	Número de capacitaciones al año en reparación de vehículos.	• Establecer un responsable de la tarea. • Establecer las fechas para la capacitación. • Establecer la duración de la capacitación. • Seleccionar a la empresa capacitadora. • Determinar las actividades a realizar en la capacitación.
	(ESTRATEGIA O2,D1) Establecer políticas de contratación para épocas de trabajo altas.		

		Número de políticas establecidas en el año.	• Determinar al responsable. • Determinar las fechas en donde se va a necesitar el personal. • Determinar el número de personas necesarias según la persona. • Realizar un análisis de costos para determinar el número de personas que se podrán contratar. • Determinar el período de
--	--	---	---

			contrato del nuevo personal.
INFRAESTRUCTURA – PRODUCTIVIDAD	(ESTRATEGIA 02,F1) Al aumentar el espacio físico se pretende aumentar el número de automóviles atendidos en un 15% para el año 2015.	Número de vehículos atendidos al año.	• Determinar el responsable. • Solicitar proformas de costos a diferentes albañiles. • Realizar un análisis de todo lo necesario para la ampliación y si se va a conseguir todo a tiempo. • Determinar el tiempo que les va a tomar realizar la expansión.

CONVENIOS (PROVEEDORES)	(ESTRATEGIA O3.D2) Reducir los costos en un 10% con los convenios directos establecidos con los proveedores extranjeros.	% de reducción costos con respecto a años anteriores.	• Determinar un responsable. • Solicitar un posible descuento a los proveedores. • Determinar el valor total de los costos de año pasado. • Realizar una revisión de los productos nuevos que se adquieren a ver si efectivamente se ha realizado el descuento solicitado. • Realizar una revisión mensual de la
---	--	--	--

			disminución de costos mensual.
SERVICIO AL CLIENTE	(ESTRATEGIA A5,F4) Capacitar una vez al año a los trabajadores en servicio al cliente y resolución de conflictos con el objetivo de mejorar la imagen y servicio al cliente.	Número de capacitaciones al año en servicio al cliente.	• Establecer un responsable de la tarea. • Establecer las fechas para la capacitación. • Establecer la duración de la capacitación. • Seleccionar a la empresa capacitadora. • Determinar las actividades a realizar en la capacitación.

Cuadro N.- 5. Elaborado por los Autores.

5.7. Cuadro de mando integral.

El Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral es un conjunto de indicadores financieros y no financieros articulados a la misión, visión y la estrategia a través de los cuadros de perspectivas:

- Financiera.
- Cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y Crecimiento.



Imagen N.- 4. Elaborado por los autores

Perspectivas Financieras:

Indicadores: Que indican si una Estrategia Empresarial y su ejecución contribuyen a mejorar el resultado financiero, implica objetivos económicos a Largo Plazo de la empresa para generar ganancias superiores a partir del capital invertido.

Perspectivas Clientes:

Indicadores: Se trata sobre mercados y segmentos en los que la empresa compite con otras empresas, la atención al cliente se traduce en medidas con criterios, busca en los clientes de captación, participación, retención, satisfacción, rentabilidad.

Perspectivas Procesos Internos:

Indicadores: Para medir el desempeño de procedimientos en los que la empresa debe alcanzar excelencia para obtener mejores resultados financieros para la empresa y para los clientes.

Perspectiva aprendizaje y Crecimiento:

Indicadores: Que permiten el logro de objetivos de las tres perspectivas Financieros, Clientes y Procesos Internos, se trata de invertir en las personas en el Aprendizaje y Crecimiento para que produzcan mejor

A continuación se procederá a elaborar el Cuadro de Mando Integral para el Tecnocentro Bolívar Mora, el mismo que cuenta con las cuatro perspectivas que se han mencionado anteriormente.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL TECNICENTRO BOLIVAR MORA

PERSPECTIVA FINANCIERA	INDICADOR	
	REDUCIR LOS COSTOS	
RENTABILIDAD	Del total de los costos del año pasado se pretende reducir el 10%	$C = \frac{\text{Costos del presente año}}{\text{Costos del año pasado}}$



PERSPECTIVA CLIENTES	INDICADOR	
	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	
ATENCIÓN/SERVICIO/SATISFACCIÓN	Tiene por objetivo aumentar el espacio físico para la atención de los clientes	$Mu = \frac{N.de\ vehiculos\ atendidos\ en\ el\ año}{N.de\ vehiculos\ atendidos\ el\ año\ pasado}$



PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	INDICADOR	
	ESTABLECER POLITICAS DE CONTRATACIÓN	
GESTIÓN DE OPERACIONES	Tiene por objetivo establecer políticas de contratación de personal para épocas altas	N. de políticas establecidas en el año.



PERSPECTIVA DE PERSONAS	INDICADOR	
	CAPACITACIONES AL AÑO	
CAPACITACIÓN	Tiene como objetivo capacitar al personal en lo posible una vez al año	N. de capacitaciones al año

Cuadro N.-6. Elaborado por los autores.

5.7.1. Mapa estratégico.

En este campo de los negocios, este concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y colocado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI).

De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, apareciendo por primera vez en un periódico publicado en Harvard Business Review. El objetivo del CMI es proveer a las organizaciones las medidas para medir su éxito.

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores focales y alineamiento.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a replantear sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias por consiguiente estos inconvenientes llevaron a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las medidas para evaluar su desempeño.

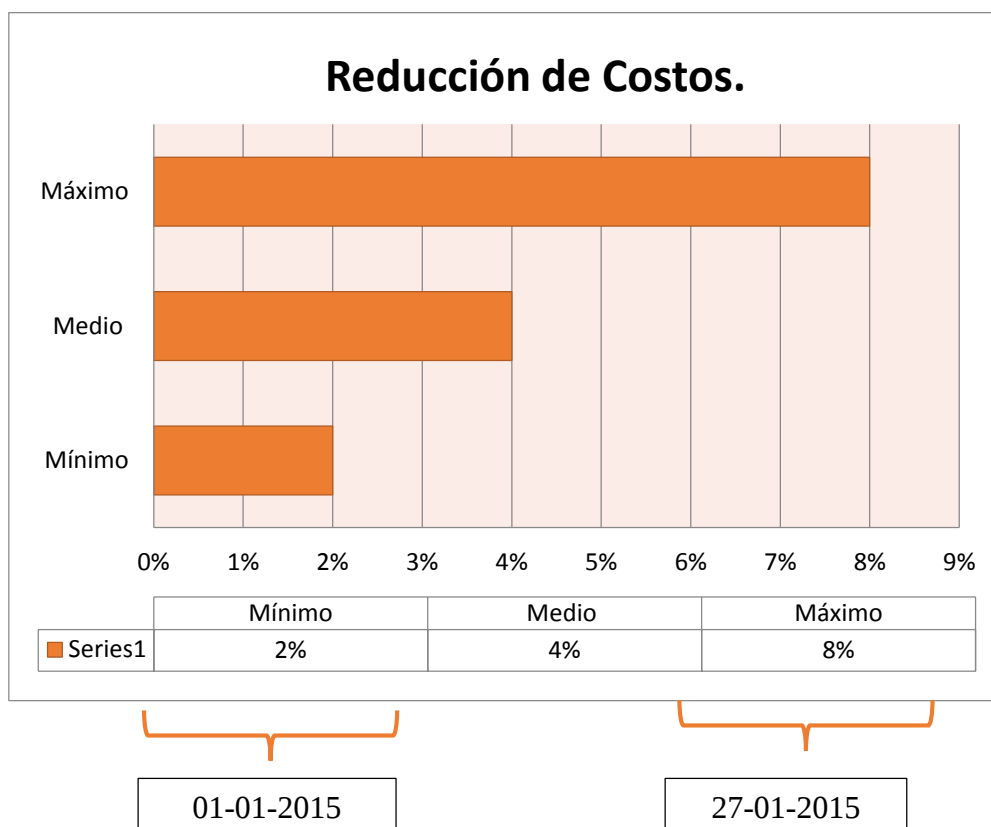
A continuación se mostrará el mapa estratégico del Tecnicentro Bolívar Mora que es basado en el cuadro de mando integral propuesto anteriormente.

MAPA ESTRATEGICO DEL TECNICENTRO BOLIVAR MORA.

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	TAREAS PROGRAMADAS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	METAS			FECHAS		RESPONSABLE
					MINIMO	MEDIO	MAXIMO	DESDE	HASTA	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Reducir los costos en un 10%	% de reducción costos con respecto a año anterior.	Disminuir los costos	- Determinar un responsable. - Solicitar un posible descuento a los proveedores. - Determinar el valor total de los costos de año pasado. - Realizar una revisión de los productos nuevos que se adquieren a ver si efectivamente se ha realizado el descuento solicitado. - Realizar un revisión mensual de la disminución de costos mensual.	5%	7%	10%	01/01/2015	27/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Aumentar el espacio físico para la atención de los clientes.	Número de vehículos atendidos al año.	Aumentar el número de vehículos atendidos en el año	- Determinar el responsable. - Solicitar proformas de costos a diferentes albañiles. - Realizar un análisis de todo lo necesario para la ampliación y si se va a conseguir todo a tiempo. - Determinar el tiempo que les va a tomar realizar la expansión.	2%	4%	8%	01/01/2014	16/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Establecer políticas de contratación de personal.	Número de políticas establecidas en el año.	Establecer políticas de contratación	- Determinar al responsable. - Determinar las fechas en donde se va a necesitar el personal. - Determinar el número de personas necesarias según el persona. - Realizar un análisis de costos para determinar el número de personas que se podrán contratar. - Determinar el período de contrato del nuevo personal.	3	5	10	01/04/2015	31/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al Personal .	Número de capacitaciones en el año	Capacitar al personal 1 vez al año	- Establecer un responsable de la tarea. - Establecer las fechas para la capacitación. - Establecer la duración de la capacitación. - Seleccionar a la empresa capacitadora. - Determinar las actividades a realizar en la capacitación.	0	1	2	15/01/2015	01/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo

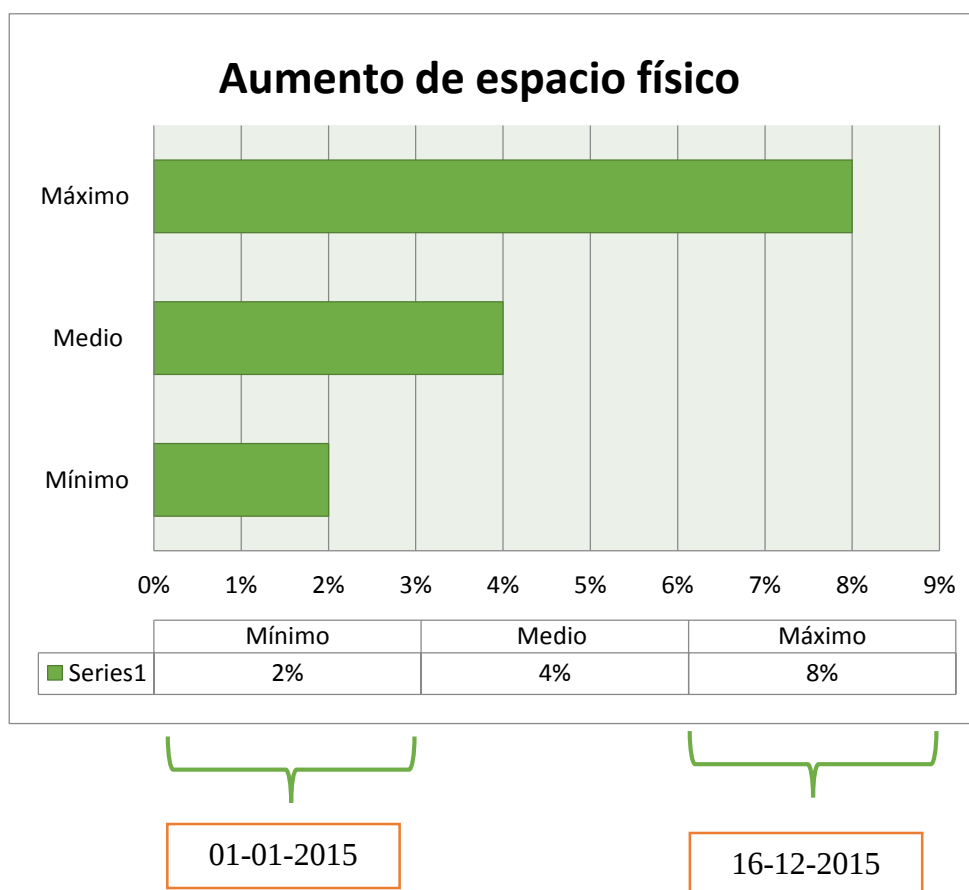
5.7.2. Tablero de control

Como primer objetivo tenemos reducir costos en un 10%, para cual hemos elaborado un tablero de control que nos permite observar con facilidad si estamos cumpliendo o no lo establecido ya que contamos con un máximo del 10% para reducir los costos y un mínimo del 5%, de la misma manera podemos observar las fechas que se han determinado como máximo y mínimo para cumplir con la reducción de costos y a su vez tener una meta más clara hacia donde pretendemos alcanzar el objetivo planteado.



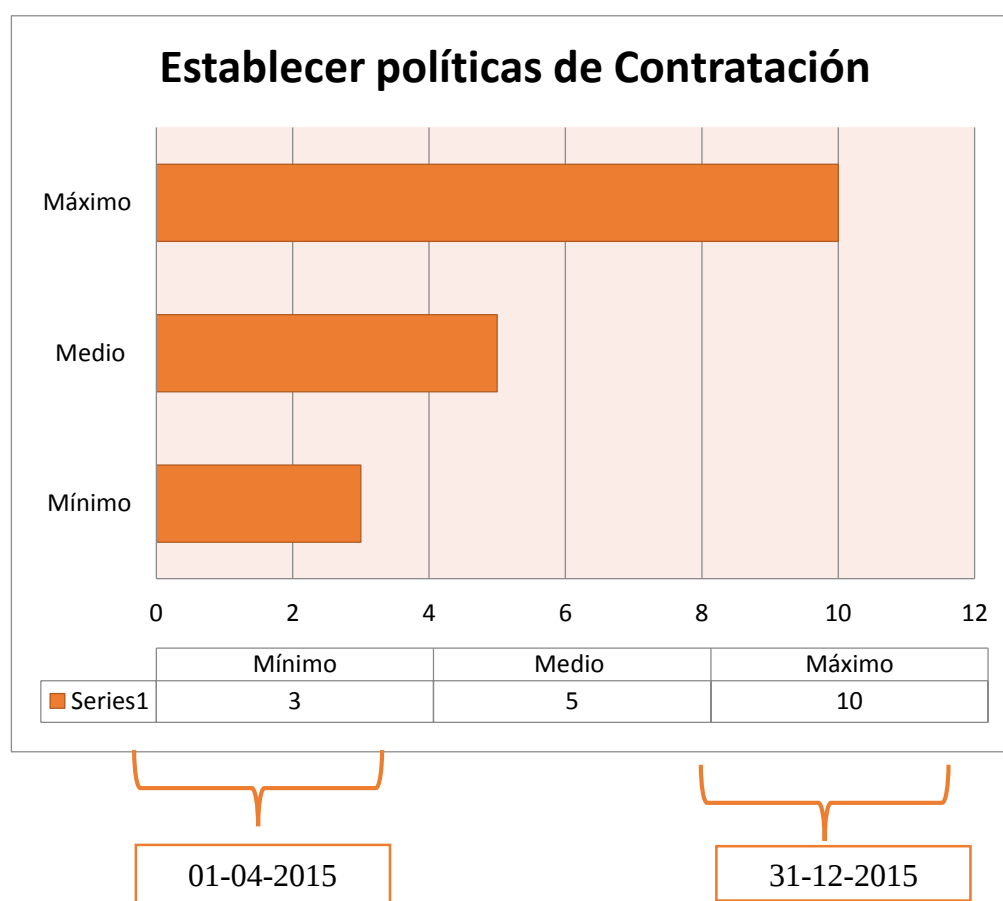
Cuadro N.-8 Elaborado por los Autores

Aumentar el espacio físico para la atención de los clientes, el siguiente cuadro representa el porcentaje de aumento de vehículos atendidos gracias al aumento de espacio físico en un rango de tiempo que al igual que el cuadro anterior nos representa el máximo de tiempo en el que se quiere lograr alcanzar.



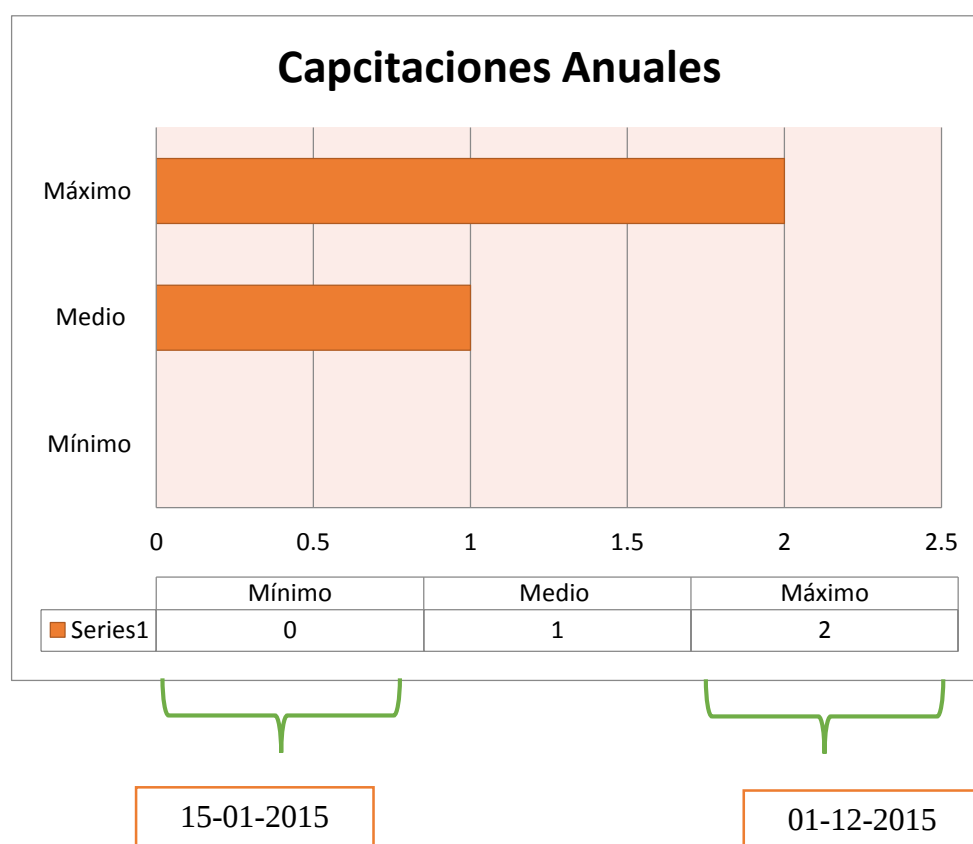
Cuadro N.-9 Elaborado por los Autores

Establecer políticas de contratación de personal, este cuadro representa el control que se va a llevar las políticas de contratación de personal en un determinado rango de tiempo establecido según la investigación para la empresa.



Cuadro N.-10 Elaborado por los Autores

Aumento de las capacitaciones anuales, este cuadro nos representa las capacitaciones anuales que se van a realizar a los empleados en un rango determinado.



Cuadro N.-11 Elaborado por los Autores

5.8. Planes estratégicos de acción.

El plan estratégico del Tecnicentro Bolívar Mora tiene como objetivo principal “Proponer al personal administrativo una visión integral del proceso de Planeación Estratégica y Táctica, como una herramienta en la toma de decisiones, que guíen a corto y largo plazo en un ambiente de constante cambio, de competitividad, ante oportunidades y amenazas del entorno, potenciando sus ventajas competitivas.”

Los objetivos específicos de este plan Estratégico son:

- ✓ Proponer al personal administrativo un modelo integral y estratégico sobre las nuevas tendencias en la planeación, dirección, administración y control de los nuevos recursos asignados.
- ✓ Proporcionar al personal administrativo una metodología de planeación estratégica y táctica que permita potenciar sus ventajas competitivas.
- ✓ Elaborar una Planificación estratégica y táctica ágil, flexible y orientada a la optimización de los resultados.

1) Diagnóstico de la Situación Actual:

- **Procesos Estratégicos:** aquellos cuyo propósito es el futuro o estrategia empresarial.
- **Procesos de la Cadena de Valor:** cuyo objetivo es agregar valor al servicio que se ofrece enfocados a la productividad y marketing.
- **Procesos de Apoyo / Soporte:** cuyo propósito está enfocado en determinar nuevos procesos para el mejoramiento de la empresa.

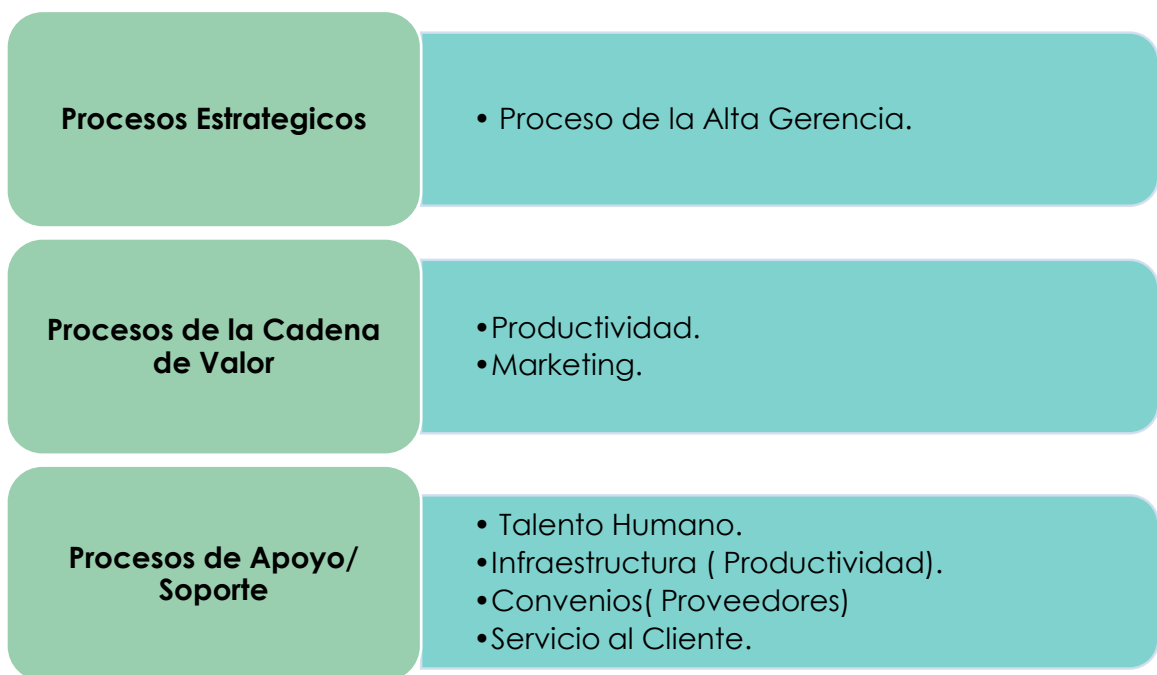


Imagen N.-4 Elaborado por los Autores.

2) Perspectiva Estratégica

La perspectiva Estratégica aplicada en el Tecnicentro Bolívar Mora está enfocada en la visión, misión y valores con los que cuenta la empresa:

Misión

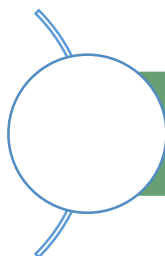
- Servir a nuestros clientes día a día, con seriedad, honestidad, productos y servicios de alta calidad para el mantenimiento y reparación sus vehículos; a precios competitivos, de forma amable y eficiente para satisfacer y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes.

Imagen N.- 5. Elaborado por los Autores.

Visión

- Para el 2020 ser un centro de mantenimiento automotriz integral y reconocido en la ciudad de Cuenca, por sus altos estándares de calidad y servicio.

Imagen N.- 6. Elaborado por los Autores.



Valores del Tecnicentro Bolívar Mora.

❖ **Honestidad:**

Ser transparentes con sus clientes y colaboradores otorgando lo que se ofrece, no prometer si no se puede cumplir lo acordado.

❖ **Compromiso:**

El Tecnicentro Bolívar Mora, garantizara resultados deseados tanto en el servicio que brinda como en sus productos.

❖ **Responsabilidad:**

ABM, reconocerá y responderá ante cualquier inquietud que el cliente tenga.

❖ **Amabilidad:**

Los cliente de ABM, serán atendidos con cortesía y de una trato amable, lo cual facilita tener una buena relación con cada uno de ellos.

Definición de la estrategia central.

La Estrategia Central es aquella que define el elemento diferenciador del Tecnicentro Bolívar Mora y que está enfocada a toda la empresa:

“Especialización en áreas claves como Productividad y Marketing”

3) Definición de los Objetivos Estratégicos.

En la cual hemos planteado algunos objetivos estratégicos que están enfocados a estas dos áreas claves del Tecnicentro Bolívar Mora, las mismas

que tienen que ver con el crecimiento, ajuste, defensa y sobrevivencia como son:

Crecimiento:

- Al expandirse el local y al aumentar el número de vehículos se plantea atraer a clientes mediante esta promoción: "Realice el ABC del vehículo y haga gratis la alineación de su vehículo"
- Realizar un estudio de la competencia para determinar los precios a los que dan por servicios más comunes que brinda el TECNICENTRO BOLIVAR MORA, para que mediante un estudio de factibilidad y economías de escala se reduzcan los costos para atraer más clientes.

Ajuste:

- **Contratar** personal para épocas de trabajo altas que permitan cubrir la demanda por parte de los clientes y de esa manera no se incurren en costos extra.
- Establecer convenios para poder realizar mejores descuentos en la adquisición de repuestos para el vehículo por parte de los clientes.

Defensa:

- Al tener la negociación directa con los proveedores podemos minimizar el impacto de la competencia desleal usando la economía de escala para bajar los costos y por ende los precios de venta.
- Diferenciarnos de la competencia con un buen servicio, realizando promociones y asociando los servicios que realiza el tecnicentro poniendo énfasis en que realiza varios trabajos que la competencia no posee, realizando promociones directas como es el volanteo y el uso de modelos con la marca en el uniforme.

Sobrevivencia:

- Capacitar en cuestiones técnicas al personal que posee la empresa como en reparación de motores, uso de mejores técnicas, y ahorro de tiempo de atención, siendo más productivos lo que representa un ahorro en los costos de la empresa.

En base a los objetivos estratégicos se han planteado lo que es el mapa estratégico y el cuadro integral, los mismos que tienen que ver con cuatro ejes fundamentales que se han establecido en los objetivos estratégicos como son:

- Talento Humano
- Infraestructura- Productividad
- Convenios (Proveedores).
- Servicio al Cliente

MAPA ESTRATEGICO DEL TECNICENTRO BOLIVAR MORA.

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	TAREAS PROGRAMADAS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	METAS			FECHAS		RESPONSABLE
					MINIMO	MEDIO	MAXIMO	DESDE	HASTA	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Reducir los costos en un 10%	% de reducción costos con respecto a año anterior.	Disminuir los costos	- Determinar un responsable. - Solicitar un posible descuento a los proveedores. - Determinar el valor total de los costos de año pasado. - Realizar una revisión de los productos nuevos que se adquieren a ver si efectivamente se ha realizado el descuento solicitado. - Realizar un revisión mensual de la disminución de costos mensual.	5%	7%	10%	01/01/2015	27/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Aumentar el espacio físico para la atención de los clientes.	Número de vehículos atendidos al año.	Aumentar el número de vehículos atendidos en el año	- Determinar el responsable. - Solicitar proformas de costos a diferentes albañiles. - Realizar un análisis de todo lo necesario para la ampliación y si se va a conseguir todo a tiempo. - Determinar el tiempo que les va a tomar realizar la expansión.	2%	4%	8%	01/01/2014	16/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Establecer políticas de contratación de personal.	Número de políticas establecidas en el año.	Establecer políticas de contratación	- Determinar al responsable. - Determinar las fechas en donde se va a necesitar el personal. - Determinar el número de personas necesarias según el persona. - Realizar un análisis de costos para determinar el número de personas que se podrán contratar. - Determinar el período de contrato del nuevo personal.	3	5	10	01/04/2015	31/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al Personal .	Número de capacitaciones en el año	Capacitar al personal 1 vez al año	- Establecer un responsable de la tarea. - Establecer las fechas para la capacitación. - Establecer la duración de la capacitación. - Seleccionar a la empresa capacitadora. - Determinar las actividades a realizar en la capacitación.	0	1	2	15/01/2015	01/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo

CuadroN.-12. Elaborado por los autores.

4) Cuadro de Mando Integral.

A partir del Mapa Estratégico se plasman los objetivos en el llamado Cuadro de Mando Integral o conocido también como Balance Score Card, herramienta que sirve para el monitoreo y control del cumplimiento y logro del Plan Estratégico.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL TECNICENTRO BOLIVAR MORA

PERSPECTIVA FINANCIERA	INDICADOR	
	REDUCIR LOS COSTOS	
RENTABILIDAD	Del total de los costos del año pasado se pretende reducir el 10%	$C = \frac{\text{Costos del presente año}}{\text{Costos del año pasado}}$



PERSPECTIVA CLIENTES	INDICADOR	
	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	
ATENCIÓN/SERVICIO/SATISFACCIÓN	Tiene por objetivo aumentar el espacio físico para la atención de los clientes	$Mu = \frac{N. de vehículos atendidos en el año}{N. de vehículos atendidos el año pasado}$



PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	INDICADOR	
	ESTABLECER POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN	
GESTIÓN DE OPERACIONES	Tiene por objetivo establecer políticas de contratación de personal para épocas altas	N. de políticas establecidas en el año.



PERSPECTIVA DE PERSONAS	INDICADOR	
	CAPACITACIONES AL AÑO	
CAPACITACIÓN	Tiene como objetivo capacitar al personal en lo posible una vez al año	N. de capacitaciones al año

Cuadro N.-13. Elaborado por los Autores.

6. CAPITULO 5: PLANEACIÓN TÁCTICA

6.1. Introducción

El presente capítulo se trata sobre la Planeación Táctica o también conocido como planes a corto plazo, los mismos que establecen objetivos y estrategias mayores en tareas más reducidas y accionables.

Para poder tener un buen Plan táctico se debe tener bien claro el tiempo y las fechas específicas para poder cumplir con lo establecido, es así que hemos planteado en este capítulo definir los objetivos a corto plazo siempre y cuando los mismos puedan ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

También se ha determinado que se realizara un POA, ya que es un programa a corto plazo que surge del plan a largo plazo, que contiene cada uno de los elementos como son objetivos, estrategias, meta y acción.

6.2. Objetivos a corto plazo

Todas las empresas en este medio y en cualquier otro medio, poseen una serie de objetivos.

Los objetivos son una serie de situaciones deseadas que se pretende lograr, es decir, es lo que la empresa pretende conseguir en un determinado período de tiempo, es también parecido a idearse una imagen en la cabeza que se pretende alcanzar en un determinado tiempo, y al alcanzarlo deja de ser imagen y se convierte en una realidad.

Según el tiempo en el que se demora en alcanzar dichos objetivos, se dividen en objetivos a largo, corto y mediano plazo.

Los objetivos a corto plazo (que es en el que nos enfocaremos) son aquellos que se extienden hasta un año. Por ejemplo: El Tecnicentro desea alcanzar la atención de 1200 vehículos en los próximos 6 meses.

Es importante que tomemos en cuenta los siguientes puntos:

- Los objetivos deben ser realistas.
- Utilizar criterios útiles para establecer los objetivos.
- Deben ser objetivos contemporáneos pero innovadores.
- El número de objetivos no debe ser excesivo.
- Debemos clasificar los objetivos en base a su importancia, es decir, darle la jerarquía en base a su importancia.

Los principales objetivos a corto plazo que tenemos son los siguientes:

- Obtener convenios nacionales para reducir costos futuros.
- Obtener los costos más bajos en los materiales para la ampliación del local.
- Obtener los costos necesarios para la contratación del nuevo personal para las épocas altas.
- Determinar la empresa capacitadora con el menor costo para la empresa.

6.3. POA

Un POA (Plan Operativo Anual) es un documento resumido en donde una organización plasma sus objetivos a cumplir e impregnan los pasos a seguir.

Por lo general un POA tiene la duración de un año, y pone en escrito las estrategias que han ideado los directivos más grandes de una empresa señalando los objetivos a conseguir, los pasos y el seguimiento de las acciones.

A continuación se mostrará el plan operativo aplicado al Tecnicentro:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	TAREAS PROGRAMADAS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	METAS			FECHAS		RESPONSABLE
				MINIMO	MEDIO	MAXIMO	DESDE	HASTA	
Reducir los costos en un 10%	% de reducción costos con respecto a año anterior.	Disminuir los costos	- Determinar un responsable. - Solicitar un posible descuento a los proveedores. - Determinar el valor total de los costos de año pasado. - Realizar una revisión de los productos nuevos que se adquieren a ver si efectivamente se ha realizado el descuento solicitado. - Realizar un revisión mensual de la disminución de costos mensual.	5%	7%	10%	01/01/2015	27/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo
Aumentar el espacio físico para la atención de los clientes.	Número de vehículos atendidos al año.	Aumentar el número de vehículos atendidos en el año	- Determinar el responsable. - Solicitar proformas de costos a diferentes albañiles. - Realizar un análisis de todo lo necesario para la ampliación y si se va a conseguir todo a tiempo. - Determinar el tiempo que les va a tomar realizar la expansión.	2%	4%	8%	01/01/2014	16/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo
Establecer políticas de contratación de personal.	Número de políticas establecidas en el año.	Establecer políticas de contratación	- Determinar al responsable. - Determinar las fechas en donde se va a necesitar el personal. - Determinar el número de personas necesarias según el persona. - Realizar un análisis de costos para determinar el número de personas que se podrán contratar. - Determinar el período de contrato del nuevo personal.	3	5	10	01/04/2015	31/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo
Capacitar al Personal .	Número de capacitaciones en el año	Capacitar al personal 1 vez al año	- Establecer un responsable de la tarea. - Establecer las fechas para la capacitación. - Establecer la duración de la capacitación. - Seleccionar a la empresa capacitadora. - Determinar las actividades a realizar en la capacitación.	0	1	2	15/01/2015	01/12/2015	Gerente general/ Asistente Administrativo

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El Tecnicentro Bolívar Mora, es un negocio local con una trayectoria joven en el mercado, por este hecho le hace falta implementar algunas mejoras, uno de ellos es que no tiene una administración enfocada hacia un futuro, se enfoca tan solo en el presente y defender lo que tiene en ese momento, carece de una planificación estratégica y táctico para poder defenderse en una competencia cada vez más grande en el país.

Otra implementación faltante es que no posee un asistente administrativo que le ayude con las diferentes labores de implementación y seguimiento en todas las mejoras que se planea dentro del área administrativa, lo que conlleva a que el gerente no tenga tiempo para realizar la planeación ni implementación de las mejoras.

RECOMENDACIONES

Como se habló anteriormente ante los hallazgos que se pudo determinar en la empresa se recomienda lo siguiente:

- Contratar a un asistente administrativo que pueda dar seguimiento a las diferentes mejoras planteadas.
- Realizar la revisión de la propuesta planteada en la presente tesis e implementar el estratégico a largo plazo para alcanzar los objetivos.
- Realizar el plan táctico cada año con el objetivo de mejorar la participación en el mercado y reducir los costos anuales.

8. GLOSARIO DE TERMINOS:

C

Cuadro de mando integral: es una herramienta de administración que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados establecidos en el plan estratégico.

E

Estrategias: se refiere al conjunto de acciones planificadas con anterioridad, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para alcanzar sus metas y objetivos empresariales.

I

Indicadores: Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas.

P

Planeación estratégica: es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos con una duración mayor a un año.

Planeación táctica: es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos con una duración inferior a un año.

V

Valores estratégicos: Los valores estratégicos son aquellos estándares éticos que posee la empresa para con sus empleados y clientes.

9. BIBLIOGRAFIA.

ARAMAYO, I. O. (2004). *MANUAL DE PLANIFICACION ESTRATEGICA*. CHILE: UNIVERSIDAD DE CHILE.

C., D. M. (2010). *Slideshare*. Recuperado el 4 de Julio de 2014, de Slideshare: <http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/PlanificacionEstrategica.pdf>

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: IIRP-Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Consejo de la judicatura de la ciudad de Colombia. (2008). *Planificación estratégica*. Cali: Consejo de la judicatura.

Definicion.De. (s.f.). *Definición.de*.

Educanda. (2012). *Educanda*. Obtenido de http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/1263/page_12.htm

FUNDIBEC. (4 de Agosto de 2004). *fundibec.org*. Recuperado el 1 de Julio de 2014, de FUNDIBEC: <http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/PlanificacionEstrategica.pdf>

IDE BUSINESS SCHOOL. (1 de Febrero de 2005). *IDE*. Recuperado el 4 de Julio de 2014, de IDE: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero->

2005/772-competitividad-iun-problema-del-pais-o-de-las-empresas-ecuatorianas.

SCRIBD. (5 de Octubre de 2008). *scribd.com*. Recuperado el 1 de Julio de 2014, de SCRIBD: <http://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica>

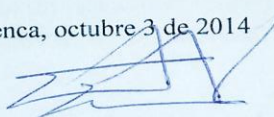
Wikipedia. (1 de Agosto de 2013). *Wikipedia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**

C E R T I F I C A:

Que, el H. Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración en sesión efectuada el 2 de octubre de 2014, conoció la petición del señor **IVAN FERNANDO MOROCHO PONCE** (48936) y la señorita **SANDRA KATERINE MUÑOZ CONTRERAS** (50065), que denuncian su trabajo de titulación denominado **“PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA, APLICADA AL TECNICENTRO BOLIVAR MORA UBICADO EN LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY”** presentado como un requisito previo a la obtención del grado de Ingeniero Comercial. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y designa como Director al Ing. Iván Orellana O. y como miembros del Tribunal Examinador a los Ings. Xavier Ortega V. y Hortensia Ordóñez R. De conformidad con la disposición general tercera del Reglamento de Régimen Académico, el peticionario tiene un plazo equivalente a dos períodos académicos ordinarios (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, esto es hasta el 3 de octubre de 2015.-

Cuenca, octubre 3 de 2014



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas **CONVOCO** a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación denominado: **"PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA, APLICADA AL TECNICENTRO BOLIVAR MORA UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY"** presentado por el señor **IVAN FERNANDO MOROCHO PONCE** (48936) y la señorita **SANDRA KATERINE MUÑOZ CONTRERAS** (50065), previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial, para el día **JUEVES 24 DE JULIO DE 2014**, a las **17h00** 17H00

Cuenca, 21 de julio de 2014



Dr. Romel Machado Clavijo
Secretario de la Facultad

Ing. Iván Orellana Osorio



Ing. Xavier Ortega Vázquez



Ing. Iván Astudillo Córdova



recibido en la...

comunica
Alcalde
Rosa P...



1.

ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: IVAN FERNANDO MOROCHO PONCE y SANDRA KATERINE MUÑOZ CONTRERAS

1.1.1. Código 48936 y 50065

1.1.2. **Director sugerido:** Ing. Iván rellana Osorio

1.1.3. **M.1.1.3 Codirector (opcional):** _____

1.2 Tribunal: Ings. Iván Astudillo Córdova y Xavier Ortega Vázquez

1.3 Título propuesto: PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA, APLICADA AL TECNICENTRO BOLIVAR MORA UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY

1.4 Resolución:

1.4.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.4.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- No proponer un Modelo, sino únicamente Aplicativa.
- Objetivos ④ fundamentación, ② Análisis de Situación, ③ Formulación de Filosofía Estratégica. ④ Formulación de P.E y táctica.

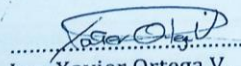
1.1.1 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones (designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): Ing. Iván Orellana Osorio

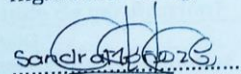
1.1.2 No aceptado

• Justificación:

Tribunal


Ing. Iván Orellana O.


Ing. Xavier Ortega V.


Srta. Sandra K. Muñoz C

.....
Ing. Iván Astudillo C.


Sr. Iván E. Morucho P.


Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: 24/julio 2014

1



1.

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 1.1.1 Nombre del estudiante: IVAN FERNANDO MOROCHO PONCE y SANDRA KATERINE MUÑOZ CONTRERAS,

1.1.1. Código 48936 y 50065

1.1.1. **1.2 Director sugerido:** Ing. Iván Orellana Osorio

1.1.2. **1.3 Codirector (opcional):**

1.2 1.4. Título propuesto: PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA, APLICADA AL TECNICENTRO BOLIVAR MORA UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY

1.3 1.5 Revisores (tribunal): Ings. Iván Astudillo Córdova y Xavier Ortega Vázquez

1.4 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?				
11. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✗	✓		
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✗	✓		

1



1.

Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?		✓		
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?		✓		
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?			✓	
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?		✓		
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?		✓		

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.



- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....
.....
Ing. Iván Orellana Osorio

Ing. Xavier Ortega Vázquez

Ing. Iván Astudillo Córdova

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTOR MACHADO)

Fecha: 21-07-2014

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseños de Tesis

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Morocho Ponce Iván Fernando con código 48936 y Muñoz Contreras Sandra Katerine con código 50065.

Tema: "PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA, APLICADA AL "TECNICENTRO BOLIVAR MORA" UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY"

Para: La obtención del título de Ingeniero Comercial

Director: Ing. Iván Orellana O.

Tribunal: Ing. Iván Astudillo C.

Tribunal: Ing. Xavier Ortega V.

DIA:

Jueves.

FECHA:

24.

HORA:

19 hoo.

Cuenca, 15 de julio de 2014
Oficio: EA-313-2014-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

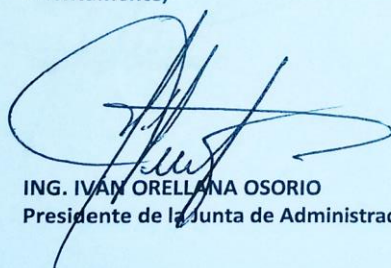
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Morocho Ponce Iván Fernando y Muñoz Contreras Sandra Katherine, tema: PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA, APLICADA AL "TECNICENTRO BOLIVAR MORA", UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY, resuelve:

Cumple con todos los requisitos, por lo tanto es Aprobado.

Director: Ing. Orellana Iván
Tribunal: Ing. Astudillo Iván
Ing. Ortega Xavier

Atentamente,



ING. IVÁN ORELLANA OSORIO
Presidente de la Junta de Administración

Cuenca, 04 de Agosto de 2.014

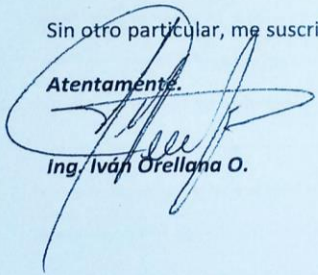
Ing.
Xavier Ortega
Decanos de la Facultad de Ciencias de la Administración.
Universidad del Azuay
Ciudad

De mi consideración ..

El suscrito Ing. Iván Orellana Osorio, en calidad de Director de Tesis del trabajo titulado: "Planeación Estratégica y táctica, aplicado al TECNICENTRO Bolívar Mora ubicada en la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay" presentado por los señores estudiantes de la carrera de Administración de Empresa: Sandra Muños Contreras e Iván Morocho Ponce, indica que ha revisado las modificaciones realizadas al mismo luego de la sustentación del diseño ante el Tribunal examinador, por este motivo sugiere su aprobación definitiva.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente.



Ing. Iván Orellana O.

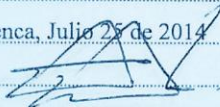


DOCTOR ROMEL MACHADO C. SECRE-
TARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor **Iván Fernando Morocho Ponce**, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan
de estudios de la carrera de Administración de Empresas, egresó de la Facultad el 18 de Julio del
2014.

Cuenca, Julio 28 de 2014



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 061015

rgp.-

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 638 501 al 658 500

Nº

0643158



DOCTOR ROMEL MACHADO C. SECRE-

TARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS

DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-

VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Sandra Katherine Muñoz Contreras**, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Administración de Empresas, egresó de la Facultad el 18 de Julio del 2014.

Cuenca, Julio 25 de 2014



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 061016

rgp.-

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 638.501 al 658.500

Nº

0643159



Cuenca, 13 de junio del 2014

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ciudad

De nuestras consideraciones:

Nosotros, Sandra Katherine Muñoz Contreras con código 50065 y Iván Fernando Morocho Ponce con código 48936, estudiantes de la escuela de Administración de Empresas, solicitamos a usted de la manera más comedida y por su intermedio al Honorable Consejo de facultad, la aprobación del diseño de tesis con el tema de **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA, APLICADA AL TECNICENTRO BOLÍVAR MORA UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Nos permitimos sugerir el nombre del Ing. Iván Orellana Osorio como director de tesis, puesto que hemos recibido asesoramiento y contamos con su aprobación.

Atentamente,



Sandra Katherine Muñoz Contreras

C.I.: 0302581731

Código: 50065



Iván Fernando Morocho Ponce

C.I.: 0105207575

Código: 48936

Cuenca, 11 de Junio de 2.014

Ing.

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

Ciudad.-

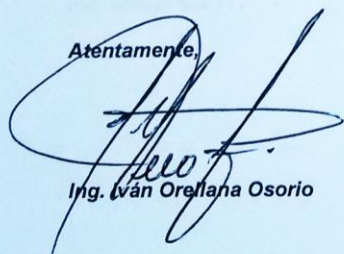
De mi consideración:

Señor decano me dirijo a usted para informarle que luego de haber revisado el diseño de tesis titulado: **"PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA, APLICADA AL TECNICENTRO BOLIVAR MORA UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY"**. Presentado por los señores estudiantes: MOROCHO PONCE IVÁN FERNANDO, MUÑOZ CONTRERAS SANDRA KATERINE estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas, como requisito para la obtención del título de Ingenieros Comerciales, sobre el cual presento el siguiente informe:

1. El contenido propone un trabajo objetivo y coherente sobre La Planificación Estratégica y Táctica.
2. El diseño cumple con los requisitos metodológicos básicos de la institución, en cuanto a la descripción del objeto de estudio, objetivos, marco teórico, esquema, procedimientos metodológicos, recursos, cronograma y bibliografía necesaria para su investigación.

Por los argumentos expuestos emito un informe favorable y salvo su mejor criterio recomiendo su aprobación.

Atentamente,


Ing. Iván Orellana Osorio

Cuenca, 9 de junio de 2014

Señores

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

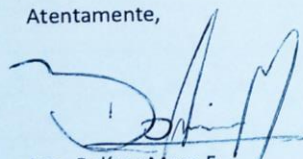
Ciudad

De mi consideración

Yo, Ing. Bolívar Roberto Mora Friend con cédula número 0104143003, propietario de "Autoservicio Bolívar Mora" autorizo a Iván Fernando Morocho Ponce y Sandra Katherine Muñoz Contreras, ambos estudiantes de la Universidad del Azuay realizar su trabajo de grado en mi empresa. Mediante la presente ratifico mi apoyo para el proceso.

Aprovecho esta oportunidad para ofrecer mi apoyo en futuros procesos académicos.

Atentamente,



Ing. Bolívar Mora F.



Mucho más que un tecnicentro



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA, APLICADA AL
TECNICENTRO BOLÍVAR MORA UBICADA EN LA CIUDAD DE
CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY

AUTORES: MOROCHO PONCE IVÁN FERNANDO

MUÑOZ CONTRERAS SANDRA KATERINE

DIRECTOR: ING. IVAN ORELLANA OSORIO.

CUENCA- ECUADOR

Edición autorizada de 20 000 ejemplares
Del 638 501 al 658 500

Nº

0643956



1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre de los estudiantes: Iván Fernando Morocho Ponce

Sandra Katerine Muñoz Contreras.

1.1.1 Códigos: 48936,50065

1.1.2 Contactos: Celular movistar: 0984163144; 0987872712

Convencional: 2824762; 4096448

Correo Electrónico: ivan281191fercho@hotmail.com

katty91m@hotmail.com

1.2 Director sugerido: Iván Orellana Osorio.

1.2.1 Contactos:

Celular: 0987220698

Correo electrónico: ivano@uzauay.edu.ec

1.3 Codirector:

Maria José Gonzales

1.3.1 Contacto:

Celular: 0995421835

Correo electrónico: mgonzalez@uzauay.edu.ec

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

Edición autorizada de 20 000 ejemplares
Del 639 501 al 646 500

Nº

0643957

1.7 Línea de investigación:

1.7.1 Código UNESCO:

53: Ciencias económicas.

5311: Organización y dirección de empresas.

5311,98: PYMES

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Estudios Comparados.

b) Investigación formativa.

1.8 Área de estudio:

Microeconomía, Administración, Investigación Operativa, Comportamiento Organizacional, Investigación y Desarrollo, Planeación Estratégica, Gestión de Riesgos, Administración Estratégicas y Políticas de Negocios.

1.9 Título:

Planeación Estratégica y Táctica; aplicada al "TECNICENTRO BOLIVAR MORA", ubicada en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay.

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto:

Es un proyecto integrador, ya que la investigación estará enfocado en integrar la planificación estratégica a la parte administrativa de la empresa.



2 CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación: El TECNICENTRO Bolívar Mora, es un negocio local relativamente joven fundada en Julio del año 2011, dedicada a dar mantenimiento a automóviles de todo tipo ubicado en la ciudad de Cuenca.

Se logró determinar que la empresa ha puesto mayor énfasis en la parte técnica y productiva, ocasionando una disminución considerable de eficiencia en la parte administrativa, lo cual nos ha llevado a la investigación de un mejoramiento en la parte administrativa utilizando una de las grandes herramientas como es la Planificación Estratégica.

2.2 Problemática: El TECNICENTRO Bolívar Mora, es una empresa joven con una trayectoria de apenas dos años, fundada en julio del año 2011 es una empresa que se enfoca en un servicio técnico eficiente y eficaz para sus clientes, a partir de eso nace una problemática, el TECNICENTRO se dedicó tan solo a dar un servicio técnico eficiente y eficaz en lo que a producción se refiere, dejando de lado la parte administrativa, lo que impide que se enfoque en la competencia que existe en la ciudad, su análisis interno y externo (FODA) y demás sectores administrativos para una mejor toma de decisiones tanto a largo plazo como a corto plazo.

2.3 Pregunta de investigación:

- ¿Qué estrategias a corto plazo y largo plazo aplicaré al TECNICENTRO BOLIVAR MORA ubicado en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay?

2.4 Resumen: Uno de los problemas más grandes que posee el TECNICENTRO es su descuido de la parte de planificación estratégica, al no existir planificación estratégica la empresa no puede superarse en cuanto a tiempos de atención, servicio al cliente y satisfacción del mismo, como no tiene misión ni visión demostrando que la empresa funciona sin un rumbo establecido, en esto se hará una investigación de la planificación estratégica actual y con los conocimientos adquiridos aplicar al mejoramiento en el TECNICENTRO BOLIVAR MORA.

2.5 Estado del arte y marco teórico:

Lorena Carreño Mendoza (2011), nos explica que su libro está dirigido a los estudiantes y aquellas personas interesadas en comprender la administración de las empresas, se analizan detalladamente las funciones del Proceso Administrativo sobre una base conceptual y teórica, indispensable para la administración Empresarial.

Administrar una empresa es una tarea compleja, de hecho, quienes están involucrados en el mundo de los negocios, se preguntan ¿Cómo realizar una administración o gerencia adecuada con miras a la competitividad?, pues las organizaciones, hoy en día, se enfrentan a la globalización, a los cambios tecnológicos, a las innovaciones; y aunque no existe una fórmula que indique ¿Cómo hacerlo? Porque cada empresa es única, es un mundo con sus propios requerimientos y necesidades, sin embargo, existen herramientas que pueden ayudar a obtener una empresa organizada estratégicamente que facilite la administración de la misma.

Son esas herramientas, a las que este libro hace mención con el análisis de cada una de las funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar, con el objetivo de que las mismas sirvan de parámetros a seguir para una administración efectiva.

Es así que el primer capítulo proporciona una idea clara sobre la Administración: naturaleza, definiciones y evolución. El segundo capítulo presenta detalladamente que es planificación y su importancia en la empresa. El tercer capítulo todo lo relacionado a la Organización: estructura y cultura organizacional. El cuarto capítulo hace mención a: Talento Humano, como parte fundamental de toda organización. El quinto capítulo trata sobre la Dirección: definición y trabajo en equipo. El sexto capítulo explica el Control: su importancia, tipos y áreas de control.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Finalmente este tipo de libro espera contribuir a la calidad de la administración empresarial, a que las mismas alcancen el éxito y su permanencia en el mundo de los negocios.

Kenneth J. Abbert (1989), nos habla en su libro sobre la administración de los planes internacionales de compensación y beneficios a los ejecutivos requieren una gran cantidad de trabajo pesado. La administración debe definir qué tipos de planes y programas son necesarios para la organización en su conjunto en cada país.

Al mismo tiempo los especialistas deben mantener actualizados sobre las tasas corrientes, tasa de cambio, programas de la competencia y de desarrollo de los planes de beneficios. Estas son variables de rápidos cambios, los que se producen muy lejos de cada matriz y son reportados de otros idiomas. Esta es la causa de la importancia de que los ejecutivos locales entiendan totalmente "la manera de hacer las cosas aquí". Deben estar totalmente consustanciados con la filosofía de la compañía y sus políticas y saber cómo pueden recibir ayudas cuando surjan problemas.

Es también importante que los ejecutivos de la casa matriz entiendan totalmente la manera en que los extranjeros resuelven con frecuencia sus problemas, la cual es sustancialmente diferente a la fórmula utilizada en "casa".

Pocas compañías, incluidas las muy grandes, pueden anticipar todos los cambios externos que afecten los pagos y beneficios internacionales a sus ejecutivos en todos los países donde operan. Una buena firma consultora que se especializa en tales materiales puede ayudar a subsanar la brecha manteniéndose actualizada sobre los temas locales y las preocupaciones que frecuentemente están dirigidas a "redescubrir la rueda". La experiencia de estas firmas al ayudar a otros clientes puede complementar el conocimiento del personal de la casa matriz y construir un puente de entendimiento hacia las operaciones extranjeras. Quizá en ninguna otra área de la compensación

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 638.501 al 658.500

Nº

0643959

ejecutiva sea más necesaria la visión de una persona ajena a la organización que conozca lo que es la escena internacional.

Finalmente el autor de este libro termina explicando por qué se pidió a cada colaborador que incluyera una sección en su capítulo indicando cuándo y por qué era conveniente contratar consultoría externa para aconsejar a la dirección.

Pankaj Ghemawat y colaboradores (2000), en su libro publicado como La estrategia en el panorama del negocio, nos habla de muchos puntos relacionados con la empresa entre ellos podemos mencionar:

En el capítulo I: Se revisó la historia del pensamiento estratégico sobre los negocios hasta mediados de los años setenta. La historia inicial del pensamiento estratégico de negocios estuvo influida, en muchos sentidos, por conceptos y consideraciones de carácter militar. La sociología parece haber sido el campo académico que, con su planteamiento de la competencia distintiva, ejerció la mayor influencia sobre las primeras elaboraciones del concepto de estrategia en los negocios.

En el capítulo II: El análisis del panorama ayuda a hacer un proceso más sistemático para la planeación estratégica, la aclarar las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan los negocios particulares, algunos de los cuales comparten competidores directos, el análisis del panorama implica ver más allá de ellos a un grado que depende de la generalidad de la plantilla analítica empleada. El análisis oferta y demanda centra la atención en mercados en el intercambio de proveedores y compradores.

En el capítulo III: Nos ayuda a analizar parte del antiguo paradigma (SWOT) para la planeación estratégica por que las fuerzas y debilidades a menudo varían sustancialmente. La ventaja competitiva depende de crear un mayor entre la disposición del comprador para pagar. El concepto de valor agregado ayuda a



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

integrar consideraciones de ventajas y desventajas competitivas, para lograr una ventaja competitiva o un valor agregado más alto que la competencia, un negocio debe hacer las cosas de una forma diferente a todas ellas. Finalmente, debemos recalcar que los debates sobre posicionamiento corren el riesgo de ser estáticos, en lugar de dinámicos.

En el capítulo IV: El análisis de este capítulo ha proporcionado una dimensión dinámica a los comentarios del capítulo 3 sobre la ventaja competitiva y el valor agregado, al presentar maneras de anticipar cómo se desplegarán, a lo largo del tiempo las intersecciones de los participantes interdependientes, par aun número pequeño de participantes, la teoría de juegos puede ayudar a predecir las acciones de los participantes con base a sus incentivos económicos y la teoría conductual, en base a sus teorías conductuales.

En el capítulo V: Aquí se revisaron las teorías estratégicas sobre las fuentes de creación del valor sostenido, a la luz de las pruebas desarrolladas en los capítulos anteriores, se concluyó que los puntos de vista de la empresa del sistema de actividades y basado en recursos son complementarios.

Finalmente el autor termina recalcando que hacer compromisos o desarrollar capacidades no es más útil estratégicamente que crear sistemas de actividades acoplados estrechamente a los recursos claves. Por último se ilustro formas de evaluar la creciente bibliografía sobre estrategias.

Paul Capriotti (2013): en su libro Planificación estratégica de la imagen corporativa nos habla de muchos puntos relacionados con el tema de tesis:

En el capítulo I: nos habla acerca del tema de imagen de la empresa, como es la relación *IMAGEN – FICCIÓN*, el ícono que se va a manejar y sus diversos procesos de imagen, pasando a desarrollar el concepto de imagen corporativa,

el resto del documento solamente se centra en la imagen corporativa que eso es muy poco relativo para nuestra causa.

En el capítulo 7 ya nos habla de la **PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA IMAGEN CORPORATIVA**, hablando de la filosofía corporativa y la cultura corporativa para luego centrarse en la identidad corporativa.

En el capítulo 8 ya nos habla del análisis Externo, que se basa en el análisis de la competencia, el mercado de la organización, el análisis de la imagen corporativa que nos habla de perfiles corporativos, atributos de la imagen corporativa, perfil, etc.

En el capítulo 9 ya hace un análisis interno de la empresa, empieza con matrices DAFO, ver estrategias pero centrado en la imagen corporativa que nos ayuda a darle una mejor impresión al cliente de los servicios que ofrece el TECNICENTRO BOLIVAR MORA.

2.6 Hipótesis:

2.7 Objetivo general: Realizar una Planeación Estratégica y Táctica, aplicada al TECNICENTRO Bolívar Mora ubicado en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay.

2.8 Objetivos específicos:

- Determinar los conceptos a cerca de planificación estratégica.
- Determinar la situación actual de la empresa.
- Determinar la Filosofía empresarial.
- Elaborar una Planeación Estratégica a Largo Plazo.
- Elaborar una Planeación Táctica a Corto Plazo.



2.9 Metodología:

En la presente investigación se utilizarán dos tipos de investigaciones, primero la investigación Biográficas, ya que se requerirá de: páginas web, libros, revistas que estén relacionadas con el tema de tesis que estamos aplicando, los mismos que nos permitirán abordar y adquirir los conocimientos necesarios de nuestro tema de investigación; y como segundo una investigación de campo, en la cual se realizara mediante entrevista, encuestas que nos permitirá tener una mejor precisión sobre los problemas que se presentan en la empresa.

Dentro de los procesos de investigación se considerara beneficiarios Directos a todas las empresas que realicen las mismas actividades de TECNICENTRO en la ciudad de Cuenca, así como las posibles personas que estén queriendo emprender este tipo de negocio en la ciudad; los beneficiarios indirectos están conformados por el ambiente externo que de una u otra manera impiden que TECNICENTRO desarrolle sus funciones.

CUADRO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA	ALCANCE
Determinar los conceptos a cerca de planificación estratégica.	Revisión bibliográfica: Páginas web, libros, artículos científicos.	Obtener conceptos más claros y necesarios para el tema.
Determinar la situación actual de la empresa.	Entrevistas.	Determinar el estado de la empresa
Determinar la Filosofía empresarial.	Entrevistas.	Determinar el estado de la empresa

Elaborar una Planeación Estratégica a Largo Plazo.	Entrevistas y encuestas, determinación de recursos, Matriz FO – FA – DO – DA	Proponer estrategias a largo plazo que permitan obtener eficiencia, eficacia y economía.
Elaborar una Planeación Estratégica a Corto Plazo.	Entrevistas y encuestas, determinación de los recursos, proponer un POA.	Proponer estrategias a corto plazo que permitan obtener eficiencia, eficacia y economía.

2.10 Alcances y resultados esperados: En base a la tesis que se va a realizar se espera alcanzar el mejoramiento en la productividad, eficiencia, eficacia y economía del TECNICENTRO BOLIVAR MORA, mejorando notablemente la parte administrativa de la empresa, disminuyendo costos, los datos que se hallen de mejoramiento en tiempos, objetivos alcanzados por los empleados y la disminución en costos serán representados en un gráfico de barras de tal manera que se logren determinar y todo el personal pueda llegar a interpretar.

2.11 Supuestos y riesgos: Los principales riesgos son:

- No encontrar la suficiente información por parte del TECNICENTRO, ya que como se ha tenido descuidada la parte administrativa, se puede tener problemas en hallar algún tipo de información relevante..
- Que los empleados que no son administrativos se molesten o nos brinden información incorrecta que no nos permita llevar a cabo nuestra investigación.

2.12 Presupuesto.



RUBRO - DENOMINACIÓN	COSTO		JUSTIFICACIÓN (PARA QUÉ)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
	CU	C TOTAL		
Suministros y materiales	120	120	Para tomar apuntes y demás tramites de grado	Auto financiamiento
Movilidad	2,5	150	Para trasladarnos a la empresa TECNICENTRO	Auto financiamiento
Alimentación	5	300	Comida diaria en caso de investigaciones por todo un día	Auto financiamiento
Derecho de graduación	70	140	Tramites universitarios	Auto financiamiento
Libros		70	Para adquisición de libros necesarios para la tesis.	Auto financiamiento
Computadora 1	0,59	35,4	Para la elaboración del proyecto de tesis	Auto financiamiento
Computadora 2	0,45	27	Para la elaboración del proyecto de tesis	Auto financiamiento
Impresiones		50		Auto financiamiento
TOTAL		767,36		

2.13 Financiamiento: Nuestro proyecto será autofinanciado por los autores:

2.14 Esquema tentativo:

1. DEDICATORIA.
2. INTRODUCCIÓN.
3. ANTECEDENTES

4. JUSTIFICACIÓN

5. CAPITULO 1: CONCEPTOS GENERALES:

5.1 Fundamentos del plan estratégico

5.1.1 Concepto Planificación estratégica.

5.1.2 Concepto Planificación Táctica.

5.2 Objetivos.

5.2.1 Objetivo general.

5.2.2 Objetivo específico.

6. CAPITULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

6.1 Introducción.

6.2 Productos principales.

6.3 Identificación y obtención de información.

6.3.1 Mercado y Cliente.

6.3.2 Recursos.

6.3.3 Competencia.

6.3.4 Responsabilidad social y corporativa..

6.3.5 Entorno de la empresa

7. CAPITULO 3: FILOSOFIA ESTRATEGICA.

7.1 Introducción.

7.2 Valores estratégicos.

7.3 Misión.

7.4 Visión.

7.5 Objetivos.

7.6 Estrategia Corporativa Actual.

8. CAPITULO 4: PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

8.1 Introducción.

8.2 Áreas estratégicas críticas.

8.3 Asuntos estratégicos críticos.

8.4 Análisis FODA

8.4.1 Matriz FO – FA – DO – DA

8.5 Objetivos estratégicos



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

8.6 Indicadores de desempeño claves.

8.7 Cuadro de mando integral.

8.7.1 Mapa estratégico.

8.7.2 Tablero de control

8.8 Planes estratégicos de acción.

9 CAPITULO 5: PLANEACIÓN TÁCTICA

9.1 Introducción

9.2 Objetivos a corto plazo

9.3 POA

10 Bibliografía.

11 Índice.

2.15 Cronograma:

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO (SEMANAS)
Determinar los conceptos a cerca de planificación estratégica.	Capítulo 1: Conceptos generales.	Obtener conceptos más claros y necesarios para el tema.	3
Determinar la situación actual de la empresa.	Capítulo 2: Análisis Situacional de la Empresa	Determinar el estado de la empresa	4
Determinar la Filosofía empresarial	Capítulo 3: Filosofía de la Empresa	Disminuir: costos, tiempos de atención. Maximizar: Utilidades, demanda.	5
Elaborar una Planeación Estratégica a Largo Plazo.	Capítulo 4: Planeación a Largo Plazo.	Proponer estrategias a largo plazo que permitan obtener eficiencia, eficacia y economía.	4
Elaborar una Planeación Estratégica a Corto Plazo.	Capítulo 5: Planeación Táctica	Proponer estrategias a corto plazo que permitan obtener eficiencia, eficacia y economía.	4
TOTAL			20

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 638.501 al 658.500

Nº

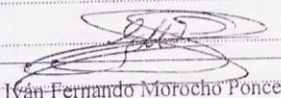
0643963

2.16 Referencias:

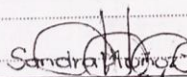
- Lorena Careno Mendoza.(2011). Administración de Empresas (Funciones del Proceso Administrativo) . Ecuador. Editorial: ESPAM MFL.
- Kenneth J. Albert. (1986). Manual de administrador de empresas tomo 1 (primera Edición) México: Editorial McGraw-Hill.
- Pankaj Ghemawat con David J. Collis – Gary P. Pisano – Jan W. Rivkin. (2000) .La estrategia en el panorama del negocio (primera edición). México: Editorial Pearson Educación.
- Paul Capriotti (2013) Planificación estratégica de la imagen corporativa (cuarta edición) España: Editorial Ariel.

2.17 Anexos:

2.18 Firmas de responsabilidad (estudiantes):


Iván Fernando Morocho Ponce

AUTOR 1


Sandra Katerine Muñoz Contreras.

AUTOR 2

2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido)


Iván Orellana Osorio.

2.20 Fecha de entrega: 06 de Agosto del 2014.