



**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Carrera de Tecnología Superior en Gestión**  
**Empresarial**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA SUPERIOR EN  
GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**Trabajo de titulación previo a la obtención del**  
**grado de Tecnólogo Superior en Gestión**  
**Empresarial**

**Autor:**

Fernando Steven Lituma Zhunio

**Director:**

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

**Cuenca – Ecuador**

**Año**

**2024**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a aquellos que me enseñaron a nunca rendirme, a mis seres queridos que siempre estuvieron ahí para levantarme cuando tropecé, y a mis amigos que compartieron risas y lágrimas en este viaje. A mi madre Diana Zhunio, cuyo amor y sacrificio son la base de todo lo que he logrado. A mi abuelita Elina Lituma y a mi tío Luis Zhunio, por ser mi inspiración constante. A mis profesores, por su sabiduría y paciencia. Y como dijo **Rocky Balboa**: 'No se trata de qué tan fuerte golpeas, sino de qué tan fuerte puedes ser golpeado y seguir adelante'. Que este trabajo sea un testimonio de nuestra capacidad para superar cualquier desafío. ¡Gracias a todos por ser parte de este camino! **Steven Lituma**

## **AGRADECIMIENTO**

Hago extensivo mi agradecimiento total a la Universidad del Azuay por el espacio brindado para mi desarrollo estudiantil, a mis maestros por los conocimientos transmitidos, a mis compañeros de estudio por los momentos compartidos en las aulas y fuera de ellas, a mi director de trabajo de grado Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi por su guía para la culminación del presente trabajo, y mi familia por el apoyo incondicional, de manera especial a mi madre Diana Zhunio, que sin su apoyo y amor esto no hubiese sido posible. Finalmente, a Dios por la fuerza para no rendirme.

Gracias a todos.

# Índice de contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>ii</b>
Índice de contenido .....	iii
Índice de tablas .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.2 Descripción de la organización.....	6
1.3 Definición de la planeación estratégica .....	6
1.4 Importancia de realizar la planeación estratégica .....	7
1.5 Características de la planeación estratégica .....	8
1.6 Etapas de la planeación estratégica .....	9
1.7 Ventaja competitiva .....	11
<b>2. Direccionamiento Estratégico</b> .....	<b>12</b>
2.1 Valores Estratégicos .....	12
<b>3. PLANEACION A LARGO PLAZO</b> .....	<b>16</b>
3.1 Temas Estratégicos.....	16
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>
4.1 Análisis del entorno .....	27
4.2 Identificación de Necesidades .....	27
4.3 Beneficios y Resultados .....	28
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>29</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>30</b>
Referencias .....	31

## Índice de tablas

Tabla 1: Análisis Situacional Inicial	2
Tabla 2: Valores Estratégicos	12
Tabla 3: Factores Estratégicos	14
Tabla 4: Temas Estratégicos	16
Tabla 5: Asuntos Estratégicos Internos y Externos	17
Tabla 6: Análisis FO, FA, DO, DA	19
Tabla 7: Asuntos Estratégicos	20
Tabla 8: Estrategias de Valor	21
Tabla 9: Objetivos Estratégicos	22
Tabla 10: Indicadores Clave de Desempeño	23
Tabla 11: Mapa Estratégico	25
Tabla 12: Tablero de Control	26

## RESUMEN

La presente tesis aborda la importancia de la planeación estratégica en la gestión efectiva de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial en la Universidad del Azuay. En un contexto marcado por cambios tecnológicos rápidos y demandas laborales en evolución, la gestión eficaz de los programas de tecnología se vuelve crucial para el éxito institucional. A través de un análisis exhaustivo, se exploran los fundamentos teóricos y prácticos de la planeación estratégica, así como su aplicación específica en el ámbito educativo. Se examinan los factores internos y externos que impactan en la gestión de la tecnología educativa, y se identifican áreas de mejora y oportunidades de desarrollo para los programas de tecnología. Se proponen estrategias concretas para mejorar la relevancia, calidad y competitividad de la educación en Tecnología Superior en Gestión Empresarial, y se describen acciones para la implementación y seguimiento de estas estrategias. Al finalizar, se espera que esta investigación brinde una guía útil para la gestión estratégica de la tecnología educativa en la Universidad del Azuay, contribuyendo así a su posicionamiento como líder en la formación de profesionales altamente capacitados y adaptados a las demandas del mercado laboral actual.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, Gestión Educativa, Competitividad, Innovación educativa, Mejora continua, Calidad educativa.

## ABSTRACT

The present thesis addresses the importance of strategic planning in the effective management of the Higher Technology in Business Management at the University of Azuay. In a context marked by rapid technological changes and evolving labor demands, the efficient management of technology programs becomes crucial for institutional success. Through a comprehensive analysis, the theoretical and practical foundations of strategic planning are explored, as well as its specific application in the educational field. Internal and external factors impacting the management of educational technology are examined, and areas for improvement and development opportunities for technology programs are identified. Concrete strategies are proposed to enhance the relevance, quality, and competitiveness of education in Higher Technology in Business Management, and actions for the implementation and monitoring of these strategies are described. In conclusion, it is expected that this research will provide a useful guide for the strategic management of educational technology at the University of Azuay, thereby contributing to its positioning as a leader in the training of highly skilled professionals adapted to the demands of the current labor market.

**Keywords:** Strategic planning, Educational management, Competitiveness, Educational innovation, Continuous improvement, Educational quality.

## INTRODUCCIÓN

En el entorno educativo actual, se caracteriza por la innovación de nuevas tecnologías y cambios en las demandas del mercado laboral, la gestión eficaz de estos programas en las instituciones de la educación superior se convierte en un factor determinante para el éxito de la institución. La Universidad del Azuay se enfrenta al desafío de adaptar su oferta académica en la Tecnología Superior en Gestión Empresarial para así poder garantizar la calidad y competitividad.

La planeación estratégica es una herramienta que es fundamental en este proceso de gestión, que permite a la Universidad anticipar y responder de manera proactiva los cambios y los desafíos del entorno. Esta tesis se propone explorar y analizar a profundidad la importancia de la planeación estratégica para la gestión efectiva de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial. Mediante una revisión bibliográfica exhaustiva sobre la teoría y enfoques de la planeación estratégica, se pretende desarrollar una propuesta que este adaptada a las necesidades y a objetivos de la Tecnología.

Se examinarán los fundamentos teóricos y prácticos de la planeación estratégica, así como su aplicación específica en el ámbito de la educación superior, más concretamente, en la gestión de la Tecnología, que buscare comprender como la planeación estratégica puede contribuir a mejorar la relevancia, calidad y competitividad, así como fortalecer los vínculos con el sector empresarial.

Al profundizar estos aspectos, se espera proporcionar una guía práctica y orientaciones útiles para la implementación exitosa de la planeación estratégica en la gestión de la Tecnología de la Universidad del Azuay, con el fin de garantizar su posicionamiento como líder en la formación de profesionales altamente capacitados y adaptados a las demandas del mercado laboral actual.

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Análisis de situación actual

La tabla que se presenta a continuación es una tabla extraída del autor (Coronel , 2018) en el cual se ha podido realizar un análisis situacional de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay mediante una serie de preguntas clave.

*Tabla 1: Análisis Situacional Inicial*

<b>ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL</b>	
<b>Mercado</b>	
1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?	A todas aquellas personas que buscan continuar con sus estudios o también para aquellas personas que buscan una alternativa de estudio más corta que les permita mejorar su situación laboral.
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?	La carrera de administración de empresas cuando se entregan informes, insumos, documentos para así poder trabajar o así mismo la propia universidad el decanato, órdenes y directrices.
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?	Son todas las Universidades que están ofertando carreras similares o todos los institutos tecnológicos.
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?	Bastante positiva ya que es una opción que viene del lado de la Universidad del Azuay.
5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?	Si bien es prometedor, aún hay margen para mejorar y llegar a un público más amplio. Esto nos permitirá abrir nuevas oportunidades para que nuestra carrera no dependa únicamente de una promoción de graduados.
<b>Personal</b>	
6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?	Si ya que todos los docentes están bastante capacitados ya que se tiene experiencia de Pregrado y Posgrado.
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?	Si, ya que para ofertar la carrera de tecnológico tiene que seguir los reglamentos de educación.
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?	La situación es altamente positiva, ya que las indicaciones han sido notoriamente claras, y tanto los plazos como la ejecución no han presentado ningún inconveniente.
9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?	

<p>Sí, pero no para todos los miembros universitarios. Ello, está ligado a un reglamento interno que lo dirige hacia una parte específica del personal docente.</p>
<p>10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional? Explorando planes de carrera, actualizando currículos, evaluando asignaturas y llevando a cabo reuniones para analizar el contenido; todas estas actividades contribuyen significativamente al desarrollo de la carrera.</p>
<p><b>Productos / Servicios</b></p>
<p>11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes? Los que ofrecen los tecnológicos la posibilidad de hacer las practicas preprofesionales que nos brinda experiencia o ampliar los conocimientos dentro del campo laboral en el que se están desempeñando.</p>
<p>12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios? 1 a 1 debido a la oferta de nuevos programas de estudio y opciones de internacionalización para alumnado y personal docente.</p>
<p>13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios? La formación es continua, ya que, en el ámbito tecnológico, la práctica constante y la alineación con las demandas del mercado son esenciales.</p>
<p>14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios? Se trabaja por ventajas competitivas de diferenciación, basándonos en técnicas y modalidades de estudio flexibles y ajustadas a las demandas cambiantes del mercado.</p>
<p>15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios? Máxima Calidad y máxima Productividad.</p>
<p><b>Precios o retribuciones</b></p>
<p>16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones? Realizando un análisis en función de la cantidad de los estudiantes se van estableciendo las tarifas atreves de análisis comparativos.</p>
<p>17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes? Todos los estudiantes tienen acceso a opciones de pago similares a las que se ofrecen en la universidad, incluyendo cuotas y planes de financiamiento.</p>
<p>18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores? Se toma en consideración que personal se está contratando que calidad de educación se está brindando en donde se llevan a cabo las clases, en función de esos criterios se tiene que ir estableciendo los precios y los análisis comparativos.</p>
<p>19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos? Si aspiramos a ofrecer una educación de alta calidad, es probable que los costos también aumenten.</p>
<p>20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones? Aunque nuestros costos pueden ser más elevados, en el ámbito laboral, sobresalimos gracias a nuestras destacadas ofertas de prácticas preprofesionales y la calidad de los conocimientos impartidos en nuestras clases.</p>
<p><b>Instalaciones y recursos</b></p>
<p>21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas? Sí, se cuentan con espacios de esparcimiento y de estudio adecuados. Entre ellos constan laboratorios de cómputo y diversos campus.</p>
<p>22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?</p>

<p>Sí, de hecho, se ha trabajado por implementar casos de estudio que se evalúan mediante simuladores, además de los sistemas operativos utilizados por los departamentos administrativos y académicos.</p>
<p>23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente? Sí, la universidad dicta pautas que priorizan el cuidado del medio ambiente a través de su infraestructura (biblioteca y parqueadero) y la digitalización de gran parte de sus procesos.</p>
<p>24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos? Sí, a través de la formación continua del personal docente y administrativo. Asimismo, se da la apertura de dictar, dentro de las cátedras tradicionales y optativas, contenido alineado a la realidad disruptiva actual.</p>
<p>25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria? Sí, porque ello forma parte de los esfuerzos universitarios para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en donde la UDA ha alcanzado resultados significativos.</p>
<p><b>Economía y finanzas o rendimiento</b></p>
<p>26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión? No es una información que maneja la escuela de la tecnología.</p>
<p>27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez? No es una información que maneja la escuela de la tecnología.</p>
<p>28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos? No es una información que maneja la escuela de la tecnología.</p>
<p>29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales? No es una información que maneja la escuela de la tecnología.</p>
<p>30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento? No es una información que maneja la escuela de la tecnología.</p>
<p><b>Información y comunicación</b></p>
<p>31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno? Fuentes secundarias oficiales.</p>
<p>32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información? Hacer validaciones con expertos.</p>
<p>33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa? Sí siempre presencial y por medios digitales.</p>
<p>34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos? Todos nosotros somos altamente competentes en el uso de herramientas tecnológicas y sistemas informáticos. Además, recibimos cursos para mejorar nuestras habilidades en estas áreas.</p>
<p>35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales? La máxima por que manejamos medios formales e informales para la comunicación interna y externa.</p>
<p><b>Toma de decisiones</b></p>
<p>36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones? Para el proceso de toma de decisiones se rigen por el Coordinador la Coordinadora de la carrera de Administración de Empresas a la cual esta adherida la tecnología además se rigen a otras autoridades como el Decano.</p>
<p>37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización? A nivel de Facultad se encargan los Decanos y de la Universidad el Rector.</p>

38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves? En función de los reglamentos de la tecnología de la carrera de la facultad y de la Universidad
39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos? Es fundamental porque de la calidad de la información depende la calidad de las decisiones.
40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos? Siempre las decisiones son consensuadas.
<b>Contingencias</b>
41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos? Comunicarnos con el Coordinador de la carrera y la Coordinadora de la carrera de Administración de Empresas para recibir orientación y apoyo.
42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos? Comunicarnos con el Coordinador de la carrera y la Coordinadora de la carrera de Administración de Empresas para recibir orientación y apoyo.
43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios? Comunicarnos con el Coordinador de la carrera y la Coordinadora de la carrera de Administración de Empresas para recibir orientación y apoyo.
44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado? Comunicarnos con el Coordinador de la carrera y la Coordinadora de la carrera de Administración de Empresas para recibir orientación y apoyo.
45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y <i>stakeholders</i> ? Comunicarnos con el Coordinador de la carrera y la Coordinadora de la carrera de Administración de Empresas para recibir orientación y apoyo.

Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

De acuerdo con la tabla que se pudo realizar, identificamos varios aspectos positivos. Entre ellos, se encuentra que la tecnología tiene mayor preferencia, debido a que cuenta con la implementación de programas de prácticas preprofesionales. Estos programas brindan a los estudiantes la oportunidad de tener los conocimientos fundamentales para el desenvolvimiento en el ámbito laboral.

## **1.2 Descripción de la organización**

En 1968 se fundó la Universidad del Azuay que tiene su sede en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. En sus inicios, formó parte tanto de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil como también de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. En 1990 fue reconocida oficialmente como la Universidad del Azuay, tras cumplir con todos los requisitos legales estipulados por la Ley de la República.

Destacando su compromiso con la excelencia académica, la universidad logró convertirse en la primera institución educativa superior del Ecuador en obtener la acreditación otorgada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA), en el año 2006.

Con una oferta educativa diversa la Universidad dispone de treinta y tres escuelas organizadas en siete facultades para la formación de grado. También ofrece programas de posgrado que incluyen maestrías y especializaciones diseñadas para satisfacer las necesidades identificadas en la región y en el país.

La Universidad del Azuay, ha ampliado su oferta académica al incorporar las carreras tecnológicas. Esto demuestra el compromiso que tiene la Universidad con la innovación y la adaptación a las nuevas demandas en el ámbito laboral y en la industria. Una de estas carreras es la Tecnología Superior en Gestión Empresarial, que tiene como finalidad ofrecer a sus estudiantes carreras más cortas con las habilidades y conocimientos necesarios para sobresalir en el entorno profesional y laboral.

## **1.3 Definición de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso estructurado que busca aclarar la misión y la visión a mediano y largo plazo de una organización, sirviendo como medio propicio para adaptarse a entornos y lograr un desempeño óptimo en la presentación de productos y servicios.

Para los autores (Maleka, 2015), (Amaru Maximiano, 2009) y (Elizabeth, 2017). El plan estratégico es un modelo que ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa o organización.

Este plan estratégico comunica los objetivos, las acciones necesarias para lograrlo y otros elementos que son críticos.

Según el autor del libro de planeación estratégica (Rodríguez Trujillo, 2018) y . Permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguir la organización para alcanzar las metas que se ha propuesto y ello posibilita concentrar los esfuerzos y la creatividad de los miembros de la organización en alcanzar dichas metas.

Para los autores la (Gutterman , 2023), (Valdés Hernández, 2014) y (Martins, 2024). La planificación puede considerarse como de alinear cuidadosamente y flexivamente las fortalezas de la empresa con las oportunidades que estén disponibles para la empresa en el entorno empresarial elegido, también es una herramienta esencial que permite la toma de decisiones en las organizaciones, basado en su situación actual como el camino que deber seguir en el futuro. Esto les permite adaptarse a los cambios y a las demandas del entorno, buscando la mejor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios proporcionados. Indica que en una planificación efectiva en la empresa o negocio puede estructurarse y elaborar una visión a largo plazo para así poder alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

También según (Chiavenato, 2017) señala que:

La planificación se define como una función administrativa que se encarga de anticipar cuales son los objetivos que se debe alcanzar y establecer las acciones necesarias para lograrlos. Se trata de un enfoque teórico orientado hacia la acción futura. Comienza por la definición de los objetivos y se extiende a la elaboración de los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planificar implica definir los objetivos y escoger el mejor curso de acción para alcanzarlos.

## **1.4 Importancia de realizar la planeación estratégica**

La planificación estratégica se busca desarrollar una estrategia eficaz que produce ventajas como la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que conduce a una mayor productividad y una mejor calidad de vida y trabajo de los miembros de la organización.

La importancia de la planeación según (Rodríguez Trujillo, 2018):

- Mejora el desempeño de la organización.
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.
- Introduce una forma moderna de gestionar las organizaciones.

La planeación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de problemas críticos (restricciones financieras), intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Genera esfuerzos de cambio que evitan que, por el contrario, las organizaciones y las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los productos y servicios, lo que provoca en muchos caos, que estas actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión. La planeación estratégica ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre sí misma y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

Para el autor (Palacios Rodríguez, 2020) y (Salón , 2013) nos indica que. La utilización de la planificación estratégica como instrumento que potencia la percepción de las diversas y complejas dimensiones y dinámicas sociales, con el objetivo de aumentar la productividad y la eficacia del pensamiento y la acción, resalta la importancia de que las organizaciones mantengan sus ventajas competitivas mediante la implementación de planes estratégicos para alcanzar sus metas establecidas.

## **1.5 Características de la planeación estratégica**

Posee un grupo de características que le hace muy propia a las demás herramientas administrativas. Desde el punto de vista del autor (González & Rodriguez , 2019), (Pérez, 2020) e (Houssem Eddine, 2022) indica algunas de ellas:

- La planeación estratégica, es un proceso basado en la lógica y la racionalidad
- La planeación estratégica puede preocuparse del futuro, mostrando actitudes de oscilan entre la nostalgia por un pasado específico y la elaboración de un futuro deseado.

- Cuando la planificación estratégica se formaliza y se lleva a cabo de manera participativa y global cada responsable de las directrices en el plan puede evaluar el desempeño real en comparación con lo previsto, así como analizar las causas y la naturaleza de las desviaciones. Esto facilita un proceso de aprendizaje racional derivado del análisis de dichas desviaciones. De este modo, se puede inferir de control.
- La planificación estratégica puede ayudar a identificar y gestionar de manera más efectiva. Además, la empresa puede resistir sobre sus propios pies debido a la constancia con que realiza y toma decisiones estratégicas.

Para el autor (Sumba Bustamante, Cárdenas Borja, Bravo Ayala, & Arteaga-Choez, 2020) nos dice que las características; Lo más importante, que existe en los procesos de planeación es cómo termina y las implicaciones del mismo, reconociendo las ventajas, sus características, implementaciones y beneficios que permiten la innovación y el desarrollo empresarial acorde con las exigencias del mercado competitivo.

## **1.6 Etapas de la planeación estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta fundamental que facilita la obtención de un diagnóstico detallado, lo que a su vez permite tomar decisiones alineadas con los objetivos y políticas establecidas. Además, implica el desarrollo de una estrategia central para la organización, en torno a la cual gira toda su actividad. Este proceso es clave para la creación y actualización de la estrategia según sea necesario.

Según los autores (Garcia, y otros, 2017) y (Victoria , 2019) presenta tres etapas de la planeación estratégica.

Formulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

### **1.6.1 Ejecución de la estrategia**

Para David (2013) la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.

Por otro lado, Parra y Duran (2014) sostienen que las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la importancia de la estrategia. Las actividades de ejecución de estrategias afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe responder a los diferentes procesos que a su vez estén orientados desde su plan general de trabajo. En este ámbito se genera el reto de estimular a los gerentes y empleados de una organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

### **1.6.2 Evaluación de la estrategia**

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de estrategias:

- La revisión de los factores externos e internos en que se basa las estrategias actuales.
- La medición del rendimiento.
- La toma de medidas correctivas.

## 1.7 Ventaja competitiva

El objetivo principal de la Planeación Estratégica es crear una ventaja competitiva sostenible para la organización. Estas ventajas competitivas permiten la creación de nuevas oportunidades que permitan a la organización crear enfoques innovadores.

Según la autora (Chiavenato, 2017). Ninguna ventaja competitiva es fácil de adquirir, y es más difícil aun de sustentar. Y el alto desempeño se construye y se sustenta a través de un continuo aprendizaje organizacional que resulta en un proceso constante de desarrollo de una nueva estrategia. Es una rueda que gira sin parar.

Para la generación de una ventaja competitiva surge en poner en práctica estrategias que agreguen valor y generen beneficios para la empresa en áreas en donde otras empresas no lo hacen.

La ventaja competitiva según el autor (Moreno Cristancho, 2017). Son características distintivas de una empresa en comparación con su competencia son aquellas que pueden reducir sus costos o mejorar la diferencia de sus productos, lo que les permite fortalecer y optimizar su posición competitiva. También, es crucial resaltar que cada empresa se distingue de las demás en la misma actividad, no solo por sus políticas y directrices, sino por las normas que establece para los miembros de la organización sigan los mismos procedimientos en las tareas que se les asigna a cada departamento.

Para los autores ( Al-Shammari, 2023) y (Ferrer, 2018). Para que las empresas puedan obtener una ventaja competitiva, es esencial que operen en un entorno favorable, lo cual implica disponer del personal capacitado para cubrir las necesidades específicas, contar con una infraestructura económica sólida, contar con leyes que promuevan la competencia, incentivos para participar en el comercio internacional, y la existencia de centros de investigación especializados que colaboren estrechamente con el sector privado.

También nos ayuda respondiendo a la pregunta de ¿Que crea la ventaja competitiva?

La ventaja competitiva se origina y se conserva mediante un proceso que ocurre principalmente a nivel local. Incluso en países altamente desarrollados, no existe competitividad en todos los sectores, lo que lleva a que las naciones sobresalgan en ciertos ámbitos debido a que el entorno nacional es más innovador, activo y motivador.

## CAPÍTULO 2

### 2. Direccionamiento Estratégico

#### 2.1 Valores Estratégicos

En la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay, nuestros valores estratégicos son la base de nuestra misión. La excelencia académica, la innovación constante y la ética. Estos valores no solo guían nuestro camino hacia el éxito, sino que también definen el impacto positivo que buscamos generar en la sociedad y en el mundo empresarial. A continuación, se presenta un formato que facilita el proceso de los valores estratégicos, y así nos permite organizar el trabajo de definición de los valores estratégicos, y que resulta útil para realizar la declaratoria de los mismos. Tras una lluvia de ideas, se obtiene un primer listado de valores, se evalúa el grado de importancia de los mismos para la organización, asignando una calificación de cinco niveles el cual nos indica que 1 “No importante” y 5 indica “Muy importante”.

Tabla 2: Valores Estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATEGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
Responsabilidad y Compromiso						El docente y el personal administrativo comparten la responsabilidad de integrar todas las facetas de la Tecnología.
Situaciones de Practicas						Desarrollar alianzas estrategicas con empresas para oportuniades de realizar sus Pasantias.
Colaboracion con Empresas						Estimular proyectos de investigación aplicada, colaboración con empresas para proyectos de innovación y promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes.
Excelencia Academica						Fomentar un entorno de aprendizaje que estimule la participacion activa y la excelencia en la ejecucion de tareas academicas.
Responsabilidades y Propiedad						

Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

## **VALORES ESTRATEGICOS**

### **Declaratoria:**

- **Responsabilidad y Compromiso:** El docente y el personal administrativo comparten la responsabilidad de integrar todas las facetas de la Tecnología.
- **Situaciones de Practicas:** Desarrollar alianzas estratégicas con empresas para oportunidades de realizar las Pasantías para los estudiantes de la Tecnología superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay.
- **Colaboración con Empresas:** Estimular proyectos de investigación aplicada, colaboración con empresas para proyectos de innovación y promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes.
- **Excelencia Académica:** Fomentar un entorno de aprendizaje que estimule la participación activa y la excelencia en la ejecución de tareas académicas.

## **2.2 Misión**

Después de un análisis de los valores estratégicos de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay, y de haber definido nuestra identidad corporativa junto con los servicios que ofreceremos, hemos trabajado en conjunto con la junta académica para establecer la misión de nuestra escuela.

### **Declaratoria de la Misión de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay**

La misión de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial es impulsar la eficiencia de las empresas mediante soluciones tecnológicas innovadoras, brindando herramientas de gestión que mejoren procesos, para así realizar la toma de decisiones y obtener un entorno más competitivo y sostenible.

## **2.3 Visión**

Al analizar los valores estratégicos de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay, se ha elaborado la visión empresarial.

### **Declaratoria de la Visión de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay**

En la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay, nos proyectamos como líderes en la formación de profesionales altamente capacitados en el uso de tecnologías para la gestión empresarial.

## **2.4 Estrategia Empresarial**

Para la elaboración de la matriz de decisión de factores estratégicos para la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay, la junta académica identifico los siguientes valores estratégicos fundamentales de la escuela. Estos valores sirvieron como base para el desarrollo del proceso que nos permitirá definir los factores clave.

*Tabla 3: Factores Estratégicos*

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS								
	Desarrollo de planes de estudio alineados a las demandas laborales	Formación continua de la planta docente	Establecimientos para el establecimiento y mejora de precios de colegiatura	Alianzas estratégicas con empresas locales y nacionales para practicas preprofesionales y visitas técnicas	Creación de programa de posgrado alineado a las tendencias y demandas del mercado	Creación de programas de intercambio estudiantil	Creación de estrategias de marketing para la conciencia de marca	Horizontales (unos)
Desarrollo de planes de estudio alineados a las demandas laborales		1					1	2
Formación continua de la planta docente							1	1
Establecimientos para el establecimiento y mejora de precios de colegiatura							1	1
Alianzas estratégicas con empresas locales y nacionales para practicas preprofesionales y visitas técnicas					1		1	2
Creación de programa de posgrado alineado a las tendencias y demandas del mercado							1	1
Creación de programas de intercambio estudiantil								0
Creación de estrategias de marketing para la conciencia de marca								0
<b>Verticales (blancos)</b>	0	0	2	3	3	5	0	
<b>Horizontales (unos)</b>	2	1	1	2	1	1	0	
<b>Total</b>	2	1	3	5	4	6	0	
<b>Orden de importancia</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	

Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

### Declaratoria:

En la Universidad Del Azuay nuestra visión se basa en la excelencia académica y la búsqueda constante de formas innovadoras para una mejor experiencia educativa de nuestros estudiantes.

Además, nos esforzamos en construir Alianzas Estratégicas con empresas locales y nacionales para ofrecer a nuestros estudiantes pasantías preprofesionales y visitas técnicas. Creemos que esta colaboración es fundamental para la formación integral de nuestros estudiantes, conectándolos directamente con el mundo laboral.

En materia de gestión financiera, implementamos la Estrategia de Mejora y Precio de la Educación, que garantiza que la inversión en educación superior sea accesible y justa. Nos esforzamos por equilibrar la calidad educativa con una estructura de costos que sea sostenible y permita el acceso a una educación de alta calidad, nos dedicamos a brindar una educación que va más allá del aula, preparando a nuestros estudiantes para enfrentar desafíos del mundo real y sobresalir en sus carreras profesionales.

## CAPÍTULO 3

### 3. PLANEACION A LARGO PLAZO

#### 3.1 Temas Estratégicos

En la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay, consideramos que los temas estratégicos son la base de nuestro progreso. Nuestro comité de planeación estratégica coordina este esfuerzo, utilizando herramientas como matrices. Este enfoque colaborativo nos permite trazar un camino claro hacia la excelencia académica y la innovación constante.

Esta matriz enumera los temas estratégicos propuestos con una lluvia de ideas y se les asigna una marca en una de las columnas A, B o C, según la importancia que vaya obteniendo. La valoración A indica la prioridad más alta que se consideran críticos, mientras que la C indica la menor.

Tabla 4: Temas Estratégicos

TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
CREACION DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	A			Posicionar la carrera como una opcion para las personas que buscan carreras corta.
INVESTIGACION Y DESARROLLO	A	B		Desarrollar investigaciones en gestión empresarial que contribuyan al desarrollo de la tecnología, como investigaciones sobre emprendimiento, innovación y desarrollo sostenible.
ADAPTACION A LAS NUEVAS TENDENCIAS	A			Actualizar los contenidos curriculares para responder a las nuevas tendencias en la Tecnología.
VINCULACION CON EL SECTOR EMPRESARIAL	A			Desarrollar alianzas con empresas para brindar oportunidades de practicas y empleos para los estudiantes.
GESTIÓN DE PRODUCTOS		B		

Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

- **Creación de estrategias de marketing:** Posicionar la carrera tecnológica como una opción para las personas que buscan carreras administrativas más cortas.

- **Investigación y desarrollo:** Desarrollar investigaciones en la gestión empresarial que contribuyan al desarrollo de la tecnología, como investigaciones sobre emprendimientos, innovación y desarrollo sostenibles.
- **Adaptación a las nuevas tendencias:** Actualizar los contenidos curriculares para responder a las nuevas tendencias en la tecnología
- **Vinculación con el sector empresarial:** Desarrollar alianzas con empresas para brindar mejores oportunidades para los estudiantes que buscan realizar sus prácticas y empleos para los estudiantes.

### 3.2 Asuntos estratégicos Externos e Internos

En la siguiente tabla se destacan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que son importantes para la escuela. Los asuntos estratégicos correspondientes, se representan a continuación.

*Tabla 5: Asuntos Estratégicos Internos y Externos*

TEMAS CRITICOS	ASUNTOS ESTRATEGICOS
	FORTALEZAS
Docentes calificados	Profesores con experiencia y conocimientos solidos en gestión empresarial.
Enfoque Practico	Métodos que fomenten la aplicación práctica de los conocimientos aprendidos en la Tecnología.
	DEBILIDADES
Mejora de precios de colegiatura	Realizar análisis de costos para identificar áreas donde se pueden hacer ajustes sin comprometer la calidad educativa.

Enfoque excesivo en teoría	Evaluar el plan de estudio para asegurar que esté equilibrado, incorporando más aplicaciones prácticas y estudios de caso.
	OPORTUNIDADES
Programas de intercambio internacional	Establecer programas de intercambio con universidades extranjeras para enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes.
Desarrollo de programas de maestría	Explorar la posibilidad de ofrecer maestrías para satisfacer las necesidades de educación continua de los graduados.
	AMENAZAS
Competencia con programas similares	Enfrenar la competencia con otras instituciones que ofrecen programas similares.
Crisis económicas	Desarrollar planes de contingencia para hacer frente a posibles reducciones en la matrícula debido a crisis económica.

Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

### 3.3 Análisis F.O.D.A

En esta matriz se encuentran los análisis que se obtuvieron en el análisis FO, FA, DO, DA que consta en la siguiente matriz que se presenta.

Tabla 6: Análisis FO, FA, DO, DA

MATRIZ FO-FA-DO-DA							
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		Establecer programas de intercambio con universidades extranjeras para enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes.	Explorar la posibilidad de ofrecer maestrías para satisfacer las necesidades de educación continua de los graduados.	Enfrentar la competencia con otras instituciones que ofrecen programas similares.	Desarrollar planes de contingencia para hacer frente a posibles reducciones en la matrícula debido a crisis económicas		
FORTALEZAS	Personal capacitado que son necesarios para la tecnología			1	1	2	1
	Aplicación practico de los conceptos aprendidos en la Tecnología				1	1	2
DEBILIDADES	Realizar analisis de costos para identificar donde se puede hacer ajustes sin comprometer la calidad de estudio.				1	1	2
	Evaluar el plan de estudio para asegurar que este equilibrado, incorpotando mas aplicaciones practicas.			1		1	1

Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

Los asuntos críticos de la escuela de Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay son los siguientes:

#### ASUNTOS ESTRATEGICOS

- Personal capacitado que son necesarios para la tecnología.
- Aplicación practico de los conceptos aprendidos en la tecnología.
- Evaluar el plan de estudio para asegurar que este equilibrado, incorporando más aplicaciones prácticas.

- Realizar un análisis de costos para identificar donde se puede hacer ajustes sin comprometer la calidad de estudio.

### 3.4 Evaluación de los asuntos estratégicos

En el siguiente matiz, se presentan los resultados obtenidos en la evaluación realizada, que refleja de manera detallada los hallazgos que se realizó en el Análisis F.O.D.A

Tabla 7: Asuntos Estratégicos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS:</b>			
Profesores con experiencia y conocimientos sólidos en gestión empresarial.	40%	4	1,60
Métodos que fomenten la aplicación práctica de los conocimientos aprendidos en la Tecnología.	30%	3	0,90
<b>DEBILIDADES:</b>			
Realizar análisis de costos para identificar áreas donde se pueden hacer ajustes sin comprometer la calidad educativa.	10%	2	0,20
Evaluar el plan de estudio para asegurar que esté equilibrado, incorporando más aplicaciones prácticas y estudios de caso.	20%	2	0,40
<b>TOTAL</b>	100%		3,10
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
Establecer programas de intercambio con universidades extranjeras para enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes.	50%	3	1,50
Explorar la posibilidad de ofrecer maestrías para satisfacer las necesidades de educación continua de los graduados.	30%	4	1,20
<b>AMENAZAS:</b>			
Enfrenar la competencia con otras instituciones que ofrecen programas	15%	1	0,15
Desarrollar planes de contingencia para hacer frente a posibles reducciones en la matrícula debido a crisis económica	5%	1	0,05
<b>TOTAL</b>	100%		2,90

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013

Los resultados obtenidos se evidencian que los asuntos estratégicos críticos que posee la estrategia algo mayor que los asuntos estratégicos externos.

### 3.5 Estrategia de valor F.O.D.A

Después de haber identificados los valores estratégicos como las fortalezas, debilidades, las oportunidades y las amenazas que son de interés para la Escuela de Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay. Son los siguientes que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8: Estrategias de Valor

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIA 8 FO	F1O1	Crear un programa de intercambio unico de alta calidad que aproveche la experiencia y los conocimientos de los profesores expertos en Gestion Empresarial.
	F1O2	Desarrollar programas de maestría de alta calidad en gestion empresarial que aprovechen la experiencia y los conocimientos de los profesores de la Universidad del Azuay.
	F2O1	Desarrollar programas de intercambio en Universidades extranjeras que integren métodos prácticos y experiencias de aprendizaje para ofrecer a los estudiantes una forma integral y global en la tecnología.
	F2O2	Desarrollar programas de maestría en tecnología con métodos prácticos que se basen en la experiencia de los graduados para ofrecer una formación continua y actualizada.
ESTRATEGIA 8 FA	F1A1	diferenciar los programas de gestion empresarial de la Escuela a través de la experiencia y el enfoque práctico de sus profesores, creando una propuesta de valor y que sea atractiva para los estudiantes.
	F1A2	Aprovechar los conocimientos y experiencias de los profesores para desarrollar programas de innovación y de alta calidad para que respondan a las necesidades del mercado laboral.
	F2A1	Destacar los programas de Tecnología de la institución mediante un enfoque práctico y la experiencia, generando así una propuesta de valor atractiva y única para estudiantes que desean una formación relevante y laboralmente preparada.
	F2A2	Destacar la utilidad de los programas de Tecnología durante crisis económicas, destacando cómo las habilidades y experiencia adquiridas pueden facilitar la inserción laboral y la adaptación a cambios en el mercado.
ESTRATEGIA 8 DO	D1O1	Optimizar los recursos financieros institucionales mediante un análisis de costos detallado y la ejecución de programas de intercambio internacional elaborados, garantizando una experiencia educativa para los estudiantes sin sacrificar la calidad.
	D1O2	Desarrollar programas de maestría rentables y de alta calidad que satisfagan las necesidades de educación continua de los graduados, optimizando los recursos existentes y generando nuevos ingresos para la institución.
	D2O1	Modernizar el plan de estudios para hacerlo más relevante y atractivo para los estudiantes, incorporando aplicaciones prácticas, estudios de caso e intercambios internacionales, creando una experiencia educativa de alta calidad.
	D2O2	Desarrollar programas de maestría relevantes y prácticos que complementen el plan de estudios de pregrado, ofreciendo a los estudiantes una formación integral y preparándolos en sus carreras profesionales.
ESTRATEGIA 8 DA	D1A1	Optimizar los recursos financieros de la Universidad a través de un análisis de costos y la diferenciación estratégica de la oferta educativa, manteniendo la calidad y creando una propuesta de valor única para los estudiantes, lo que les permitirá competir de manera efectiva con otras instituciones.
	D1A2	Mejorar la oferta académica mediante la actualización del plan de estudio, mediante la creación de planes de contingencia y el enfoque en la calidad educativa. Lo que facilitará la atracción y retención de estudiantes en momentos difíciles.
	D2A1	Fortalecer la oferta académica a través de la actualización del plan de estudios, creando una propuesta de valor única y atractiva que permita a la institución destacarse en un mercado competitivo.
	D2A2	Fortalecer la oferta académica a través de la actualización del plan de estudios, la implementación de planes de contingencia, creando una propuesta de valor atractiva, relevante y resistente a las crisis económicas, lo que permitirá a la Tecnología atraer y retener estudiantes incluso en tiempos difíciles.

Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

### 3.6 Objetivos estratégicos

Después de haber definido los asuntos críticos al igual que las estrategias de valor de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay se plantearon los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 9: *Objetivos Estratégicos*

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Profesores con experiencia y conocimientos solidos en gestión empresarial.	Crear un programa de intercambio unico de alta calidad que aproveche la experiencia y los conocimientos de los profesores expertos en Gestión Empresarial.	Fortalecer la oferta académica en gestión empresarial a través de la experiencia y el conocimiento de profesores expertos, programas de intercambio de alta calidad y métodos prácticos de aprendizaje.
	Desarrollar programas de maestría de alta calidad en gestion empresarial que aprovechen la experiencia y los conocimientos de los profesores de la Universidad del Azuay.	
	Desarrollar programas de intercambio en Universidades extranjeras que integren métodos practicos y experiencias de aprendizaje para ofrecer a los estudiantes una forma integral y global en la tecnología.	
Métodos que fomenten la aplicación práctica de los conocimientos aprendidos en la Tecnología.	Diferenciar los programas de gestion empresarial de la Escuela a través de la experiencia y el enfoque practico de sus profesore, creando una propuesta de valor y que sea atractiva para los estudiantes.	Fortalecer la formación en tecnología a través de métodos prácticos, experiencia docente y programas innovadores que respondan a las necesidades del mercado laboral aumentando la satisfacción de los estudiantes en un 20%, en los proximos 3 a 4 años.
	Aprovechar los conocimientos y experiencias de los profesores para desarrollar programas de innovación y de alta calidad para que respondan a las necesidades del mercado laboral.	
	Destacar los programas de Tecnología de la institución mediante un enfoque práctico y la experiencia, generando así una propuesta de valor atractiva y única para estudiantes que desean una formación relevante y laboralmente preparada.	
Realizar análisis de costos para identificar áreas donde se pueden hacer ajustes sin comprometes la calidad educativa.	Optimizar los recursos financieros institucionales mediante un análisis de costos detallado y la ejecución de programas de intercambio internacional elaborados, garantizando una experiencia educativa para los estudiantes sin sacrificar la calidad.	Fortalecer la sostenibilidad financiera y la calidad educativa de la institución a través de la optimización de recursos, programas rentables y un plan de estudios moderno, en programas de intercambio en un 15% para el año 2027-2028.
	Desarrollar programas de maestría rentables y de alta calidad que satisfagan las necesidades de educación continua de los graduados, optimizando los recursos existentes y generando nuevos ingresos para la institución.	
	Modernizar el plan de estudios para hacerlo más relevante y atractivo para los estudiantes, incorporando aplicaciones prácticas, estudios de caso e intercambios internacionales, creando una experiencia educativa de alta calidad.	
Evaluar el plan de estudio para asegurar que esté equilibrado, incorporando más aplicaciones prácticas y estudios de caso.	Optimizar los recursos financieros de la Universidad a través de un análisis de costos y la diferenciación estratégica de la oferta educativa, manteniendo la calidad y creando una propuesta de valor única para los estudiantes, lo que les permitirá competir de manera efectiva con otras instituciones.	Fortalecer la oferta académica y la sostenibilidad financiera de la Tecnología a través de la actualización del plan de estudios, la diferenciación estratégica y la optimización de recursos y así reducir los costos en un 5% para los proximos dos años.
	Mejorar la oferta académica mediante la actualización del plan de estudio, mediante la creación de planes de contingencia y el enfoque en la calidad educativa. Lo que facilitará la atracción y retención de estudiantes en momentos difíciles.	
	Fortalecer la oferta academica a través de la actualización del plan de estudios, creando una propuesta de valor única y atractiva que permita a la institución destacarse en un mercado competitivo.	
Establecer programas de intercambio con universidades extranjeras para enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes.	Fortalecer la oferta academica a través de la actualización del plan de estudios, la implementación de planes de contingencia, creando una propuesta de valor atractiva, relevante y resistente a las crisis económicas, lo que permitirá a la Tecnología atraer y retener estudiantes incluso en tiempos difíciles.	Ampliar las oportunidades de aprendizaje global y fortalecer la formación integral de los estudiantes a través de programas de intercambio con al menos 5 Universidades extranjeras y maestrías para el año 2025.
	Desarrollar programas de maestría relevantes y prácticos que complementen el plan de estudios de pregrado, ofreciendo a los estudiantes una formación integral y preparándolos en sus carreras profesionales.	
Explorar la posibilidad de ofrecer maestrías para satisfacer las necesidades de educación continua de los graduados.	Desarrollar programas de maestría en tecnología con metodos practicos que se basen en la experiencia de los graduados para ofrecer una formación continua y actualizada.	Ampliar la oferta académica y fortalecer la empleabilidad de los graduados a través de programas de maestría en tecnología relevantes y prácticos para lograr que el 90% de la tasa de empleabilidad de los graduados en los proximos 4 años.
	Destacar la utilidad de los programas de Tecnología durante crisis económicas, destacando cómo las habilidades y experiencia adquiridas pueden facilitar la inserción laboral y la adaptación a cambios en el mercado.	

Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

### 3.7 Indicadores clave de desempeño

Luego de haber planteado los objetivos estratégicos se procede a establecer los indicadores que son clave de desempeño, que se muestran en la siguiente matriz.

*Tabla 10: Indicadores Clave de Desempeño*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Fortalecer la oferta educativa en gestión empresarial a través de la experiencia y el conocimiento de profesores expertos, programas de intercambio de alta calidad y métodos prácticos de aprendizaje.	Satisfacción de los estudiantes de la tecnología con la calidad de enseñanza de los docentes y la aplicación de métodos prácticos en las clases.
Fortalecer la formación en tecnología a través de métodos prácticos, experiencia docente y programas innovadores que respondan a las necesidades del mercado laboral aumentando la satisfacción de los estudiantes en un 20%, en los próximos 3 a 4 años.	El nivel de satisfacción de los estudiantes con la aplicación de métodos prácticos en la tecnología, experiencia de los docentes y la alineación de programas con las demandas del mercado laboral Actual.
Fortalecer la sostenibilidad financiera y la calidad educativa de la institución a través de la optimización de recursos, programas rentables y un plan de estudios moderno, en programas de intercambio para el año 2027-2028.	Nivel de satisfacción de los estudiante de la Tecnología con respecto a la reducción de costos y programas de estudio unicos que oferta la escuela.
Fortalecer la oferta académica y la sostenibilidad financiera de la Tecnología a través de la actualización del plan de estudios, la diferenciación estratégica y la optimización de recursos y así reducir los costos en un 5% para los próximos dos años.	Porcentaje de reduccion de costos y fortalecimiento del la oferta academica con el nuevo plan de estudio.
Ampliar las oportunidades de aprendizaje global y fortalecer la formación de los estudiantes a través de programas de intercambio con al menos 5 Universidades extranjeras y maestrías para el año 2025.	Numero de Universidades que estan dispuesta entrar al programa de intercambio con los estudiantes y generar una me éjor oportunidad de aprendizaje.
Ampliar la oferta académica y fortalecer la empleabilidad de los graduados a través de programas de maestría en tecnología relevantes y prácticos para lograr que el 90% de la tasa de empleo de los graduados en los próximos 4 años.	Porcentaje de aceptacion hacia los estudiantes y mejora de la ofercta laboral para los graduados.

Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

### **3.8 Cuadro de mando Integral**

Se publicó en 1992 por la revista de Harvard Business por primera vez el cuadro de mando integral (CMI) que en inglés se traduce como Balanced Scorecard. La CMI ha tenido una aplicación creciente en todo el mundo, hasta llegar a ser una herramienta para monitorear, informar y gestionar el crecimiento y la competitividad de empresas de toda naturaleza.

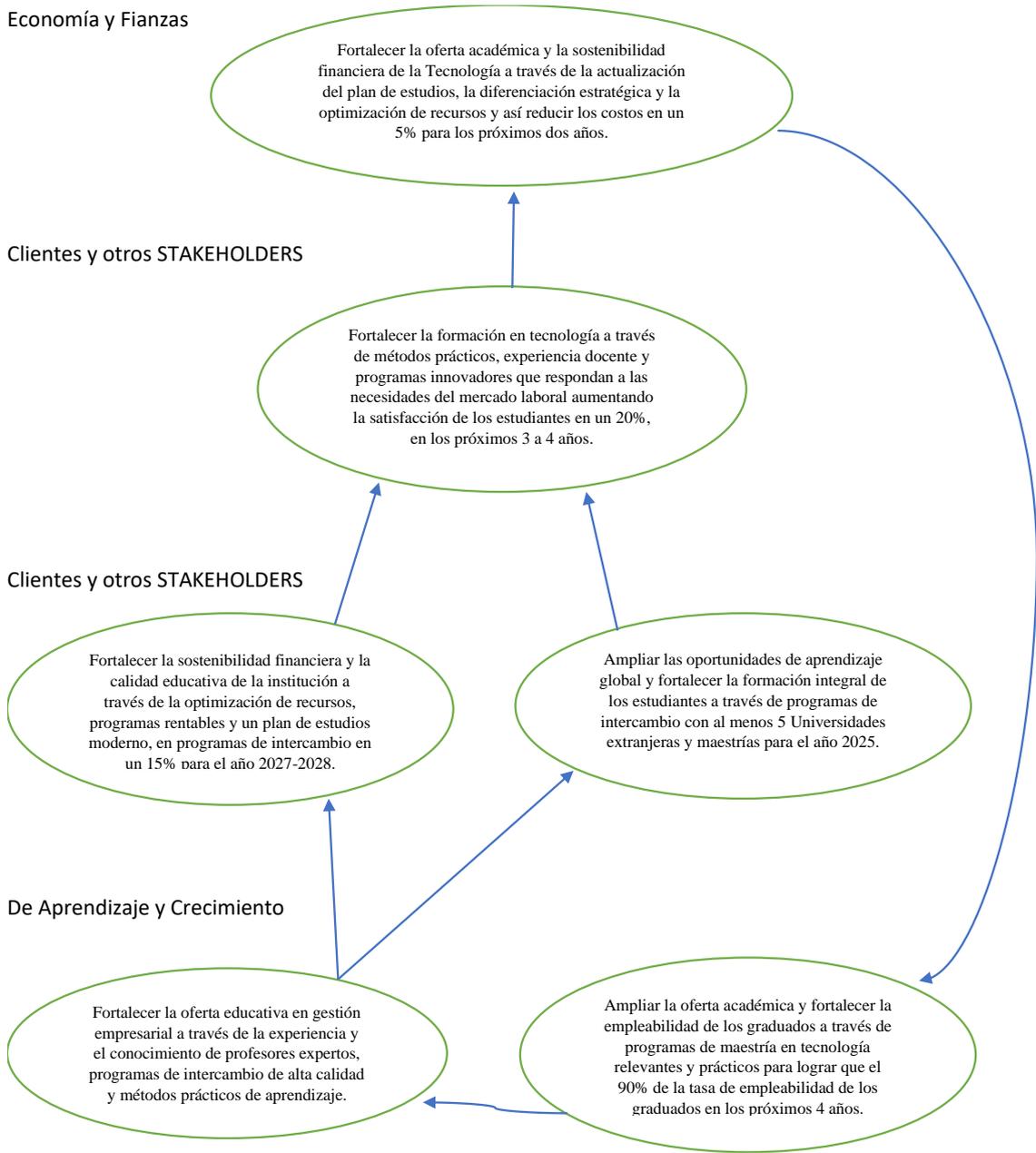
El CMI, facilita la implementación de la estrategia empresarial asegurando que cree el valor esperado, a través de sistemas de información equilibrada y la práctica de la comunicación abierta, que permita la facilidad en la toma de decisiones apropiadas en los ámbitos de la planificación, ejecución, control y la mejora continua.

### **3.9 Mapa estratégico**

Para la elaboración del mapa estratégico para la escuela de Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay que integra toda la información básica.

El mapa estratégico se estructura de la siguiente manera:

Tabla 11: Mapa Estratégico



Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

### 3.10 Tablero de control

En la siguiente matriz que integra toda la información básica de los componentes principales del proceso de la planeación estratégica de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay, se preparo de la siguiente manera:

Tabla 12: Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL						
	PROCESO O ÁREA CRÍTICOS	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Enfoque excesivo en teoría	Evaluar el plan de estudio para asegurar que esté equilibrado, incorporando más aplicaciones prácticas y estudios de caso.	Fortalecer la oferta académica y la sostenibilidad financiera de la Tecnología a través de la actualización del plan de estudios, la diferenciación estratégica y la optimización de recursos y así reducir los costos en un 5% para los próximos dos años.	Porcentaje de reducción de costos y fortalecimiento de la oferta académica con el nuevo plan de estudio.	Actualizar el plan de estudios, añadir contenido práctico, y ofrecer formación continua. Enfocarse en nichos de mercado, crear programas distintivos y forjar alianzas estratégicas. Optimizar recursos, buscar eficiencia y diversificar ingresos.	\$ 10.000,00
CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y AMBIENTE	Enfoque Practico	Métodos que fomenten la aplicación práctica de los conocimientos aprendidos en la Tecnología.	Fortalecer la formación en tecnología a través de métodos prácticos, experiencia docente y programas innovadores que respondan a las necesidades del mercado laboral aumentando la satisfacción de los estudiantes en un 20%, en los próximos 3 a 4 años.	El nivel de satisfacción de los estudiantes con la aplicación de metodos practicos en la tecnología, experiencia de los docentes y la alineación de programas con las demandas del mercado laboral Actual.	Ofrecer educación de calidad, fortalecer competencia en educación superior y contribuir al desarrollo del país.	\$ 4.500,00
PROCESOS INTERNOS	Programas de Intercambio internacional	Establecer programas de intercambio con universidades extranjeras para enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes.	Ampliar las oportunidades de aprendizaje global y fortalecer la formación integral de los estudiantes a través de programas de intercambio con al menos 5 Universidades extranjeras y maestrías para el año 2025.	Numero de Universidades que estan dispuesta entrar al programa de intercambio con los estudiantes y generar una mejor oportunidad de aprendizaje.	Alinear investigación con la misión, incentivar a los estudiantes y establecer seguimiento riguroso.	\$ 2.300,00
	Mejora de precios de colegiatura	Realizar análisis de costos para identificar áreas donde se pueden hacer ajustes sin comprometer la calidad educativa.	Fortalecer la sostenibilidad financiera y la calidad educativa de la institución a través de la optimización de recursos, programas rentables y un plan de estudios moderno, en programas de intercambio en un 15% para el año 2027-2028.	Nivel de satisfacción de los estudiante de la Tecnología con respecto a la reducción de costos y programas de estudio unicos que oferta la escuela.	Implementar programas de becas ofrecidos por el gobierno, herramientas para programas de intercambio en la educación superior.	\$ 8.000,00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Docentes calificados	Profesores con experiencia y conocimientos solidos en gestión empresarial.	Fortalecer la oferta educativa en gestión empresarial a través de la experiencia y el conocimiento de profesores expertos, programas de intercambio de alta calidad y métodos prácticos de aprendizaje.	Satisfaccion de los estudiantes de la tecnología con la calidad de enseñanza de los docentes y la aplicación de metodos practicos en las clases.	La implementación y seguimiento de la estrategia educativa. Desarrollar un plan detallado con objetivos, recursos asignados y comunicación universitaria. Monitorear y ajustar el progreso regularmente.	\$ 6.500,00
	Desarrollo de programas de maestría	Explorar la posibilidad de ofrecer maestrías para satisfacer las necesidades de educación continua de los graduados.	Ampliar la oferta académica y fortalecer la empleabilidad de los graduados a través de programas de maestría en tecnología relevantes y prácticos para lograr que el 90% de la tasa de empleabilidad de los graduados en los próximos 4 años.	Porcentaje de aceptacion hacia los estudiantes y mejora de la oferta laboral para los graduados.	Implementar una educación de calidad a un mayor numero de personas para estudiantes que desean continuar con sus estudios.	\$ 2.500,00

Fuente: Adaptación de Iván R. Coronel 2018

## **CAPÍTULO 4**

### **4. RESULTADOS**

En este capítulo se identificaron los factores internos y externos que impacta con las necesidades de la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay, considerando tanto en el ámbito laboral y con las nuevas tendencias de las tecnologías actuales se identificaron las fortalezas y las oportunidades de mejora.

#### **4.1 Análisis del entorno**

Se llevó a cabo un análisis exhaustivo del entorno para obtener los conocimientos necesarios que permitan la elaboración de una planeación estratégica efectiva. Este análisis incluyó una evaluación detallada de las tendencias tecnológicas actuales, las demandas del mercado laboral, y las condiciones socioeconómicas que afectan a la educación superior en gestión empresarial. El objetivo fue aplicar las herramientas más relevantes y adecuadas para mejorar la Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay, asegurando así su alineación con las necesidades del entorno profesional y educativo.

#### **4.2 Identificación de Necesidades**

Se realizó una recopilación y análisis de las necesidades de los estudiantes, docentes y otros stakeholders relevantes. Este proceso permitió identificar áreas críticas que requieren atención y mejora, como la actualización continua del plan de estudios, la mejora de la infraestructura tecnológica, y la necesidad de programas de formación avanzada. Una de las principales oportunidades detectadas fue la implementación de programas de maestrías, que proporcionarían a los estudiantes una ventaja competitiva en el mercado laboral y contribuirían a su desarrollo profesional continuo. Además, se identificaron necesidades relacionadas con la capacitación y desarrollo profesional del cuerpo docente, así como la mejora en la vinculación con el sector empresarial.

### **4.3 Beneficios y Resultados**

El impacto positivo de las mejoras que se implementaron en la Tecnología Superior en gestión Empresarial de la Universidad del Azuay tanto en el entorno empresarial, ayuda al desarrollo de mejores profesionales y una mejor satisfacción para los estudiantes y al posicionamiento de la Tecnología.

## CONCLUSIONES

La elaboración de una propuesta de planeación estratégica para la carrera Tecnología Superior en Gestión Empresarial de la Universidad del Azuay ha sido un proceso fundamental para asegurar la pertinencia y la eficacia de los programas educativos en el contexto empresarial actual. A través de una revisión exhaustiva de la literatura especializada sobre teorías y enfoques de la planeación estratégica, se ha logrado obtener una comprensión profunda de los fundamentos y las mejores prácticas en este campo.

La aplicación de herramientas específicas para el proceso de planeación estratégica ha permitido una aproximación rigurosa y sistemática al desarrollo de la propuesta. Mediante el análisis de los factores internos y externos que impactan en la gestión de la carrera de Tecnología Superior en Gestión Empresarial, se han identificado áreas de fortaleza y oportunidades de mejora que han servido como base para la formulación de estrategias concretas.

La propuesta de planeación estratégica resultante se ha adaptado de manera precisa a las necesidades y objetivos de la tecnología, integrando consideraciones específicas del campo educativo y del entorno empresarial. Se han delineado acciones claras y realistas para mejorar la relevancia curricular, fortalecer la calidad educativa y fomentar la innovación en la enseñanza, con el fin de preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo empresarial actual.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar un proceso de seguimiento y evaluación periódica de la propuesta de planeación estratégica, con el fin de identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

Fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, docentes, administrativos, en el proceso de implementación de la planeación estratégica.

Establecer mecanismos de retroalimentación continua para recopilar comentarios y sugerencias sobre la efectividad de las estrategias implementadas y su impacto en la calidad educativa y la preparación de los estudiantes para el mercado laboral.

Establecer alianzas estratégicas con empresas y organizaciones del sector empresarial para fortalecer la vinculación entre la academia y el mercado laboral, facilitando prácticas profesionales, proyectos de investigación conjuntos y oportunidades de empleo para los estudiantes.

## Referencias

- Al-Shammari, M. (2023). Modeling strategic planning for sustainable competitive advantage in supply chain management. .
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración* .
- Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estrategica Fundamentos y Aplicaciones*.
- Coronel , I. R. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*.
- E. S. (2017). Stages of Strategic Planning.
- Ferrer, E. (2018). Gestión estratégica de proyectos: una metodología para una ventaja competitiva sostenible.
- García, J., Duran , S., Cardeño , E., Prieto , R., García , C., & Paz, A. (2017, 07 20). Retrieved from <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1764/Proceso%20de%20planificacion%20estrategica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González , J. J., & Rodríguez , M. T. (2019). *Manual Practico de Planeacion Estrategica* .
- Gutterman , A. S. (2023). Introduction to Strategic Planning.
- Houssein Eddine, B. M. (2022). A Review on the Importance of Strategic Planning in Business.
- Maleka, S. (2015). *Strategic Management and Strategic Planning Process*.
- Martins, J. (2024). *Asana*. Retrieved from <https://asana.com/de/resources/strategic-planning>
- Moreno Crisanchó, J. O. (2017). *Planeacion Estrategica* .
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al .
- Pérez, A. (2020). La planificación estratégica como factor importante en la gestión empresarial.
- Rodríguez Trujillo, R. R. (2018, 08 31). *Planificación Estratégica*. Retrieved from <https://www.academia.edu/37273201/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA>
- Salón , F. (2013). The Importance of Estrategic Planning.
- Sumba Bustamante, R., Cárdenas Borja, N. P., Bravo Ayala, T. L., & Arteaga-Choez, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas.
- Valdés Hernández, L. A. (2014). Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico .
- Victoria , A. (2019). Strategic Planning.