



Facultad de Ciencias de la Administración

**Carrera en Tecnología Superior en Gestión
Empresarial**

**Modelo de Planeación Estratégica para el DisLab
de la Universidad del Azuay**

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

Autor:

Luis Humberto Lojano Arpi

Director:

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca - Ecuador

2024

DEDICATORIA

En esta dedicación quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi amada esposa Alexandra, por su inquebrantable apoyo, comprensión y amor incondicional. A mi hijo mayor Erick, quien con su entusiasmo y energía ha sido mi fuente de inspiración constante. A mi hija Belinda, cuya dulzura y cariño han llenado mi vida de alegría. Y a mi pequeño Antoni, quien con su inocencia y sonrisa ha hecho cada día más luminoso.

Cada uno de ustedes ha sido mi ancla en los momentos difíciles y mi mayor alegría en los triunfos. Esta tesis no solo es el fruto de mi esfuerzo, sino también de su amor y apoyo incondicional. Que estas palabras reflejen mi profunda gratitud y amor hacia ustedes, mi familia, mi razón de ser. Con todo mi cariño y admiración, Luis Lojano.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad del Azuay por otorgarme esta invaluable beca, que ha hecho posible la realización de este importante proyecto académico. Agradezco profundamente el respaldo y la confianza brindada por la institución, que ha sido fundamental en mi desarrollo profesional.

Asimismo, deseo extender mi gratitud a mi tutor, Pedro Maxi Guerrero, cuya orientación experta y apoyo constante han sido fundamentales en cada etapa de este trabajo. Su dedicación y sabiduría han sido un faro que me ha guiado hacia el éxito académico.

Agradezco también a mi jefe, José Luis Fajardo, por su comprensión y flexibilidad, permitiéndome dedicar tiempo y esfuerzo a este proyecto. Su apoyo y confianza en mis capacidades han sido un impulso invaluable en mi camino hacia la excelencia profesional.

Y por último, pero no menos importante, quiero dedicar un profundo agradecimiento a mi familia, mi pilar más sólido y mi fuente inagotable de amor y apoyo. A mi esposa Alexandra, mis hijos Erick, Belinda y Antoni, les debo todo mi éxito y cada logro alcanzado. Su sacrificio, comprensión y aliento han sido el motor que me impulsa a superarme cada día. Gracias por ser mi inspiración y mi razón de ser.

Con profunda gratitud y cariño, Luis Lojano

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I Marco Teórico.....	2
1.1. Análisis de la situación inicial.....	2
1.2. Descripción de la Organización.....	8
1.3. Definición de planeación estratégica.....	9
i. Planificación Estratégica.....	9
i. Objetivo de planificación.....	11
1.4. Importancia de la planificación estratégica.....	12
1.5. Características de la planificación estratégica.....	13
1.6. Etapas de la planificación estratégica.....	13
1.7. Ventajas competitivas.....	15
ii. Tipos de ventajas competitivas según (Porter, 2008).....	15
CAPÍTULO 2. Direccionamiento Estratégico.....	16
2.1. Valores estratégicos.....	16
2.2. Misión.....	17
2.3. Visión.....	18
2.4. Estrategia empresarial.....	18
CAPÍTULO 3. Planificación a largo plazo.....	20
3.1. Identificación de temas estratégicos.....	20

3.2	Asuntos estratégicos	22
3.3	Análisis F.O.D. A	23
3.4	Evaluación de los asuntos estratégicos	24
3.5	Estrategias valor FODA	25
3.6	Objetivos estratégicos.....	26
3.8	Cuadro de mando integral	29
3.9	. Mapa estratégico.....	29
3.10	Tablero de control.....	31
CAPÍTULO 4. Resultados		34
4.1	Resultados.....	34
CONCLUSIONES.....		37
RECOMENDACIONES		38
REFERENCIAS		39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizativa del DisLab de la Universidad del Azuay 9

Figura 2 Mapa Estratégico..... 30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis Situacional Inicial.....	4
Tabla 2 Valores estratégicos.....	17
Tabla 3 Matriz de decisión de factores estratégicos para laboratorio Dislab	18
Tabla 4 Matriz de Temas Estratégicos	21
Tabla 5 Asuntos estratégicos Dislab.....	22
Tabla 6 Matriz FO-FA-DO-DA.....	23
Tabla 7 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos.....	25
Tabla 8 Estrategias de valor.....	26
Tabla 9 Objetivos estratégicos del laboratorio DisLab de la Universidad del Azuay ...	27
Tabla 10 Indicadores de desempeño.....	28
Tabla 11 Tablero de control.....	32

RESUMEN

El trabajo de investigación presenta un Modelo de Planeación Estratégica para el laboratorio Dislab de la Universidad del Azuay, para incrementar la eficiencia operativa, la innovación y la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Se realizó un análisis del entorno empresarial, apoyado en un análisis situacional, para evaluar aspectos como el potencial formativo de los empleados en el campo, la rentabilidad financiera, la satisfacción de los usuarios y el desarrollo de los empleados. Además, se logró identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas con una matriz FODA, analizando competencias y proponiendo estrategias para mejorar el servicio al usuario, la eficiencia operativa y el desarrollo de los empleados. El modelo propuesto tiene como objetivo asegurar un crecimiento sostenible y rentable, mantener un alto nivel de servicio y calidad en el DisLab de la Universidad del Azuay.

Palabras claves: estrategia empresarial, modelo, planeación estratégica, temas estratégicos, valores estratégicos, , ventajas competitivas .

ABSTRACT

The research work presents a Strategic Planning Model for the University of Azuay, to increase operational efficiency, innovation and the quality of the products and services offered. An analysis of the business environment was carried out, supported by a situational analysis, to evaluate aspects such as the training potential of employees in the field, financial profitability, user satisfaction and employee development. In addition, it was possible to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats with a SWOT matrix, analyzing competencies and proposing strategies to improve user service, operational efficiency and employee development. The proposed model aims to ensure sustainable and profitable growth, maintain a high level of service and quality in the DisLab of the University of Azuay.

Keywords: business strategy, model, strategic planning, strategic issues, strategic values, competitive advantages.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un instrumento de gestión que permite a una organización identificar las acciones y rutas a seguir para alcanzar sus metas previamente establecidas, considerando tanto los cambios en el entorno como los requisitos, al igual que los resultados de desempeño asociados con los procesos controlados de la organización. Según Álvarez et al., (2018), factores como el talento, la estructura, el entorno empresarial, la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones se combinan para lograr los resultados deseados en una organización.

Por lo tanto, la planificación se convierte en una herramienta esencial para la toma de decisiones en cualquier entidad y adquiere una relevancia especial en las actividades organizativas, ya que contribuye de manera fundamental al crecimiento y al logro de objetivos, tareas y funciones.

En la práctica, tanto los gerentes como los miembros de la organización comprenden la situación, sirven como base para la evaluación y, apoyada en la misma información, dirigen al grupo a utilizar un lenguaje común y permiten que surjan alternativas. Es útil y valioso para la productividad y el cumplimiento de todos. Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación actual es realizada en DisLab, siendo un laboratorio especializado que forma parte de la Facultad de Diseño, Arquitectura y Arte de la Universidad del Azuay, de donde se desprende las interrogantes siguientes: ¿Cuáles son las teorías y enfoques de la planeación estratégica que son relevantes para el laboratorio/DisLab de la Universidad del Azuay?, ¿Qué herramientas se pueden aplicar en el proceso de planeación estratégica para el laboratorio/DisLab?, ¿Cuáles son las necesidades específicas del laboratorio/DisLab que deben ser consideradas en la propuesta de planeación estratégica? y ¿Cómo se puede adaptar la propuesta de planeación estratégica a las necesidades del laboratorio/DisLab de la Universidad del Azuay?

CAPITULO I Marco Teórico

Este capítulo se presentan las herramientas teóricas de varios autores, destacándose Idalberto Chiavenato, Magda, Rivero, Michael Porter, Zacarías Torres, Zacarías, entre otros, para definir el análisis situacional, descripción de la organización, la planificación estratégica, su importancia y más, con el propósito de apoyar a la empresa a formar un horizonte en la a mediano o largo plazo para seguir sus propias perspectivas. También es un archivo clave para diseñar modelo de planeación estratégica para el DisLab de la Universidad del Azuay.

1.1.Análisis de la situación inicial

Es el paso inicial y más importante en el proceso de planificación, ya que establece los cimientos para la toma de decisiones. La evaluación inicial de la situación es un análisis sistemático de los factores internos y externos de una empresa en un momento específico. Estos elementos pueden abarcar clientes, competidores, el entorno del mercado y las capacidades de la empresa. Examinarlos ayuda a identificar puntos fuertes y áreas de mejora, así como posibles oportunidades de crecimiento. Deben realizarse periódicamente para comprender y adaptarse al entorno en constante cambio y realizar los ajustes necesarios en sus planes de marketing. Además, ayuda a identificar y centrarse en los problemas críticos que enfrenta la organización, basándose en estos temas clave, puede crear una descripción clara de sus objetivos específicos y un plan de acción para alcanzarlos (López, 2020)

En fin, es el proceso mediante el cual puede lograr la aceptación de toda la organización para lograr los resultados más productivos y deseables para esos objetivos, así como el evaluar factores ambientales internos y externos que pueden tener mayor impacto en el futuro de su organización.

En el mismo orden de ideas, se dice que el análisis inicial de la situación según Coronel (2018), es un examen exhaustivo, cuidadoso y detallado de datos e información interna y externa importantes para establecer la orientación estratégica de la empresa y, con base en, establecer planes a corto y largo plazo, preparar procedimientos y determinar las cuestiones necesarias de recurso, tomar medidas estratégicas. Estos datos e información son consistentes con la estructura y operaciones de la empresa, así como con

los términos y condiciones de su microambiente competitivo y general. Esta puede obtenerse de fuentes primarias y secundarias, tanto dentro de la empresa como externamente, dentro de las organizaciones empresariales, otras estructuras y la sociedad en general. Este análisis también debe incluir datos e información sobre las previsiones y proyecciones futuras de la empresa para los escenarios de desarrollo deseados a largo y corto plazo.

Las áreas clave del análisis de referencia incluyen:

- Recursos Humanos: Se logró el desarrollo del personal directivo, administrativo y operativo, de las políticas internas y de la organización de la empresa.
- Productos y Servicios: Innovación, diseño, desarrollo, desempeño y calidad de productos y servicios.
- Mercado: clientes, proveedores, competidores, competitividad y cuota de mercado.
- Precio o compensación: precio comercial (precio de la red de distribución de primera generación) o compensación recibida a cambio del producto.
- Instalaciones y recursos: Infraestructura y recursos materiales, habilidades y conocimientos (know-how) disponibles y utilizados para el trabajo.
- Económico y financiero o de desempeño: El proceso de crecimiento económico y financiero o el desempeño no financiero de una empresa.
- Sistema de información y comunicación: Herramientas para la transmisión de datos y mensajes.
- Niveles de toma de decisiones y participación de los empleados: Grado de autoridad en la toma de decisiones y grado de involucramiento de los trabajadores.

Tabla 1*Análisis Situacional Inicial*

Mercado	Personal
<p>¿A qué mercados servimos y quiénes son nuestros clientes? Atendemos principalmente a estudiantes de diseño, arquitectura y arte, así como a profesores y personal de la universidad que utilizan nuestros laboratorios.</p> <p>¿Quiénes son nuestros proveedores? Nuestros proveedores incluyen empresas de suministros de arte, tecnología y mobiliario especializado.</p> <p>¿Quiénes son nuestros competidores? Nuestros competidores directos son otras universidades y laboratorios similares y competidores externos, incluyen centros de arte y diseño en otras instituciones.</p> <p>¿Cómo perciben los clientes y competidores su producto/servicio? Los clientes divisan nuestros servicios como esenciales para su formación y creatividad, mientras que los competidores reconocen de nosotros la influencia en la calidad de la educación en diseño, arquitectura y arte.</p> <p>¿Cuál es nuestra competitividad y cuota de mercado? Nuestra posición competitiva es sólida en el mundo académico y tenemos una importante participación de mercado entre estudiantes y profesores.</p>	<p>¿Cuenta con el personal necesario y adecuado en todos los niveles de la organización? Contamos con un personal altamente calificado y experimentado en todos los niveles de la organización, incluidos técnicos especializados y profesores en residencia.</p> <p>¿Nuestros servicios cumplen con la ley y se comparan con los competidores? Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son competitivas en comparación con otras instituciones educativas, lo que nos permite atraer y retener talento.</p> <p>¿Qué imagen tienen nuestros empleados de las condiciones laborales? El personal valora positivamente nuestras prestaciones, que incluyen oportunidades de desarrollo profesional y beneficios para el bienestar.</p> <p>¿Se cuenta con programas de estímulos, apreciación y/o ascenso? Sí, tenemos planes de incentivos para el personal, que incluyen reconocimiento por logros destacados y oportunidades de promoción interna</p> <p>¿Cómo se puede lograr el desarrollo organizacional? A través de programas de educación continua, actualizaciones tecnológicas y colaboración con otros departamentos y profesores.</p>
Productos / Servicios	Precios o retribuciones

<p>¿Qué productos/servicios quieren los clientes? Nuestros servicios son la cortadora laser y la CNC</p> <p>¿Qué proporción de nuestra cartera de productos/servicios son nuevos productos/servicios? Compartimos de manera constante nuevos productos y servicios en nuestro portafolio para mantenernos al día con las tendencias y desarrollos.</p> <p>¿Con qué frecuencia innovamos en nuestros productos/servicios? Hemos estado usando la frecuencia durante más de un año.</p> <p>¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios? Agregamos valor proporcionando acceso a expertos en diseño, arquitectura y arte, y fomentando la creatividad y la colaboración.</p> <p>¿Cuál es el nivel y la calidad del producto / servicio? Garantizamos la eficiencia y excelencia en nuestro trabajo mediante una supervisión continua y la retroalimentación de nuestros clientes.</p>	<p>¿Con qué criterios se fijan y evalúan los precios de venta y las compensaciones? Nos manejamos con el criterio de que somos un laboratorio que presta servicio sin ningún costo.</p> <p>¿Qué términos y opciones de negociación ofrecemos a nuestros clientes? Nuestra herramienta de negociación sólo se aplica a la liberación del espacio de trabajo utilizado.</p> <p>¿Cómo se comparan nuestros precios o recompensas de venta con los de nuestros competidores? Al no ser un laboratorio que cobra por sus servicios no tenemos competidores directos</p> <p>¿Cómo se relacionan la calidad de nuestros productos con los precios de venta o las retribuciones que recibimos? No tenemos relación ya que no tenemos retribución.</p> <p>¿Cómo perciben nuestros clientes y competidores nuestros precios y recompensas? Al no cobrar por nuestro servicio la percepción de nuestros estudiantes es muy buena.</p>
<p>"Instalaciones y activos"</p>	<p>Economía, Finanzas o Productividad</p>
<p>¿Contamos con la infraestructura física y las instalaciones necesarias y adecuadas? Disponemos de una infraestructura física moderna y equipada con laboratorios de diseño, estudios de arte y espacios de trabajo colaborativo.</p> <p>¿Tiene maquinaria y tecnología disponible para su negocio? tenemos equipos de última generación, software especializado y acceso a tecnología avanzada que respalda las necesidades de diseño, arquitectura y arte.</p>	<p>¿Cuál es nuestra capacidad para responder a solicitudes de inversión y desinversión? Mantenemos un fondo de reserva para inversiones en equipos y tecnología cuando sea necesario, y podemos desinvertir en activos no críticos si surge una necesidad urgente.</p> <p>¿Qué características tiene nuestra composición de capital y nivel de liquidez? Mantenemos una estructura de capital equilibrada, con una combinación de fondos propios y financiamiento externo. Esto nos proporciona la flexibilidad</p>

<p>¿Existen procesos y métodos modernos, eficientes y respetuosos con el medio ambiente? Nuestros procesos son modernos, eficientes y respetan prácticas ecológicas como el reciclaje de materiales.</p> <p>¿Controlamos el capital intelectual y la inteligencia empresarial que necesitamos? Gestionamos nuestro capital intelectual a través de la formación continua del personal y la colaboración interdisciplinaria.</p> <p>¿Está actualizando su infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria? Innovamos en nuestras instalaciones y recursos de manera regular para mantenernos al día con las necesidades cambiantes de los usuarios.</p>	<p>necesaria para realizar inversiones y gestionar nuestras operaciones de manera eficiente. En cuanto a la liquidez, contamos con líneas de crédito disponibles para abordar necesidades inmediatas.</p> <p>¿Cuáles son las posibles amenazas financieras que enfrentamos? Estamos sujetos a riesgos operativos, que incluyen, entre otros, costosos mantenimientos de equipos y altos costos operativos.</p> <p>¿Cómo se controla la economía y las finanzas corporativas? Llevamos a cabo auditorías internas periódicas para garantizar la transparencia y la integridad de nuestras operaciones financieras.</p> <p>¿Cuál es nuestra tendencia de rendimiento o productividad? Nuestra tendencia de rentabilidad es positiva. Hemos logrado equilibrar costos y ganancias, permitiéndonos reinvertir en nuestros servicios y mejorar la calidad de nuestros laboratorios. La satisfacción de los usuarios y la demanda constante de nuestros servicios han contribuido a nuestra rentabilidad y crecimiento sostenible.</p>
<p>Información y comunicación</p>	<p>Toma de decisiones</p>
<p>¿Cuáles son las fuentes de información sobre el medio ambiente? Nuestras fuentes de información incluyen colaboraciones con otras facultades y departamentos universitarios, asociaciones de arte y diseño, y suscripciones a publicaciones y revistas académicas profesionales de diseño y arquitectura. También mantenemos un estrecho contacto con la industria para estar al tanto de las tendencias actuales.</p>	<p>¿Cómo está estructurado nuestro proceso de toma de decisiones? Nuestro proceso de toma de decisiones está estructurado de manera participativa y colaborativa. Involucramos a una variedad de partes interesadas, incluidos estudiantes, profesores y personal.</p> <p>¿Quién toma las decisiones más importantes en nuestra organización? Las decisiones clave las toma un grupo de liderazgo formado por representantes de los distintos departamentos y</p>

<p>¿Cómo se selecciona, prioriza y optimiza la información? Utilizamos un sistema de gestión de la información que nos permite seleccionar, priorizar y optimizar la información relevante. Esto incluye revisar periódicamente las fuentes de información, evaluar su relevancia para usted y organizar la información de manera que sea accesible a través de bases de datos y plataformas en línea.</p> <p>¿Tiene un sistema estructurado de comunicación interna y externa? Sí, contamos con un sistema de comunicación estructurado que incluye comunicación interna y externa. Utilizamos una plataforma de gestión de proyectos y reuniones periódicas para mantener a nuestros equipos informados y alineados. Externamente, utilizamos nuestro sitio web, redes sociales y boletines informativos para interactuar con estudiantes, profesores y la comunidad en general.</p> <p>¿Qué tan eficientes son nuestros sistemas de TI? Nuestros sistemas informáticos son muy eficientes. Mantenemos una infraestructura tecnológica moderna con servidores, redes y software actualizados para garantizar la confiabilidad y seguridad de su información.</p> <p>¿Qué tan efectivo es nuestro sistema de comunicación? Nuestro sistema de comunicación es efectivo gracias al feedback constante de nuestros usuarios.</p>	<p>facultades de la Universidad. También involucramos a comités ad hoc y grupos de trabajo para tomar decisiones de mejora de laboratorios y políticas según sea necesario.</p> <p>¿Qué criterios utilizamos a la hora de tomar decisiones clave? Nuestras decisiones clave se toman en base a criterios como el impacto en la calidad de la educación, el cumplimiento de las metas institucionales, la sostenibilidad financiera y la retroalimentación de los usuarios.</p> <p>¿Cómo afecta la información que tenemos a las decisiones que tomamos? La información es la base de nuestras decisiones. Recopilamos datos sobre el uso del laboratorio, la satisfacción del usuario y el rendimiento de los estudiantes. Esta información se utiliza para respaldar decisiones informadas y evaluar el impacto de las acciones tomadas.</p> <p>¿Qué tan involucrados están nuestros empleados en las decisiones que tomamos? Fomentamos una alta implicación de los empleados en la toma de decisiones. Se celebran reuniones periódicas para recoger ideas y sugerencias.</p>
---	--

Contingencias

¿Qué acciones deberíamos tomar en respuesta a cambios significativos e inesperados en personas y recursos? Contamos con planes de contingencia en caso de que se produzcan cambios significativos e inesperados en nuestro personal y recursos. Esto incluye la creación de un grupo de personal capacitado

que pueda manejar ausencias inesperadas y la capacidad de ajustar la asignación de recursos según sea necesario.

¿Qué pasos toma si hay un cambio significativo e inesperado en su proceso? Estamos preparados para tomar medidas de emergencia en caso de cambios inesperados y críticos en nuestros procesos. Hemos documentado procesos clave y contamos con un equipo de respuesta a crisis que puede identificar rápidamente soluciones alternativas para mantener la continuidad del negocio.

¿Qué debo hacer si hay un cambio importante e inesperado en mi producto/servicio? A pesar de los cambios significativos e inesperados en nuestros productos y servicios, mantenemos un enfoque de mejora continua. Ya sea que estemos modificando los servicios existentes o introduciendo otros nuevos, estamos comprometidos a adaptar nuestros servicios a las necesidades cambiantes de nuestros usuarios. Ante los importantes e inesperados cambios en el mercado.

¿Qué medidas debemos tomar? Monitoreamos continuamente las tendencias y la demanda, teniendo en cuenta cambios inesperados e importantes en el mercado. Esto le permite ajustar su estrategia y servicios en tiempo real para seguir siendo relevante y competitivo.

¿Qué acciones tomamos cuando ocurren cambios significativos e inesperados en el entorno macro y las partes interesadas? A pesar de los cambios inesperados y significativos en el entorno macro y las partes interesadas, nos comunicaremos y cooperaremos activamente para gestionar la crisis. Mantenemos relaciones sólidas con otros departamentos de la Universidad y con socios externos para abordar desafíos inesperados.

Nota. Tabla de Análisis Situacional Inicial elaboración propia, apoyada en el libro de Coronel (2018)

1.2.Descripción de la Organización

El DisLab, acrónimo de "Diseño, Innovación y Laboratorio", es un laboratorio especializado que forma parte de la Facultad de Diseño, Arquitectura y Arte de la Universidad del Azuay. Este centro de investigación se enfoca en la exploración y avance en las áreas del diseño, arquitectura y arte, ofreciendo un ambiente ideal para la experimentación, la creatividad y la innovación. El DisLab es una dependencia de la mencionada facultad y desempeña un papel esencial en el apoyo a la formación de los estudiantes y en la generación de conocimiento en estas disciplinas, para lo cual utilizan la infraestructura, los equipos para corte laser, impresoras 3D, cortadora CNC, equipos de joyería y cerámica.

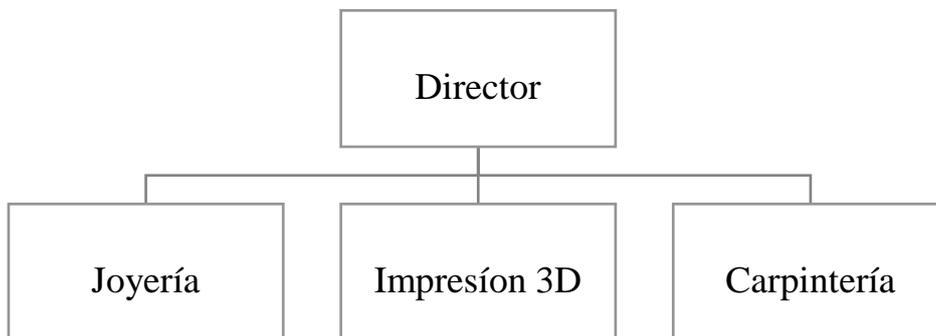
El laboratorio/DisLab, se fundó en el 14 de junio de 2019 se llevó a cabo la

ceremonia de inauguración, en un espacio renovado del Departamento de Diseño, Arquitectura y Arte de la Universidad de Azuay. El proyecto consta de un laboratorio de última generación con capacidad para 200 estudiantes divididos en espacios de trabajo. El taller ha sido completamente renovado y ofrece un entorno de aprendizaje práctico complementado con teoría (Sánchez, 2019).

En este sentido, DisLAB son todos talleres dirigidos por el Departamento de Diseño. Anteriormente los talleres de carpintería, joyería y cerámica estaban separados, pero el nuevo espacio ahora lo ha integrado todo en un solo espacio, con los estudiantes trabajando juntos. DisLAB también se complementa con dos áreas adicionales: MediaLAB, un pequeño laboratorio donde los estudiantes estudian planificación, proyección y mapeo multimedia, y 3Dlab, uno de los laboratorios equipados con máquinas de impresión 3D (Sánchez, 2019).

Figura 1

Estructura organizativa del DisLab de la Universidad del Azuay



Nota. Organigrama de elaboración propia del DisLab de la Universidad del Azuay

1.3. Definición de planeación estratégica

i. Planificación Estratégica

En la actualidad, las empresas enfrentan diversos cambios en su entorno, como los sociales, culturales, tecnológicos y competitivos, entre otros. Es fundamental que estén preparadas para adaptarse de manera oportuna y lograr sus objetivos, satisfaciendo las expectativas. Por esta razón, las organizaciones suelen implementar procesos de planificación para estar listas ante diferentes circunstancias.

Según Paris (2011), la planificación implica la construcción del futuro deseado mediante el establecimiento de objetivos, metas y acciones necesarias para alcanzarlos. Este proceso también considera la dimensión temporal al permitir la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo. De esta forma, se pueden anticipar escenarios favorables o desfavorables que podrían surgir en el futuro, facilitando la toma de decisiones. Por ello, resulta crucial contar con un equipo humano multidisciplinario, competente y diverso en criterios y modelos, para seleccionar la forma más eficaz de actuar frente a diversas situaciones.

Según Chiavenato y Sapiro (2017), la planificación consta de tres niveles:

- b) Planificación estratégica: Esta forma de planificación abarca a toda la organización, sus áreas y recursos para lograr los objetivos. Se enfoca en resultados e impactos a largo plazo y plurianuales. La responsabilidad de esta planificación recae en la alta dirección, quienes deben elaborar un plan maestro que guíe a la empresa en la ejecución de otros planes.
- c) Planificación táctica: Los gerentes de departamento emplean esta modalidad para identificar las actividades estratégicas necesarias en cada área de la organización para alcanzar el éxito. El período de tiempo es de mediano plazo, generalmente anual. El alcance de esta planificación varía según el departamento y la función.
- d) Plan Operativo: Este plan estratégico incluye tareas o acciones específicas que pueden traducirse en números concretos y tangibles. El horizonte es de corto plazo, por lo que se utiliza de inmediato. Proporciona instrucciones detalladas a los empleados de una empresa sobre qué hacer para garantizar que la organización alcance objetivos específicos. Este tipo de planificación está en manos de los niveles analítico y operativo.

Al elaborar un plan estratégico, es esencial plantearse las siguientes interrogantes: "¿Estamos en el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos principales? ¿Cuándo estarán disponibles nuestros productos? ¿El mercado se expandirá o se contraerá?" (Steiner, 2010). El proceso de planificación estratégica va más allá de prever el futuro de la empresa; implica establecer metas y objetivos específicos a alcanzar en un plazo determinado para cumplir con lo planificado. Por lo tanto, es crucial ser realistas, objetivos y alcanzables, ya que la planificación estratégica es un proceso iterativo. Esto

implica que las organizaciones deben planificar y ejecutar sus planes de manera coherente en todo momento, siendo la alta dirección la principal responsable.

La planificación estratégica es una actividad a largo plazo que una empresa lleva a cabo para definir y ejecutar su visión mediante el logro de sus objetivos. Esta herramienta de gestión sirve como orientación para las empresas que desean asegurar su posicionamiento en un mundo globalizado. Por lo tanto, es fundamental considerar el entorno organizacional y la dirección y filosofía que la empresa debe seguir para alcanzar sus metas. Según Steiner (2010), la planificación estratégica es sistemática, ya que los planes para un período determinado se estructuran de acuerdo con las realidades del negocio para el que se desarrollan. Además, es un proceso continuo debido a los cambios constantes en el entorno.

El proceso de planificación según Salto et al., (2022) se inicia con el establecimiento de metas para desarrollar una estrategia y políticas que permitan alcanzarlas, así como la implementación de un plan para ejecutar la estrategia. Al integrar los conceptos de estos autores, se puede concluir que la planificación estratégica implica fijar metas, objetivos, planes y procedimientos que contribuyan al logro de una visión a largo plazo basada en la situación de la empresa. Asimismo, es un proceso iterativo, ya que los planes deben ajustarse de manera continua debido a los cambios en el entorno

i. Objetivo de planificación

Una adecuada planificación en una empresa contribuirá al logro de los objetivos establecidos por la gerencia, lo que a su vez permitirá alcanzar una rentabilidad satisfactoria, así como diferenciación e innovación en los productos o servicios para competir en la industria, según Peñafiel et al. (2020). Para muchos empresarios, lograr una alta rentabilidad es un objetivo primordial, ya que este indicador cuantificable y medible ayuda a evaluar la gestión económico-financiera de la empresa. Para lograr este objetivo, es fundamental asignar de manera adecuada los recursos disponibles dentro de la organización.

Sin embargo, el rendimiento económico no debe ser el único objetivo de las empresas. También es crucial considerar otras herramientas de competitividad, como menciona Porter (2008), quien destaca que la competitividad está estrechamente ligada a la innovación. Es fundamental que una empresa mejore continuamente la calidad de sus

productos para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales. Este proceso de mejora no se limita solo a un nuevo diseño, sino que también abarca nuevos procesos de producción y métodos comerciales. Asimismo, la innovación ayuda a identificar y conquistar nuevos mercados no atendidos o mal atendidos por la competencia, lo que permite mantener una ventaja competitiva significativa y favorece la mejora continua en la organización.

1.4.Importancia de la planificación estratégica

En la actualidad, es crucial que las empresas estén preparadas para enfrentar diversas circunstancias y desafíos en su entorno, como la competencia y los cambios constantes. A menudo, se suele pensar erróneamente que solo las grandes empresas necesitan desarrollar planes detallados para asegurar el buen funcionamiento de sus negocios. Sin embargo, esto no es cierto, ya que empresas de cualquier tamaño, incluyendo emprendimientos, deben elaborar una planificación estratégica para mejorar su competitividad en el mercado. Esta planificación ayuda a la dirección a tomar decisiones acertadas mediante el análisis de factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de la organización (Castaño, 2011)

Según Chiavenato y Sapiro (2017), la planificación estratégica es crucial para lograr una gestión estratégica efectiva en la organización, al llevar a cabo un plan de acción que, en la mayoría de los casos, solo existe en la mente de la gerencia y los empleados, pero que no se ha desarrollado ni implementado. De esta manera, tanto los gerentes como los empleados pueden aclarar sus ideas mediante la creación de un marco teórico en el que se analizan diferentes alternativas, situaciones y aspectos relevantes, utilizando un lenguaje común y de fácil comprensión para establecer acciones a tomar de acuerdo con opiniones y valores compartidos en un periodo determinado.

Es evidente que para alcanzar la visión de la empresa es necesario partir de un plan que brinde la certeza de que se alcanzará el objetivo deseado en el futuro, mediante el análisis de situaciones que puedan surgir, la toma de decisiones acertadas, la mitigación de riesgos y la reducción de la incertidumbre. El desarrollo de una planificación estratégica bien estructurada garantiza una implementación oportuna, eficaz y eficiente, lo que conduce a un crecimiento empresarial sostenible. Es importante destacar que mediante la planificación estratégica, la organización se prepara para enfrentar los

cambios constantes en el entorno, y también sirve como base para adaptarse a las acciones de la competencia e incluso anticiparse a las estrategias de los competidores, es decir, no solo observar sus movimientos, sino también estar preparados para sus posibles respuestas o planes ante las estrategias de la organización (Silva, 2019).

1.5. Características de la planificación estratégica

- Responde interrogantes como nuestra ubicación actual, nuestra meta deseada, nuestra identidad actual y nuestra identidad aspiracional.
- Las metas representan estrategias a largo plazo que tienen en cuenta las oportunidades presentes y futuras del entorno. Esto permite a la organización evaluar sus puntos fuertes y áreas de mejora, adaptándose así a su entorno.
- Esta práctica es común en todas las organizaciones y en todos los niveles jerárquicos. No obstante, es más evidente en los altos directivos, quienes tienen una visión más centrada en el futuro que otros líderes.
- Enfocar los recursos y esfuerzos de la organización en actividades cruciales y prioritarias en lugar de ocuparse de tareas rutinarias y poco relevantes.
- La planificación estratégica es un proceso continuo que capacita a una organización para ajustarse a un entorno dinámico y cambiante.
- Lograr la coherencia entre el entorno interno y externo de la organización, tanto en términos de recursos financieros como no financieros, y en los planes a corto y largo plazo (Peñañiel et al., 2020).

1.6. Etapas de la planificación estratégica

La planificación estratégica implica una serie de procesos fundamentales para su desarrollo exitoso, como señalan Chiavenato y Sapiro (2017), que se dividen en las siguientes etapas:

- a) Definición de la misión: En esta fase, la organización establece sus responsabilidades y objetivos en su entorno o sociedad a través de la identificación del propósito y la definición de su segmento. Esta declaración precede al diagnóstico estratégico.

- b) **Visión organizacional:** Representa la proyección futura de la organización mediante el logro de sus propósitos. Predice claramente el futuro y genera una motivación positiva al plantear el desafío de alcanzarla, convirtiéndose en una inspiración para el personal hacia el éxito. La misión y visión conforman la intención estratégica de la organización.
- c) **Análisis externo estratégico:** Permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Las oportunidades deben ser aprovechadas por la organización y por otros actores que influyen en el logro de sus metas. Se analizan los factores que impactan directamente en la organización, considerando distintos tamaños, sectores y competencias.
- d) **Análisis interno estratégico:** Consiste en evaluar los recursos humanos, tecnológicos, financieros, productivos y comerciales de la organización. Se identifican las fortalezas y debilidades internas para formular estrategias que permitan una adaptación efectiva al entorno. La alineación del entorno interno y externo facilita la construcción de escenarios para la planificación estratégica.
- e) **Factores críticos de éxito:** Son elementos esenciales que se encuentran entre el diagnóstico de la organización, la formulación de objetivos y la elaboración de estrategias. Ayudan a determinar situaciones cruciales y relevantes para la organización a través del análisis FODA al inicio de la planificación estratégica.
- f) **Establecimiento de objetivos:** Es fundamental para la ejecución de un plan estratégico, ya que define claramente las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. Los objetivos deben ser medibles, relacionarse directamente con las metas estratégicas y detallar las acciones individuales y colectivas a tomar por los miembros de la organización.
- g) **Formulación de estrategias:** Es un proceso complejo que requiere considerar diversos aspectos, como la disponibilidad de recursos y tiempo, así como la interpretación de la información disponible y las expectativas futuras. No existe una fórmula exacta para el éxito de las estrategias, pero es crucial analizar la situación actual de la organización y las perspectivas futuras, actuando según las opiniones de los niveles directivos.
- h) **Implementación del desempeño estratégico:** La ejecución de la planificación estratégica es fundamental a través de un plan de acción que involucre a todo el personal en proyectos y programas específicos, asignando y evaluando recursos. La participación de los jefes departamentales en la toma de decisiones y el

gobierno corporativo son clave para controlar y transparentar las relaciones con los grupos de interés en todas las áreas de la organización.

1.7. Ventajas competitivas

Este es un concepto creado por Michael Porter en 1980. Se trata de características únicas y estables en el tiempo que ninguna otra empresa que compite en el mismo mercado tiene. Estas ventajas únicas vienen con una ubicación conveniente. Es importante señalar que la ventaja competitiva es una de las bases sobre las cuales formular y desarrollar una estrategia de marketing. La diferenciación de los competidores es un objetivo que debe alcanzarse al desarrollar una ventaja competitiva (Porter, 2008).

ii. Tipos de ventajas competitivas según (Porter, 2008)

Ventaja competitiva mediante liderazgo en costos: Estas ventajas se refieren a la estrategia de minimizar los costos de producción al máximo sin comprometer la calidad del producto o servicio, lo que resulta en productos más económicos para los clientes. Esto beneficia al negocio al atraer a un amplio grupo de clientes que priorizan el precio al tomar decisiones de compra.

Ventaja competitiva mediante diferenciación: Esta forma de ventaja competitiva implica ofrecer productos o servicios innovadores y de alta calidad que aportan valor a los consumidores en diversos segmentos de mercado. Aunque la producción de estos productos requiere altos costos, su singularidad y calidad los convierten en una inversión para los clientes en lugar de un simple gasto. La innovación y la calidad son pilares fundamentales, respaldados por un equipo dedicado a la creación de productos.

Ventaja competitiva mediante enfoque: Esta estrategia se centra en satisfacer las necesidades de un segmento de mercado específico en lugar de abarcar todo el mercado en general. Aunque sigue los mismos estándares de calidad e innovación que la diferenciación, se dirige exclusivamente a segmentos específicos del mercado.

CAPÍTULO 2. Direccionamiento Estratégico

2.1. Valores estratégicos

En este capítulo se presentará una descripción detallada y un análisis del laboratorio/DisLab, con el objetivo de evaluar su estado actual mediante un diagnóstico conciso. Esto logra analizar, identificar, clasificar, priorizar y evaluar desafíos, fallas, oportunidades y riesgos y actuar de manera efectiva en base a criterios y/o planes establecidos. De igual manera, se podrá reconocer, analizar y resolver problemas mediante una lluvia de ideas junto a todos los colaboradores del laboratorio. Si tiene más de una opción, decida cuál es la mejor opción. Identificar y prevenir inconvenientes futuros o desarrollar medidas de emergencia.

Para ellos es necesario saber que el laboratorio/DisLab, se fundó en el 14 de junio de 2019 se llevó a cabo la ceremonia de inauguración, en un espacio renovado del Departamento de Diseño, Arquitectura y Arte de la Universidad de Azuay. El proyecto consta de un laboratorio de última generación con capacidad para 200 estudiantes divididos en espacios de trabajo. El taller ha sido completamente renovado y ofrece un entorno de aprendizaje práctico complementado con teoría (Sánchez, 2019).

En este sentido, DisLAB son todos talleres dirigidos por el Departamento de Diseño. Anteriormente los talleres de carpintería, joyería y cerámica estaban separados, pero el nuevo espacio ahora lo ha integrado todo en un solo espacio, con los estudiantes trabajando juntos. DisLAB también se complementa con dos áreas adicionales: MediaLAB, un pequeño laboratorio donde los estudiantes estudian planificación, proyección y mapeo multimedia, y 3Dlab, uno de los laboratorios equipados con máquinas de impresión 3D (Sánchez, 2019).

En este sentido los valores estratégicos para el laboratorio/DisLab, se describen a continuación:

Tabla 2

Valores estratégicos

Dimensiones	1	2	3	4	5	Caracterizaciones
Honestidad en los servicios						Ofrecemos a nuestros estudiantes, garantía en el resultado de sus trabajos
Puntualidad en nuestros horarios						Nos caracterizamos por manejar nuestros tiempos acordes a las necesidades de los estudiantes
Atención de primera						Nuestra atención es personalizada
Cumplimiento en los tiempos						Nos esforzamos en cumplir con los tiempos, para que así ustedes puedan tener a tiempo sus proyectos

Nota. Formato para la definición de los valores estratégicos Coronel (2018).

Los valores estratégicos han sido seleccionados con base en criterios rigurosos, destacándose aquellos que han obtenido la calificación máxima de 5 según la matriz previamente establecida, y que se encuentran debidamente caracterizados en términos de sus dimensiones relevantes. La declaración correspondiente a dicha selección es la siguiente:

Declaratoria

Honestidad en los servicios; Ofrecemos a nuestros estudiantes, garantía en el resultado de sus trabajos

Puntualidad en nuestros horarios; Nos caracterizamos por manejar nuestros tiempos acordes a las necesidades de los estudiantes

Atención de primera, Nuestra atención es personalizada

Cumplimiento en los tiempos; Nos esforzamos en cumplir con los tiempos, para que así ustedes puedan tener a tiempo sus proyectos.

2.2. Misión

Tras el análisis de los valores estratégicos derivados del laboratorio DisLab, se ha establecido la identidad corporativa de nuestra empresa, así como los productos y servicios que serán ofrecidos. En colaboración con la alta dirección, se ha formulado la siguiente declaración de misión para la organización:

Declaratoria de la Misión del laboratorio Dislab de la Universidad del Azuay

Impulsar la innovación y el desarrollo tecnológico a través de la investigación, el diseño y la implementación de soluciones digitales para contribuir al crecimiento sostenible y el progreso social en nuestras comunidades y más allá, fomentando la investigación, el aprendizaje y la generación de soluciones creativas

2.3. Visión

Luego del análisis de los valores estratégicos derivados del laboratorio DisLab, se ha identificado la naturaleza y el propósito fundamentales de la empresa. En colaboración con la alta dirección, se ha elaborado la siguiente visión empresarial:

Declaratoria de la Visión del laboratorio Dislab de la Universidad del Azuay

El DisLab se proyecta como un referente destacado en el campo de la educación y la innovación en diseño, arquitectura y arte. En el transcurso de los próximos cinco años, nuestra aspiración radica en convertir nuestro laboratorio en un entorno inspirador y colaborativo de excelencia.

2.4. Estrategia empresarial

Basándose en el análisis situacional llevado a cabo en el Laboratorio DISLAB de la Universidad del Azuay, se persigue identificar el propósito primordial de generar valor y consolidar las ventajas competitivas de la entidad. Con este fin, se empleó la siguiente matriz:

Tabla 3

Matriz de decisión de factores estratégicos para laboratorio Dislab

	Innovación en Diseño y Tecnología	Colaboración Interdisciplinaria	Infraestructura y Equipamiento	Desarrollo de Talento Docente	Vinculación con la Industria y Proyectos	Horizontales (uno)
Innovación en Diseño y Tecnología		1		1	1	3
Colaboración Interdisciplinaria				1	1	2
Infraestructura y Equipamiento				1	1	2

Desarrollo de Talento Docente y Estudiantil						0
Vinculación con la Industria y Proyectos Externos						0
Verticales (blancos)	0	0	2	0	1	
Horizontales (unos)	3	2	2	0	0	
Total	3	2	4	0	1	
Orden de importancia	3	2	1	5	4	

Nota. Tabla de elaboración propia apoyada en la matriz de decisión de (Morrisey, 1996)

Esta matriz de decisiones permite identificar los elementos estratégicos más importantes del DisLab de la Universidad del Azuay, así como evaluar el desempeño actual y deseado frente a cada uno de estos elementos. Con esta información, puede desarrollar un plan de acción para mejorar el desempeño de elementos estratégicos clave y lograr los objetivos estratégicos de su organización.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Declaratoria

DisLab de la Universidad del Azuay es un laboratorio de innovación y desarrollo tecnológico cuyo principal objetivo es el desarrollo de la creatividad y el emprendimiento en el campo de la tecnología. Para lograr este objetivo de manera efectiva, es necesario implementar un modelo de planificación estratégica que oriente las acciones y decisiones de la organización.

CAPÍTULO 3. Planificación a largo plazo

Significa gestionar y tomar decisiones para el futuro en función de las decisiones que toma la empresa hoy. Sin embargo, esto debe hacerse con total flexibilidad ya que el futuro puede cambiar. Una vez establecida la dirección estratégica, es necesario dividirla en pequeños pasos que describan los procesos y métodos que le ayudarán a lograr el futuro deseado.

3.1. Identificación de temas estratégicos

En continuación del proceso estratégico, el equipo directivo encargado de la planificación estratégica del laboratorio DisLab ha iniciado la identificación y definición de los temas estratégicos del negocio. Estos temas respaldan la estrategia empresarial y requieren una gestión a largo plazo. Este modelo depende de las metas y objetivos específicos del laboratorio. Los posibles temas estratégicos incluyen:

- 1). **Innovación en Diseño y Tecnología:** Investigar y aplicar nuevas tecnologías en los procesos de diseño para mantenerse a la vanguardia y fomentar la creatividad.
- 2). **Colaboración Interdisciplinaria:** Estimular y apoyar proyectos colaborativos entre distintas áreas académicas para generar sinergias y enfoques innovadores.
- 3). **Desarrollo de Talento Docente y Estudiantil:** Promover la mejora continua en la formación académica y creativa tanto para profesores como para estudiantes.
- 4). **Vinculación con la Industria y Proyectos Externos:** Establecer y mantener relaciones sólidas con la industria y proyectos externos para aplicar los conocimientos en contextos reales.

En la siguiente matriz se presentan los temas estratégicos analizados, junto con sus respectivas ponderaciones.

Tabla 4*Matriz de Temas Estratégicos*

Temas Estratégicos	Ponderación			Observaciones
	A	B	C	
Innovación en Diseño y Tecnología				Investigación y aplicación de nuevas tecnologías en diseño
Colaboración Interdisciplinaria				Fomento de proyectos colaborativos entre áreas académicas
Infraestructura y Equipamiento				Mantenimiento y actualización de recursos y herramientas
Desarrollo de Talento Docente y Estudiantil				Mejora continua en formación académica y creativa
Vinculación con la Industria y Proyectos Externos				Relación con empresas y proyectos para aplicación práctica

Nota. elaboración de matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos del Dislab (Coronel, 2018)

Se tomaron en cuenta como temas críticos aquellos que recibieron la ponderación **A**. Estos temas, según se observa en la matriz anterior, son los siguientes:

Temas Críticos

- 1). **Innovación en Diseño y Tecnología:** Investigar y aplicar nuevas tecnologías en los procesos de diseño para mantenerse a la vanguardia y fomentar la creatividad.
- 2). **Colaboración Interdisciplinaria:** Estimular y apoyar proyectos colaborativos entre distintas áreas académicas para generar sinergias y enfoques innovadores.
- 3). **Desarrollo de Talento Docente y Estudiantil:** Promover la mejora continua en la formación académica y creativa tanto para profesores como para estudiantes.
- 4). **Vinculación con la Industria y Proyectos Externos:** Establecer y mantener relaciones sólidas con la industria y proyectos externos para aplicar los conocimientos en contextos reales.

3.2 Asuntos estratégicos

Se refiere al estudio de los aspectos externos e internos de la organización, con el propósito de evaluar la efectividad estratégica y garantizar la orientación en la toma de decisiones.

En colaboración con la alta dirección responsable de la planificación estratégica, se ha llevado a cabo la identificación y descripción de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relevantes para el Laboratorio DisLab, basadas en los temas críticos identificados.

Tabla 5

Asuntos estratégicos Dislab

Temas críticos	Asuntos estratégicos
Innovación en Diseño y Tecnología:	
	Fortalezas
Investigación en Tecnología:	Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestros procesos de diseño. Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño.
Flexibilidad Creativa:	
Colaboración Interdisciplinaria:	Debilidades
Comunicación Interdepartamental:	La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva. A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración.
Definición de Roles Claros:	
Desarrollo de Talento Docente y Estudiantil:	Oportunidades
Tecnología Educativa:	La tecnología ofrece nuevas formas de enseñanza y aprendizaje. Alianzas con otras instituciones pueden enriquecer la experiencia educativa.
Colaboración Académica:	
Vinculación con la Industria y Proyectos Externos:	Amenazas
Dependencia de Socios Externos:	Dependiendo demasiado de colaboraciones externas puede crear vulnerabilidad si se interrumpen esas relaciones. Diferencias en objetivos entre la empresa y los socios externos pueden surgir y afectar la colaboración.
Conflicto de Intereses:	

Nota. representación de elaboración de elaboración propia de asuntos estratégicos en el laboratorio Dislab (Coronel, 2018)

3.3 Análisis F.O.D. A

Son las siglas en inglés que representan la situación actual de una organización; constituyen una herramienta crucial para la planificación que permite a los líderes empresariales identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis proporciona un diagnóstico preciso y confiable que facilita la toma de decisiones y la formulación de estrategias clave para lograr los objetivos de la organización. Se recomienda realizar este análisis periódicamente debido a los cambios que ocurren tanto en el entorno interno como externo de la empresa (Rivero, 2018)

El presente documento presenta los resultados más relevantes para el Laboratorio Dislab de la Universidad del Azuay, obtenidos a partir del análisis, FO,FA,DO,DA, constan en la siguiente matriz

Tabla 6
Matriz FO-FA-DO-DA

		Oportunidades		Amenazas		Total	Orden de importancia
		1	2	1	2		
Fortalezas	1	1	1	1	1	4	1
	2	1	1	1	1	4	1
Debilidades	1	1	1	1	1	4	1
	2	1	1	1	1	4	1

Nota. Puesto que todas las fortalezas y las debilidades tuvieron calificaciones totales superiores al 50% del puntaje máximo posible (que es 4), fueron seleccionadas todas ellas como asuntos críticos (Coronel, 2018)..

En base a la evaluación de la matriz de asuntos estratégicos presentada, se pueden identificar las siguientes:

Asuntos críticos

Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestros procesos de diseño.

Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño.

La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva.

A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración.

3.4. Evaluación de los asuntos estratégicos

Mientras que la tabla que sigue, proporciona una matriz para facilitar este análisis. A cada celda donde un tema estratégico interno (fortaleza o debilidad) se cruza con un tema estratégico externo (oportunidad o amenaza) se le asigna un número que puede ser 1 si existe una relación entre estos temas o 0 si no existe una relación. No de ninguno de ellos. Los valores agregados que exceden el 50% de la suma máxima posible de 1 en toda la fila (las columnas después de la última columna) se seleccionan como problemas graves (esta suma se calcula si el número se coloca en cada celda de la fila). El valor total más alto obtenido corresponde al primer orden de importancia para fortalezas y debilidades, orden indicado por las cifras colocadas en las celdas correspondientes de la última columna. Es una buena idea seleccionar al menos una fortaleza y una debilidad para análisis futuros.

En la presente matriz se exhiben los resultados de la evaluación llevada a cabo mediante el análisis FODA cruzado.

Tabla 7*Matriz de evaluación de asuntos estratégicos*

Asuntos críticos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas:			
La investigación técnica y la flexibilidad creativa son aspectos positivos que fomentan el diseño y la innovación tecnológica.	25%	4	1,00
La organización valora y fomenta la colaboración interdisciplinaria.	25%	3	0,75
Debilidades:			
La comunicación interdepartamental y las definiciones claras de funciones son mejoras que pueden afectar la eficacia de la colaboración.	25%	2	0,50
La educación de los estudiantes y el desarrollo del talento son cuestiones que necesitan atención para promover el crecimiento y la innovación organizacional.	25%	2	0,50
Total	100%		2,75
Asuntos estratégicos externos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades:			
Mejoramos la calidad de la educación y enriquecemos la experiencia educativa a través de la tecnología educativa y la cooperación académica.	25%	4	1,00
Los contactos con la industria y proyectos externos pueden abrir nuevas puertas y crear sinergias beneficiosas.	25%	4	1,00
Amenazas:			
La dependencia excesiva de socios externos puede crear vulnerabilidades para la organización si estas relaciones se rompen.	25%	1	0,25
Pueden surgir conflictos de intereses que afecten a la cooperación con socios externos.	25%	1	0,25
Total	100%		2,50

Nota. tabla de elaboración propia que contiene una matriz de evaluación de asuntos estratégicos (David, 2018)

Los resultados obtenidos revelan que los asuntos críticos exhiben un nivel de poder estratégico ligeramente superior al de los asuntos estratégicos externos. Este hallazgo insta a la formulación de estrategias encaminadas a capitalizar dicho poder interno.

3.5 Estrategias valor FODA

Tras la conclusión de la evaluación, se han delineado las estrategias de valor pertinentes para potenciar el rendimiento de los asuntos críticos en comparación con los asuntos estratégicos externos. Dichas estrategias se detallan a continuación:

Tabla 8*Estrategias de valor*

Estrategias FO	F1O1	Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestras formas de enseñanza y aprendizaje
	F1O2	Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestras alianzas con otras instituciones
	F2O1	Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de formas de enseñanza y aprendizaje
	F2O2	Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de alianzas con otras instituciones.
Estrategias FA	F1A1	Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestras formas de enseñanza y aprendizaje.
	F1A2	Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestras alianzas con otras instituciones.
	F2A1	Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de formas de enseñanza y aprendizaje.
	F2A2	Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de alianzas con otras instituciones.
Estrategias DO	D1O1	La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva en formas de enseñanza y aprendizaje.
	D1O2	La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva en alianzas con otras instituciones.
	D2O1	A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración en formas de enseñanza y aprendizaje.
	D2O2	A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración en alianzas con otras instituciones.
Estrategias DA	D1A1	La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva en formas de enseñanza y aprendizaje.
	D1A2	La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva en alianzas con otras instituciones.
	D2A1	A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración en formas de enseñanza y aprendizaje.
	D2A2	A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración en alianzas con otras instituciones.

Nota. tabla de elaboración propia que representa el formato para la formulación de las estrategias de valor (Coronel, 2018).

3.6 Objetivos estratégicos

Son metas que una empresa quiere alcanzar en el largo plazo y son el resultado de seguir una estrategia específica basada en su situación, misión y visión actual. Esto le permite dirigir acciones y decisiones dentro de su empresa, los cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 9

Objetivos estratégicos del laboratorio DisLab de la Universidad del Azuay

Asuntos críticos	Estrategias de valor	Objetivos estratégicos
<p>Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestros procesos de diseño.</p>	<p>Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestras formas de enseñanza y aprendizaje</p>	<p>Promover la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías en el campo de la tecnología digital. Esto se logra realizando proyectos de investigación, colaborando con otras instituciones académicas y empresas y participando en congresos y eventos relevantes</p>
	<p>Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestras alianzas con otras instituciones</p>	
	<p>Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestras formas de enseñanza y aprendizaje.</p>	
	<p>Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestras alianzas con otras instituciones.</p>	
<p>Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño.</p>	<p>Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de formas de enseñanza y aprendizaje</p>	<p>Proporcionar a estudiantes, profesores e investigadores las habilidades necesarias para utilizar las tecnologías digitales de forma eficaz. Esto lo hace ofreciendo cursos, talleres y programas de capacitación en áreas como inteligencia artificial, análisis de datos, robótica y realidad virtual.</p>
	<p>Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de alianzas con otras instituciones.</p>	
	<p>Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de formas de enseñanza y aprendizaje.</p>	
	<p>Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de alianzas con otras instituciones.</p>	
<p>La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva.</p>	<p>La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva en formas de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>Transferir el conocimiento adquirido en el laboratorio al sector industrial y empresarial. El objetivo es formar alianzas estratégicas con empresas y desarrollar proyectos conjuntos que lleven al mercado productos innovadores basados en tecnologías digitales</p>
	<p>La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva en alianzas con otras instituciones.</p>	
	<p>La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva en formas de enseñanza y aprendizaje.</p>	
	<p>La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar</p>	

	una colaboración más efectiva en alianzas con otras instituciones.	
A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración.	A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración en formas de enseñanza y aprendizaje.	Fomentar la colaboración entre diferentes disciplinas, tanto dentro como fuera del laboratorio, para resolver problemas complejos desde diferentes perspectivas. Estas colaboraciones se realizan de forma interna (con otras facultades o departamentos de la universidad) o externa (con otras instituciones académicas o empresas).
	A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración en alianzas con otras instituciones.	
	A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración en formas de enseñanza y aprendizaje.	
	A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración en alianzas con otras instituciones.	
La tecnología ofrece nuevas formas de enseñanza y aprendizaje.	Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de formas de enseñanza y aprendizaje	Contribuir al desarrollo social y económico local a través de la cooperación con diversas entidades sociales como gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales y comunidades locales. Esto se hace a través de proyectos sociales que utilizan las tecnologías digitales como herramientas para resolver problemas del mundo real.

Nota. Tabla con algunos ejemplos de los objetivos estratégicos del laboratorio DisLab de la Universidad del Azuay (Coronel, 2018).

De la elaboración de esta matriz se proporciona una comprensión clara y detallada de los objetivos estratégicos fundamentales de la empresa

3.7. Indicadores clave de desempeño

En el contexto de esta matriz y en concordancia con los objetivos estratégicos, se procederá a identificar los indicadores clave de desempeño que posibilitarán un seguimiento adecuado de las actividades.

Tabla 10

Indicadores de desempeño

Objetivos estratégicos	Indicadores claves de desempeño
Investigación y desarrollo. Promover la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías en el campo de la tecnología digital.	• Número de nuevas tecnologías desarrolladas y patentadas.
Formación. Proporcionar a estudiantes, profesores e investigadores las habilidades necesarias para utilizar las tecnologías digitales de forma eficaz.	• Número de estudiantes, profesores e investigadores capacitados en tecnologías digitales.
Transferencia de tecnología. Transferir el conocimiento adquirido en el laboratorio al sector industrial y empresarial.	• Número de acuerdos de transferencia de tecnología con empresas e industrias.
Colaboración interdisciplinaria. Fomentar la colaboración entre diferentes	• Número de proyectos interdisciplinarios en colaboración.

disciplinas, tanto dentro como fuera del laboratorio, para resolver problemas complejos desde diferentes perspectivas.	
Promoción. Contribuir al desarrollo social y económico local a través de la cooperación con diversas entidades sociales como gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales y comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto social y económico local medido a través de indicadores como empleo generado, mejora en la calidad de vida, y crecimiento económico en la comunidad.

Nota elaboración propia de formato para redactar los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores clave de desempeño (Coronel, 2018)

3.8 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también llamado Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión integral que analiza el desempeño empresarial desde cuatro ángulos clave: financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Su propósito es ir más allá de las métricas financieras convencionales para evaluar aspectos como rentabilidad, satisfacción del cliente, eficiencia operativa y desarrollo del talento humano.

3.9. Mapa estratégico.

Es una razón lógica de las razones de los objetivos y aspectos estratégicos. Es decir, es una representación visual integral de una estrategia empresarial, que se utiliza para identificar los objetivos estratégicos de una organización (o indicadores clave de desempeño) junto con las relaciones causales establecidas entre ellos desde cuatro perspectivas. “Priorización” ascendente desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento a una perspectiva económica y financiera. Esto le permite darlo claro y efectivo con otras personas o equipos. A continuación se presenta el mapa estratégico para el laboratorio de DisLab de la Universidad del Azuay

Figura 2

Mapa Estratégico



Nota, Mapa estratégico del modelo de Planeación Estratégica para el DisLab de la Universidad del Azuay (Kaplan & Norton, 2004)

3.10. Tablero de control

Un panel de planificación estratégica es una herramienta que presenta de forma clara y concisa indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la estrategia de su organización. Estos paneles suelen contener estadísticas e información relacionada para realizar un seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos de la empresa. Es decir, es una herramienta visual que ayuda a las organizaciones a rastrear y gestionar el progreso hacia sus objetivos estratégicos. Algunos elementos que pueden incluirse en el panel de control de la estrategia de planificación:

- a) Objetivo estratégico: la lista de objetivos estratégicos de la organización.
- b) La clase de resultado más importante (KPI): estadísticas reales que ayudan a medir el progreso de los objetivos estratégicos.
- c) Metas y logros actuales: compare sus metas y logros hasta la fecha.
- d) Tendencias y análisis: analizar tendencias a lo largo del tiempo para identificar patrones y tomar decisiones informadas.
- e) Responsable y plazo: Designar responsable y plazo para cada indicador.

Tabla 11
Tablero de control

	Temas críticos	Asuntos críticos	Objetivos estratégicos	Indicadores claves de desempeño	Estrategia integral de valor	Presupuesto referencial
Economía y finanzas	Innovación en Diseño y Tecnología	Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestros procesos de diseño	Promover la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías en el campo de la tecnología digital. Esto se logra realizando proyectos de investigación, colaborando con otras instituciones académicas y empresas y participando en congresos y eventos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevas tecnologías desarrolladas y patentadas. 	Mantenemos un equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes para aplicarlas en nuestras formas de enseñanza y aprendizaje	\$ 9.500
Clientes otros estándares y ambientes	Colaboración Interdisciplinaria	Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño.	Proporcionar a estudiantes, profesores e investigadores las habilidades necesarias para utilizar las tecnologías digitales de forma eficaz. Esto lo hace ofreciendo cursos, talleres y programas de capacitación en áreas como inteligencia artificial, análisis de datos, robótica y realidad virtual.	<ul style="list-style-type: none"> Número de estudiantes, profesores e investigadores capacitados en tecnologías digitales. 	Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de formas de enseñanza y aprendizaje	\$3500
Procesos internos	Infraestructura y Equipamiento	La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva	Transferir el conocimiento adquirido en el laboratorio al sector industrial y empresarial. El objetivo es formar alianzas estratégicas con empresas y desarrollar proyectos conjuntos que lleven al mercado productos innovadores basados en tecnologías digitales.	<ul style="list-style-type: none"> Número de acuerdos de transferencia de tecnología con empresas e industrias. 	La comunicación entre diferentes áreas académicas podría mejorar para facilitar una colaboración más efectiva en formas de enseñanza y aprendizaje	\$1800

La tecnología ofrece nuevas formas de enseñanza y aprendizaje.	Desarrollo de Talento Docente y Estudiantil	A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración	Fomentar la colaboración entre diferentes disciplinas, tanto dentro como fuera del laboratorio, para resolver problemas complejos desde diferentes perspectivas. Estas colaboraciones se realizan de forma interna (con otras facultades o departamentos de la universidad) o externa (con otras instituciones académicas o empresas).	Número de proyectos interdisciplinarios en colaboración.	A veces, la falta de roles definidos puede dificultar la colaboración en formas de enseñanza y aprendizaje.	\$3000
	Vinculación con la Industria y Proyectos Externos	Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de formas de enseñanza y aprendizaje	Contribuir al desarrollo social y económico local a través de la cooperación con diversas entidades sociales como gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales y comunidades locales. Esto se hace a través de proyectos sociales que utilizan las tecnologías digitales como herramientas para resolver problemas del mundo real.	• Impacto social y económico local medido a través de indicadores como empleo generado, mejora en la calidad de vida, y crecimiento económico en la comunidad	Fomentamos un ambiente que permite la experimentación con nuevas herramientas y enfoques en diseño de formas de enseñanza y aprendizaje	\$2500

Nota. tabla de elaboración propia apoyado en (Kaplan & Norton, 2004)

CAPÍTULO 4. Resultados

4.1. Resultados

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis realizado durante la investigación de planeación estratégica para el DisLab de la Universidad del Azuay. Se examinaron varias áreas clave de negocios, incluidos recursos humanos, productos, servicios, mercados, y beneficios, instalaciones, recursos financieros, rendimiento financiero, sistemas de información, comunicación, toma de decisiones y participación de los empleados.

Los principales resultados se describen a continuación:

.1. Análisis del Entorno Empresarial. Al respecto Pérez & Varnagy (2021) expresan que esta permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, lo cual es fundamental para la planificación y el desarrollo estratégicos, tales como:

- Las habilidades y conocimientos necesarios para adquirir nuevas tecnologías.
- Se evaluó el nivel de formación y educación que se ofrece a estudiantes, profesores e investigadores para el uso eficaz de las tecnologías digitales.
- El análisis del potencial del personal directivo, administrativo y operativo para la transferencia de los conocimientos adquiridos en el laboratorio a la industria y al sector empresarial.
- Evaluación de la innovación, diseño, desarrollo, desempeño y calidad de los productos y servicios brindados por DisLab.
- Se logró reconocer las necesidades del mercado en el ámbito de las tecnologías digitales.
- Evaluación de la infraestructura y recursos materiales disponibles para trabajar en DisLab.
- Evolución del desempeño no financiero de DisLab en términos de

innovación y desarrollo de nuevas tecnologías.

- El equipo dedicado a la investigación de tecnologías emergentes permite estar a la vanguardia en el campo del diseño, aplicando nuevas herramientas y enfoques que nos ayudan a mejorar nuestros procesos y productos.
- El ambiente de experimentación en diseño fomenta la creatividad y la innovación dentro de la empresa, permitiéndonos probar nuevas ideas y enfoques para encontrar soluciones más efectivas.

2. Evaluación del Desempeño Financiero. Muestra la rentabilidad.

- Evalúa la compensación recibida a cambio del servicio y su impacto en la rentabilidad de DiSLab
- El análisis de los cambios en los ingresos y ganancias de DiSLab a lo largo del tiempo.
- Evaluación potencial de DiSLab para un crecimiento sostenible y rentable.
- El desempeño de DiSLab con relación a la competencia.
- A partir de los resultados obtenidos se identifican oportunidades de mejora y crecimiento.

3. Satisfacción al usuario: medir la respuesta de los usuarios

- La evaluación de la atención brindada por el personal del DiSLab, incluyendo la rapidez de respuesta, amabilidad, eficiencia y resolución de problemas.
- Se desempeña en función a las perspectivas de los usuarios.
- Realizar seguimiento a las quejas y sugerencias de los usuarios para mejorar la atención al usuario.

4. Eficiencia Operativa. Capacidad de realizar una tarea determinada en el menor tiempo y al menor costo.

Se realizó un análisis de los procesos internos de la empresa,

El uso de herramientas de automatización que permitan agilizar los procesos y reducir los errores humanos.

5. Desarrollo del Personal. Formación continua del personal a cargo.

Este es un punto de suma importancia en DisLab en la Universidad del Azuay es esencial para garantizar un equipo motivado y competente dedicado a altos estándares de servicio.

- Se evaluó el nivel de capacitación y satisfacción del personal de Dislab
- Se encontró que el desarrollo profesional y el ambiente laboral son aspectos positivos dentro de la empresa, pero se sugirió un mayor enfoque en la formación continua y el reconocimiento del personal.
- La falta de roles definidos puede generar confusiones y conflictos dentro de la empresa, lo que puede afectar la colaboración y la eficiencia en el trabajo en equipo.

Estos resultados proporcionan una visión integral del desempeño actual de Dislab y servirán como base para la formulación de estrategias futuras destinadas a mejorar la competitividad y el éxito a largo plazo del laboratorio.

CONCLUSIONES

La planificación estratégica es un proceso que permite establecer los objetivos y metas de la organización a largo plazo, así como los planes y acciones necesarios para alcanzarlos. En este sentido, el desarrollo del personal en el DisLab forma parte de la ejecución de la estrategia organizacional y contribuye directamente a su éxito.

El análisis del entorno empresarial realizado por DisLab permitió identificar las fortalezas y debilidades de la organización, lo cual es muy importante para la planificación estratégica y el desarrollo futuro. Al determinar las habilidades necesarias para dominar las nuevas tecnologías, evaluar el nivel de formación ofrecida a estudiantes e investigadores, evaluar el potencial de los empleados para transferir conocimientos a la producción, evaluar la innovación y la calidad de los productos, el mercado del sector digital decidió en función de la demanda.

Además de la evaluación de los resultados técnicos y no financieros de la infraestructura y las innovaciones existentes. Las revisiones del desempeño financiero fueron fundamentales para medir la rentabilidad de DisLab, analizar la compensación del producto recibida, los cambios en las ventas y las ganancias a lo largo del tiempo, el potencial de crecimiento sostenible y rentable, el desempeño frente a la competencia e identificar oportunidades de mejora y crecimiento.

La satisfacción de los usuarios se midió evaluando la atención brindada por el personal, asegurando que se cumplieran las expectativas y dando seguimiento a las quejas y sugerencias para mejorar la atención a los usuarios. Al analizar los procesos internos e implementar herramientas de automatización, mejoramos la eficiencia operativa al optimizar los procesos y reducir los errores humanos.

Finalmente, se destacó el desarrollo del personal como un aspecto importante del DisLab de la Universidad del Azuay, asegurando un equipo motivado y calificado que se apege a altos estándares de servicio. Al evaluar la capacitación y la satisfacción de los empleados, reconocimos la importancia de la capacitación continua y la concientización de los empleados para mejorar aún más el ambiente de trabajo y el desempeño organizacional general.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el proceso de investigación se plantearon las siguientes recomendaciones:

- Identificar y desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para adquirir nuevas tecnologías en el ámbito de las tecnologías digitales.
- Evaluar y mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje ofrecidos a estudiantes, profesores e investigadores para el uso eficaz de las tecnologías digitales.
- Analizar y fortalecer la capacidad de la fuerza laboral para transferir conocimiento a los sectores industriales y empresariales.
- Evaluar y mejorar la innovación, diseño, desarrollo, desempeño y calidad de los productos y servicios de DisLab.
- Adaptar los productos y servicios a las necesidades del mercado de la tecnología digital.
- Identificar oportunidades de mejora a través de un análisis exhaustivo de clientes, proveedores y competidores.
- Evaluar la posición competitiva y la participación de mercado de DisLab en el mercado.
- Implementar programas de capacitación, reconocimiento y recompensa en el lugar de trabajo para motivar y desarrollar a los empleados.

Al implementar estas recomendaciones, DisLab podrá fortalecer su equipo, mejorar la calidad del servicio y mantenerse a la vanguardia en un entorno tecnológico en constante evolución. El desarrollo del personal es una inversión estratégica que contribuye significativamente al éxito y madurez del DisLab de la Universidad del Azuay.

REFERENCIAS

- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didáctica Y Educación ISSN 2224-2643*, 9(2), 147–158. Obtenido de <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/758>
- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*(235). Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000300008
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (Tercera edición ed.). McGrawHill. Obtenido de <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf>
- Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral* (Primera Edición ed.). Universidad del Azuay. Obtenido de <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceuazuay/catalog/download/221/189/1212?inline=1>
- Cortes, N. (17 de 03 de 2023). *Indicadores de desempeño: Definición, ejemplos y aplicación*. Obtenido de <https://www.ninjaexcel.com/gestion-de-personas/indicadores-de-desempeno/>
- David, F. (2018). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta edición ed.). Pearson . Obtenido de <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

- Gaete, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1). doi:<http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2020.1073>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Gestion 2000. Obtenido de <https://qualitasbiblo.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- López, B. (2020). *Análisis Inicial*. Universidad para la Cooperación Internacional .
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento estratégico*. Prentice Hall.
- Paris, F. (2011). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (Cuarta edición ed.). Paidotribo. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=dRQRnwEACAAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Peñañiel, J., Muñiz, L., & Mosquera, L. (2020). La planeación estratégica como herramienta en las empresas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 105-116. Obtenido de <https://www2.udec.cl/~rparada/index.php?mod=libros&accion=mostrar&id=4>
- Pérez, J., & Varnagy, D. (2021). Percepción y análisis del entorno en las ventas de empresa a empresa. *Revista Venezolana De Análisis De Coyuntura*, 27(2), 39–64. doi:<https://doi.org/10.54642/rvac.v27i2.23275>
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Quiroa, M. (01 de 03 de 2021). *Matriz de decisión*. Obtenido de <https://economipedia.com/author/m-quiroya>

- Rivero, M. (2018). Matriz FODA herramienta para la estrategia. *Researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018
- Salto, W., Arguello, S., & Arévalo, M. (2022). *Planificación Estratégica para las Pymes* (Primera edición ed.). Ediciones: Universidad Nacional de Chimborazo (Unach). Obtenido de <http://obsinvestigacion.unach.edu.ec/obsrepositorio/libros/portadas/95/PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf>
- Sánchez, M. (17 de 06 de 2019). *Inauguración del Teatrino y del DisLAB*. Obtenido de Universidad del Azuay: <https://www.uazuay.edu.ec/noticias/inauguracion-del-teatrino-y-del-dislab>
- Silva, G. (2019). *Planeamiento estratégico y la gestión administrativa de la Unidad de Nivelación y Admisión, “Universidad Nacional de Chimborazo”, ciudad de Riobamba- “Ecuador*. Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10668/Silva_bg.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Steiner, G. (2010). McGraw Hill Book Company. Obtenido de <https://www.amazon.nl/-/en/George-Steiner/dp/0029311101>