



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Universidad del Azuay  
Facultad de Ciencia y Tecnología  
Escuela de Ingeniería de la Producción**

**Direccionamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral aplicado al Grupo  
Cordero**

**Trabajo previo a la obtención del grado académico de:  
Ingeniero de Producción**

**Autor:**

**Pablo Ariolfo Cordero Alvear**

**Paul Esteban Tapia Jara**

**Director:**

**Pedro José Crespo Vintimilla**

**Cuenca - Ecuador**

**2025**

## **Dedicatoria**

Con todo mi cariño y agradecimiento, dedico este trabajo de titulación a mis padres, Pablo y Marisol, a mi hermana Ana Paula, a mis abuelos Miguel, Lupe y Silvia, y de manera muy especial a mi querido abuelo Ariolfo. A toda mi familia, les agradezco profundamente por haber sido mi base firme durante toda mi carrera universitaria, por su amor inagotable, su apoyo sin condiciones, su comprensión y su permanente orientación.

***Pablo Ariolfo Cordero Alvear***

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, Esteban y Adriana, y a mis hermanos, Gabriela y Santiago. Ellos han sido un pilar fundamental en mi formación académica, brindándome su amor incondicional, apoyo constante y valiosa orientación a lo largo de toda mi carrera universitaria.

***Paul Esteban Tapia Jara***

## **Agradecimiento**

Agradezco profundamente a Dios por haberme bendecido con la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para llegar al final de esta etapa tan importante de mi vida. No existen palabras suficientes para expresar mi eterna gratitud hacia mi padre, mi madre y mi hermana, quienes fueron mi inspiración y mi fuerza en los momentos más difíciles. Su amor incondicional, sus palabras de aliento y su fe en mí me sostuvieron cada día y me impulsaron a seguir adelante. También quiero reconocer con sincero agradecimiento a mis docentes, en especial al ingeniero Pedro Crespo, por su guía comprometida durante este proceso, así como a la ingeniera Ana Vásquez y al ingeniero Damián Encalada, quienes con generosidad compartieron sus conocimientos y me acompañaron con dedicación. Finalmente, agradezco a toda mi familia y amigos, cuyo respaldo constante y palabras de ánimo fueron pilares fundamentales para alcanzar esta meta tan significativa en mi vida.

***Pablo Ariolfo Cordero Alvear***

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, por haberme dado la fortaleza, salud y sabiduría necesarias para culminar esta importante etapa de mi vida.

Agradezco profundamente a mis padres y hermanos, quienes han sido un pilar fundamental a lo largo de mi formación universitaria. Su amor, apoyo incondicional y confianza en mí han sido esenciales para alcanzar esta meta.

Extiendo mi especial gratitud al Ing. Pedro Crespo, director de tesis, por su guía académica, dedicación y compromiso durante el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, agradezco a los ingenieros Ana Vásquez y Damián Encalada por sus valiosas orientaciones, apoyo técnico y contribuciones que fortalecieron este proceso académico.

Finalmente, a toda mi familia y amigos, gracias por su acompañamiento, motivación y aliento constante en cada etapa de este camino.

*Paul Esteban Tapia Jara*

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito proponer un modelo de direccionamiento estratégico para la holding “Grupo Cordero”. El objetivo central consiste en la formulación de un marco estructurado que sirva de guía en el proceso de toma de decisiones, orientado a consolidar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

La estructura del documento se organiza en cuatro capítulos. En el Capítulo 1 se desarrolla el análisis situacional inicial de la organización, el cual proporciona una visión integral del entorno interno y externo. En el Capítulo 2 se establece la estrategia empresarial, definiendo los valores estratégicos, la misión, la visión y los lineamientos estratégicos que orientarán el accionar de la empresa. El Capítulo 3 está enfocado en la planificación a largo plazo, proyectando los objetivos estratégicos hacia un horizonte temporal ampliado. Finalmente, en el Capítulo 4, se presenta la planificación a corto plazo, junto con la construcción del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión para facilitar la implementación, monitoreo y evaluación de los objetivos estratégicos durante el primer año de ejecución.

**Palabras Clave:** direccionamiento estratégico, objetivos estratégicos, planificación a largo plazo, Planificación a corto plazo, cuadro de mando integral, tablero de control

## Abstract

This research aims to propose a strategic direction model for the holding company Grupo Cordero. The core objective is to design a structured framework that guides the decision-making process and contributes to the development of a sustainable long-term competitive advantage. The study is structured into four chapters. Chapter 1 presents a comprehensive situational analysis of the organization, covering both internal and external environments. Chapter 2 outlines the corporate strategy by defining the strategic values, mission, vision, and guiding principles that shape the company's strategic orientation. Chapter 3 focuses on long-term planning, projecting strategic objectives over an extended time horizon. Finally, Chapter 4 addresses short-term planning and introduces the Balanced Scorecard as a management tool to support the implementation, monitoring, and evaluation of strategic objectives during the first year of execution.

**Key words:** strategic direction, strategic objectives, long-term planning, short-term planning, balanced scorecard, control panel

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice de contenidos .....	vii
Índice de tablas .....	x
Índice de figuras.....	xi
Introducción .....	1
Capítulo I Análisis Situacional .....	3
1.1 Análisis situacional de la empresa .....	3
1.2 Mercado.....	8
1.3 Personal.....	10
1.4 Producto y Servicio.....	12
1.5 Precio y retribuciones.....	13
1.6 Instalaciones y recursos.....	14
1.7 Información y comunicación.....	16
1.8 Toma de Decisiones.....	17
Capítulo II Definición de la Estrategia Empresarial: Valores, Visión y Misión .....	20
2.1 Direccionamiento estratégico.....	20
2.2 Misión .....	20
2.2.1 Declaratoria de la Misión.....	21
2.2.2 Misión actual.....	21

2.2.3 Replanteamiento de la Misión.....	21
2.3 Visión .....	22
2.3.1 Declaratoria de la Visión.....	22
2.3.2 Visión actual: .....	22
2.3.3 Replanteamiento de la Visión: .....	23
2.4 Valores estratégicos .....	23
2.5 Estrategia empresarial .....	24
2.6 Declaratoria de los factores estratégicos .....	27
Capítulo III Planificación A Largo Plazo .....	27
3.1 Temas estratégicos .....	28
3.2 Asuntos Estratégicos .....	29
3.3 Asuntos estratégicos internos y externos .....	30
3.4 Análisis FO, FA,DO, DA.....	32
3.5 Evaluación de asuntos críticos y asuntos estratégicos externos.....	34
3.6 Estrategias de valor FO, FA, DO, DA .....	36
3.7 Objetivos estratégicos .....	39
3.8 Indicadores clave de desempeño.....	44
Capítulo IV Cuadro de Mando Integral y Planificación a Corto Plazo .....	46
4.1 Cuadro de mando integral.....	46
4.2 Mapa estratégico .....	47
4.3 Tablero de control .....	48
4.4 Plan Estratégico.....	51
4.5 Planificación a corto plazo .....	56

4.6	Objetivos a corto plazo.....	56
4.7	Plan operativo anual.....	57
	Conclusiones.....	62
	Recomendaciones .....	64
	Bibliografía.....	65

## Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de holding .....	7
Tabla 2 Valores Estratégicos .....	24
Tabla 3 Matriz de Identificación de Factores Estratégicos.....	25
Tabla 4 Matriz de Temas Estratégicos.....	29
Tabla 5 Matriz de Asuntos Estratégicos .....	31
Tabla 6 Evaluación de la Robustez.....	34
Tabla 7 Estrategia de Valor.....	36
Tabla 8 Objetivos Smart .....	39
Tabla 9 Definición de los indicadores Clave de Desempeño .....	44
Tabla 10 Tablero de Control.....	49
Tabla 11 Planeación Estratégico.....	52
Tabla 12 Objetivos a Corto Plazo.....	56
Tabla 13 Planeación Estratégico Anual .....	58

## Índice de figuras

Figura 1. Hospital Alto Inclán .....	4
Figura 2. Hospital Gastroenterológico la Paz .....	5
Figura 3. Hospital Católico de Azogues .....	5
Figura 4. Banco Pichincha matriz principal Quito.....	6
Figura 5. Hospital Teófilo Dávila Machala .....	6
Figura 6. Organigrama Grupo Cordero.....	11
Figura 7. Indicadores de desempeño Grupo Cordero .....	11
Figura 8. Ubicación Grupo Cordero .....	15
Figura 9. Sucursal Grupo Cordero.....	15
Figura 10. Cadena de Valor .....	28
Figura 11. Matriz FO-FA-DO-DA.....	33
Figura 12. Mapa Estratégico.....	48

## **Introducción**

Grupo Cordero es una holding empresarial con presencia en Ecuador, conformada por distintas unidades de negocio que operan en sectores estratégicos como la construcción, la instalación de equipos eléctricos, electrónicos y electromecánicos y otros servicios complementarios. Desde su fundación, la organización ha demostrado una evolución progresiva en el mercado ecuatoriano, impulsada por su capacidad de adaptación, su enfoque operativo y su compromiso con el desarrollo sostenible. A medida que ha crecido, Grupo Cordero ha diversificado sus actividades, consolidando su presencia regional y fortaleciendo su posicionamiento competitivo.

Actualmente, Grupo Cordero atraviesa una etapa de crecimiento, lo que ha evidenciado la necesidad de contar con un direccionamiento estratégico que guíe su gestión y fortalezca la coordinación entre sus unidades de negocio. La falta de una planificación estructurada limita su capacidad para proyectarse a largo plazo y consolidar una ventaja competitiva. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de direccionamiento estratégico que facilite la toma de decisiones, mejore el desempeño organizacional y fortalezca su competitividad en el mercado ecuatoriano.

La investigación se estructura en cuatro capítulos. El primer capítulo comprende un análisis situacional integral de la organización, abordando factores clave como talento humano, productos y servicios, mercado, infraestructura, precios, información y comunicación y toma de decisiones. El segundo capítulo se enfoca en la formulación del direccionamiento estratégico, mediante la definición de los valores organizacionales, la misión, la visión y los lineamientos estratégicos, con la participación activa de la alta dirección. El tercer capítulo desarrolla la planificación a largo plazo, identificando temas estratégicos, objetivos generales, indicadores clave de desempeño.

Finalmente, el cuarto capítulo aborda el diseño del Cuadro de Mando Integral como instrumento de seguimiento y

la planificación a corto plazo estableciendo objetivos operativos y el Plan Operativo Anual que permitirá iniciar la ejecución del modelo propuesto.

## Capítulo I

### Análisis Situacional

En el primer capítulo, se lleva a cabo un análisis situacional de la organización utilizando ocho criterios, donde se detallan los aspectos más importantes en torno a la organización. Este enfoque tiene como objetivo asegurar un examen claro y eficiente de la realidad de la organización.

A continuación se detallan los 8 criterios:

1.1 Análisis situacional de la empresa

1.2 Mercado

1.3 Personal

1.4 Producto y servicios

1.5 Instalaciones y recursos

1.6 Precio y retribuciones

1.7 Información y comunicación

1.8 Toma de decisiones

#### **1.1 Análisis situacional de la empresa**

Grupo Cordero es una empresa cuencana, que se encuentra ubicada en el Redondel de Turi, Circunvalación Sur, adicionalmente cuenta con una sucursal en la ciudad de Quito. Con más de 30 años de experiencia en los sectores eléctrico, electrónico y mecánico, es un *holding* comprometido con la excelencia empresarial, utilizando los estándares del PMI (*Project Management Institute*) para la gestión de proyectos.

Grupo Cordero trabaja también en otros países como Perú y Bolivia. En Perú se realizaron varios proyectos, uno de ellos es el Hospital Alto Inclán en el cual se instaló canalizaciones (bandejas, porta cables y tuberías) de los sistemas eléctricos y electrónicos, tendido de cableado

de red y cableado eléctrico, apoyo al diseño de sistemas electrónicos (sistema de relojería IP, sistema de llamado a enfermeras, *networking*, telefonía IP, detección de incendios, megafonía y audio evacuación, BMS). En Bolivia, uno de los proyectos es el Hospital Gastroenterológico la Paz, en el cual se realizó la infraestructura de canalización, tuberías y bandejas, Cableado estructurado, Cuartos de telecomunicaciones, *Backbone* de fibra óptica, Diseño e implementación de data center, control de accesos, Sistema de detección de incendios, Sistema de audio ambiental y audio evacuación, Sistema de CCTV, Sistema de relojería sincronizada IP, Sistema de llamado de enfermeras. Dentro de los proyectos más destacados a nivel nacional se encuentra el Hospital Católico de Azogues (2024) en este proyecto se realizó la obra civil, sistema eléctrico, sistema hidrosanitario, sistema mecánico. Otro proyecto destacado es el Banco Pichincha matriz principal Quito (2023); en este proyecto se realizó provisión de sistema video wall, equipamiento activo y pasivo para el sistema video wall, instalación y configuración del sistema. y por último el Hospital Teófilo Dávila Machala (2021) se realizó suministro e instalación de un sistema sincronizado de relojería, sistema IP (sistema de comunicación digital) de llamadas de emergencia.

Figura 1. *Hospital Alto Inclán*



Figura 2. *Hospital Gastroenterológico la Paz*

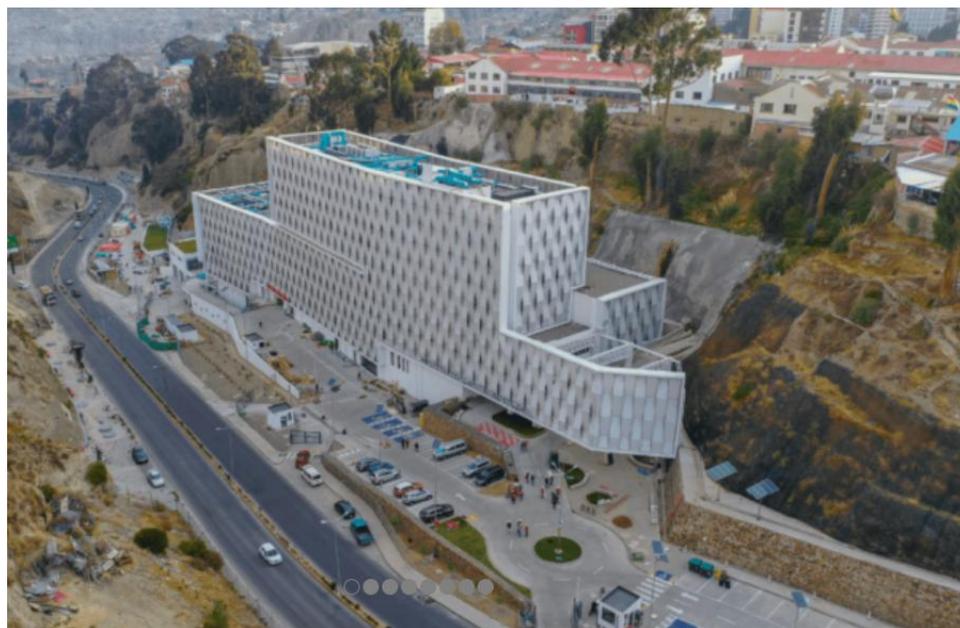


Figura 3. *Hospital Católico de Azogues*



Figura 4. *Banco Pichincha matriz principal Quito*



Figura 5. *Hospital Teófilo Dávila Machala*



El *holding* de Grupo Cordero está conformado por las siguientes empresas: *Nestronics*, *Power&metering Knowledge*, *Datanext*, *Covalco*, *Rieltec*, *Esqueiro*.

Tabla 1

Descripción de holding

EMPRESAS	DESCRIPCIÓN
	<p>Venta, instalación y configuración de equipos de Networking.</p>
	<p>Ingeniería eléctrica, electrónica, electromecánica, civil, arquitectónica e instalación y puesta en marcha de los proyectos.</p>
	<p>Ingeniería eléctrica, electrónica, electromecánica, civil, arquitectónica e instalación y puesta en marcha de los proyectos.</p>
	<p>Ingeniería eléctrica, electrónica, electromecánica, civil, arquitectónica e instalación y puesta en marcha de los proyectos</p>
	<p>Ingeniería eléctrica, electrónica, electromecánica e instalación y puesta en marcha de los proyectos.</p>
	<p>Venta, adquisición e implementación de sistemas de medición avanzada para las empresas eléctricas.</p>

La organización cuenta con un equipo altamente capacitado y motivado que se enfoca en brindar productos y servicios de calidad excepcional. El *holding* cuenta con 25 trabajadores en el cual están distribuidos en talento humano, contabilidad, ventas, importaciones, administrativo y proyectos. Para proyectos de gran magnitud se terceriza mano de obra especializada. Grupo

Cordero cuenta con distribución de las siguientes marcas: *Simplex, Indigovision, Siemens, JohnsonControls, Hanwha, Panduit, Hikvision, Ducati, Zktecco, Schreder.*

La organización ya tiene establecido su misión, visión y valores pero no presenta un direccionamiento estratégico integral, por el cual los gerentes no tienen una idea clara de cómo está estructurada la organización y hacia dónde se dirige, por lo que se desconoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas lo que en un futuro puede afectar las estrategias que pueden plantear en un futuro. En los últimos años, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en sus productos y servicios. Por ello, se propone desarrollar un direccionamiento estratégico integral que permita abordar nuevos nichos de mercado y, de este modo, mejorar la estructura organizacional

## **1.2 Mercado**

El concepto de mercado, en términos generales, se puede definir como el conjunto de transacciones y acuerdos para el intercambio de bienes o servicios entre personas físicas o jurídicas. Se basa en el acuerdo mutuo entre individuos e instituciones. El mercado se concibe como un entorno social que facilita las condiciones para el intercambio de bienes y servicios, en el que participan tanto oferentes como demandantes, con el objetivo de satisfacer sus necesidades. En resumen, el mercado es el espacio, ya sea físico o virtual, donde se encuentran la oferta y la demanda, y donde las transacciones comerciales tienen lugar con el fin de lograr una satisfacción mutua (Espinosa, 2015).

El holding se abastece principalmente de proveedores nacionales altamente calificados, quienes suministran materia prima para la construcción de sistemas eléctricos. Entre sus principales socios comerciales se destacan empresas como IPAC y DENALEC, que proveen acero y componentes eléctricos esenciales para los proyectos de la compañía. Estos proveedores se

distinguen por cumplir con elevados estándares de calidad en sus productos, garantizando así la fiabilidad y seguridad en las obras del holding.

*Hexing*, por otro lado, satisface la demanda de medidores. Los medidores IEC de *Hexing* se dividen en tres categorías: convencionales, inteligentes y de prepago. Están diseñados para satisfacer de manera óptima las necesidades actuales y futuras en la gestión de energía. Este conjunto completo puede incluir diferentes canales de comunicación confiables, tanto de enlace descendente como ascendente, lo que permite una mayor visibilidad y control en el entorno inteligente.

La competencia de Grupo Cordero se concentra principalmente en empresas especializadas en el sector de la construcción. Entre las principales se encuentran *Ripconci*, Constructora Flores, Altaten y Aleminsa, con presencia en las ciudades de Cuenca y Quito. Estas empresas no solo ofrecen servicios de edificación, sino que también se destacan por su capacidad para integrar tecnologías avanzadas en sus proyectos, garantizando así la eficiencia y seguridad de las infraestructuras que desarrollan. En este contexto, Grupo Cordero debe mantenerse a la vanguardia en calidad e innovación para competir eficazmente en este sector tan exigente.

Según la gerente general Carolina Neira, en el momento de la ejecución de la entrevista de la situación inicial, menciona que la percepción del cliente acerca de los productos y servicios es: “La percepción de nuestros clientes sobre nuestros productos y servicios es positiva, lo que se refleja en la fidelidad de muchos de ellos, quienes nos eligen constantemente para nuevos proyectos. Sin embargo, siempre estamos en búsqueda de oportunidades de mejora y atentos a las innovaciones del mercado para seguir ofreciendo soluciones que se adapten a sus necesidades y expectativas”.

### 1.3 Personal

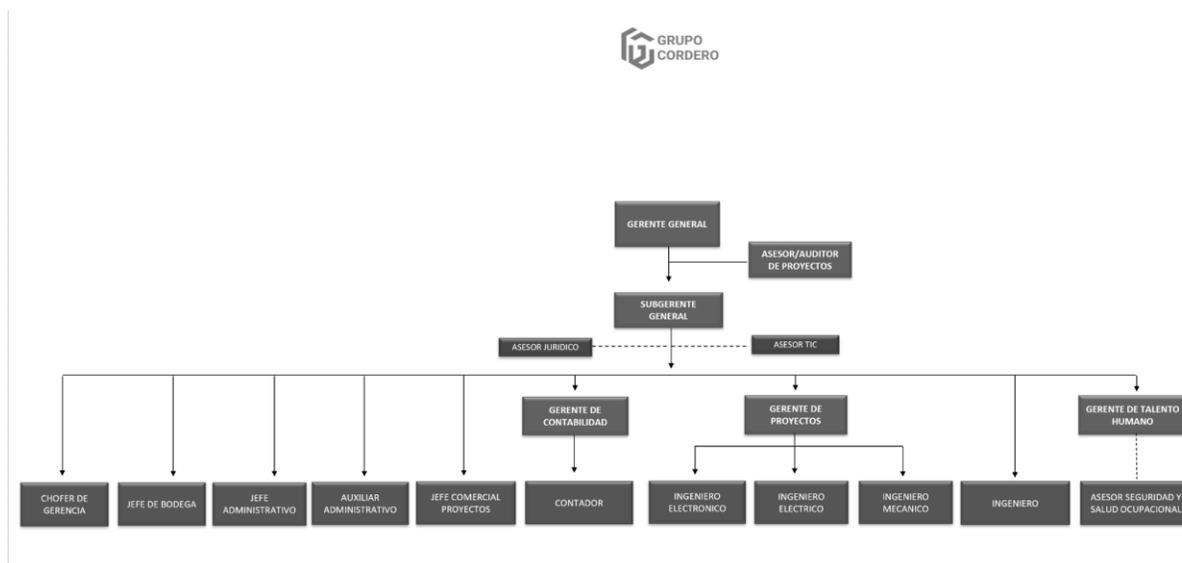
El personal de la organización está compuesto por todas aquellas personas que ingresan, permanecen y participan activamente en sus actividades, independientemente de su nivel jerárquico o de las tareas que desempeñen. La organización cuenta con un equipo altamente competente, que recibe formación continua proporcionada por el departamento de Talento Humano para asegurar su desarrollo profesional y mejorar sus habilidades (Chiavenato, 2017).

La opinión de los empleados sobre la organización muestra que hay una gran capacidad instalada, respaldada por un ambiente laboral positivo. La empresa ofrece beneficios adicionales y reconoce constantemente el esfuerzo de sus colaboradores mediante promociones y reconocimientos. También es importante destacar el compromiso de la entidad con el desarrollo organizacional, lo que se refleja en la implementación de indicadores de desempeño específicos para cada área. Además, se realizan acciones correctivas basadas en los resultados obtenidos de estos indicadores.

Es importante destacar el compromiso de la entidad con el desarrollo organizacional, lo cual se evidencia a través de indicadores de desempeño específicos para cada área. Además, se implementan acciones correctivas basadas en los resultados obtenidos. A continuación, se presenta el organigrama correspondiente a la estructura del *holding* Grupo Cordero.

## Organigrama

Figura 6. Organigrama Grupo Cordero



## Indicadores de desempeño

A continuación, se presenta el cuadro de indicadores de desempeño del Holding Grupo Cordero, el cual reúne información clave para evaluar y monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Estos indicadores permiten medir la eficiencia operativa, la rentabilidad, la calidad del servicio y otros factores fundamentales para la toma de decisiones y la mejora continua dentro de la organización.

Figura 7. Indicadores de desempeño Grupo Cordero

GRUPO CORDERO	CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL INDICADORES 2024					
	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL PUNTAJE	
<b>DATOS EMPLEADO</b>						
<b>MALLA ZHIMINAICELA EDGAR MAURICIO</b>	<b>INGENIERO ELECTRONICO</b>					
Realizar cotizaciones a clientes para nuevas oportunidades de negocio	90,00	90,00	0,00	0,00	<p>CUMPLIMIENTO DE INDICADORES</p>	
Tiempos de respuesta en requerimientos solicitados por Gerencia General	95,00	95,00	0,00	0,00		
Análisis de información presentada a Gerencia vs análisis de información esperada por Gerencia	95,00	95,00	0,00	0,00		
<b>PROMEDIO INDICADORES /100</b>	93,33	93,33	0,00	0,00		<b>46,67</b>
Comunicación	90,00	90,00	0,00	0,00		<p>INDICADORES DE COMPETENCIAS</p>
Puntualidad	90,00	90,00	0,00	0,00		
Productividad	90,00	90,00	0,00	0,00		
<b>PROMEDIO COMPETENCIAS /100</b>	90,00	90,00	0,00	0,00	<b>45,00</b>	

## 1.4 Producto y Servicio

Un producto se puede describir como un conjunto de atributos físicos y tangibles que toman una forma identificable. Sin embargo, más allá de sus características físicas, los consumidores buscan algo más que un conjunto de elementos tangibles: buscan la satisfacción de sus necesidades o deseos. El producto tiene dos dimensiones: tangible e intangible. La dimensión tangible incluye todas aquellas características que se pueden tocar, oler, almacenar, trasladar, y que corresponden a un bien físico. En cambio, la dimensión intangible abarca aspectos que no se pueden percibir físicamente, como los servicios, los cuales no pueden ser tocados, almacenados o trasladados (Espinosa, 2015).

En cuanto al servicio, según (Espinosa, 2015), dice que son las actividades realizadas por el industrial y el comercializador para asegurar que el producto sea de calidad y para fomentar la lealtad del consumidor.

Los productos y servicios proporcionados por Grupo Cordero son :

- i) Comunicaciones: Diseño e implementación de data centers (convencionales y micro), cableado estructurado, enlaces de fibra óptica, redes wireless Gpon (*Gigabit Passive Optical Network*) y equipos de red.
- ii) Corrientes débiles y electrónica: Sistemas de CCTV (Circuito Cerrado de Televisión), control de acceso (biométrico y vehicular), detección de incendios, control horario, sistemas de alerta, llamado de enfermeras, control de activos, relojería, intrusión, y sistemas de audio ambiental.
- iii) Eléctrica: Diseño de proyectos eléctricos en media y baja tensión, iluminación, tableros eléctricos, sistemas de energía renovable, y pararrayos.

iv) Mecánica: Sistemas de gases medicinales, extinción de incendios, aire acondicionado HVAC (*Heating, Ventilation and Air Conditioning*), GLP (Gas Licuado de Petróleo)

La constante innovación de la empresa ha sido un factor clave en su expansión hacia nuevos mercados, incluyendo el ámbito de la construcción integral. A través de un enfoque proactivo en la mejora de sus procesos, productos y servicios, la empresa ha logrado adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado. Esta capacidad de innovación ha permitido no solo el perfeccionamiento de sus ofertas tradicionales, sino también la incursión en sectores complejos, como la construcción integral, donde han implementado soluciones más sofisticadas y adaptadas a las necesidades del cliente.

Al adoptar tecnologías avanzadas y optimizar sus métodos de producción, la empresa ha conseguido diferenciarse de la competencia, ofreciendo proyectos llave en mano que cubren todas las etapas del proceso constructivo, desde el diseño hasta la ejecución. Este enfoque integral ha abierto nuevas oportunidades de negocio, tanto a nivel nacional como internacional, reforzando su presencia en el mercado y estableciendo alianzas estratégicas con otras compañías del sector.

### **1.5 Precio y retribuciones**

El valor de un bien o servicio se basa en la utilidad percibida por el usuario y el esfuerzo económico que debe realizar para obtenerlo. Este valor refleja la relación entre el beneficio que el consumidor espera y el costo monetario que debe asumir para adquirir el producto o servicio (Pérez, 2006).

Para establecer el precio real de un producto, es necesario tener en cuenta los elementos identificables que lo componen, que generalmente incluyen:

1. El propio bien o servicio.
2. Los servicios adicionales (como garantías, transporte, mantenimiento, etc.).

3. Los beneficios o valores agregados que el producto proporciona para satisfacer deseos (Pérez, 2006) .

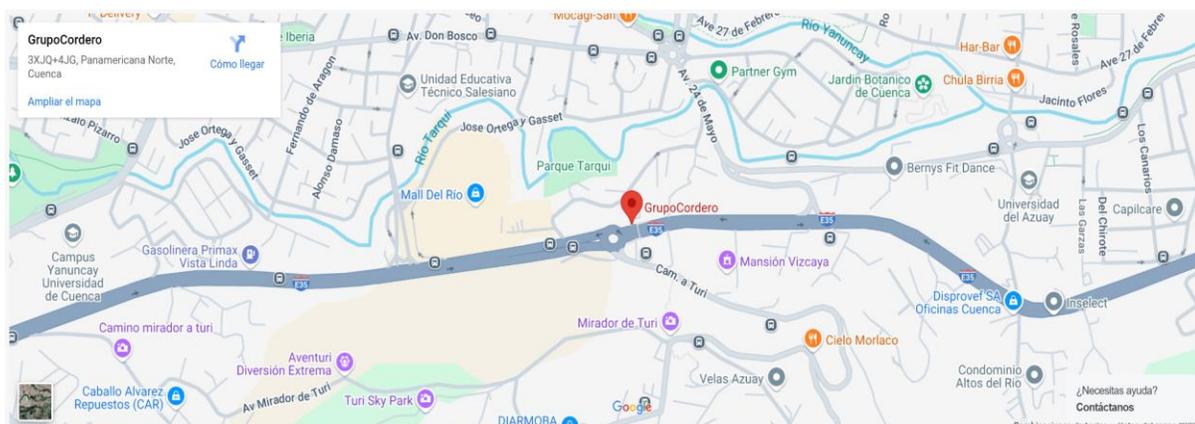
El precio que Grupo Cordero asigna a cada uno de sus productos o servicios se basa en el sistema tradicional de COSTO + UTILIDAD. La gerente, junto con el departamento contable, determina el costo, mientras que la gerencia general establece la utilidad.

### **1.6 Instalaciones y recursos**

La localización de una instalación es el proceso mediante el cual se selecciona un lugar geográfico adecuado para llevar a cabo las operaciones de una empresa. Tanto los gerentes de empresas de servicios como de manufactura deben tener en cuenta diversos factores al evaluar la idoneidad de un sitio específico. Entre estos factores se encuentran la proximidad a los clientes y proveedores, los costos de mano de obra, así como los costos asociados al transporte y la logística. Estos aspectos son cruciales para asegurar la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado. En las decisiones de localización, se elige entre varios sitios considerando criterios como costos, rentabilidad, tiempos de respuesta y proximidad a puntos estratégicos, dependiendo de la actividad de la empresa (Carro & González, 2012).

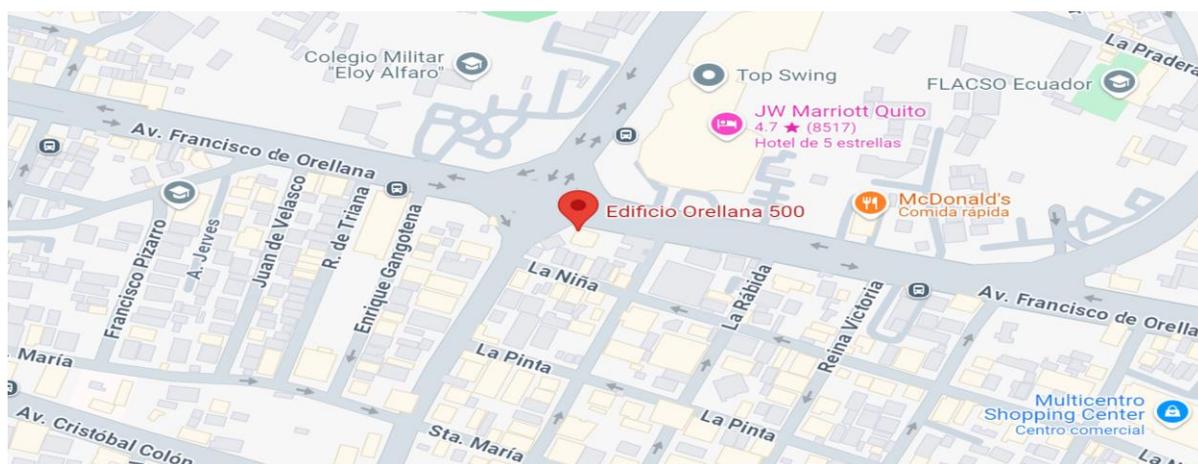
La empresa dispone de instalaciones que abarcan tanto áreas administrativas como operativas en varias ubicaciones estratégicas. En estas instalaciones, también se encuentran las bodegas, que son fundamentales para el almacenamiento y la gestión de nuestros productos. Actualmente, la organización tiene su sede en Cuenca, en una zona de fácil acceso, específicamente en Circunvalación Sur y Camino a Turi. Esta ubicación se encuentra a tan solo 100 metros del Mall del Río, lo que la convierte en un punto de referencia conveniente y accesible para nuestros clientes y proveedores. La elección de este lugar refleja nuestro compromiso con la eficiencia operativa y la atención al cliente.

Figura 8. *Ubicación Grupo Cordero*



Y su segunda sucursal se sitúa en Quito, Francisco de Orellana 13-49 y Av. Río Amazonas. Edificio Orellana 500 Segundo Piso, oficina 201. En la sucursal de Quito trabajan 8 personas en total (administrativo, operativo).

Figura 9. *Sucursal Grupo Cordero*



En el ámbito tecnológico, *el holding* cuenta con tecnología de vanguardia adaptada a las necesidades del sector. Esta tecnología se distingue por su alta eficiencia energética y su bajo impacto ambiental, lo que contribuye a la sostenibilidad de sus proyectos. Además, se compromete a mantener un proceso de innovación constante en las áreas que operan maquinaria de alto rendimiento, asegurando así la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos. Este

enfoque permite no solo cumplir con los estándares de calidad, sino también superar las expectativas en cada uno de nuestros proyectos.

El holding Grupo Cordero emplea varias tecnologías enfocadas en la eficiencia energética, que podrían incluir:

1. Maquinaria de alto rendimiento
2. Sistemas de energía renovable
3. Tecnologías de Automatización
4. Iluminación

Dentro de la estructura organizativa, se gestiona un programa anual de formación basado en la detección de necesidades específicas en cada proyecto. Para la implementación de este plan, se pueden emplear tanto capacitadores internos como especialistas externos, especialmente cuando el personal interno no posee la certificación o el conocimiento adecuado sobre el tema tratado

### **1.7 Información y comunicación**

La comunicación y la información son dos componentes esenciales de una sociedad. Sin la comunicación, no puede existir una sociedad, y sin información, no puede haber transformación. Estos dos conceptos están intrínsecamente ligados al estudio de la sociedad en su conjunto. Si se consideraran por separado, perderían su significado y su base. Aunque en la práctica a menudo se les desvincula del proceso social global, esto dificulta la comprensión de los significados compartidos y el sentido de las nuevas informaciones que surgen.

La empresa valora profundamente la comunicación como un pilar fundamental para su éxito y crecimiento. Por ello, se comunica a través de una variedad de canales que incluyen plataformas digitales, llamadas telefónicas y reuniones presenciales. Esta diversidad de métodos

permite que la información fluya de manera efectiva tanto dentro de la organización como hacia nuestros clientes externos.

Dentro de la empresa, se fomenta un ambiente colaborativo donde los equipos pueden interactuar abiertamente. Las reuniones presenciales no solo sirven para discutir proyectos y objetivos, sino que también fortalecen las relaciones interpersonales, permitiendo que cada miembro del equipo se sienta escuchado y valorado. Creen que la comunicación cara a cara es esencial para construir confianza y cohesión entre los colaboradores.

Así mismo, cuando se comunican con sus clientes, se esfuerzan por ser accesibles y receptivos. Utilizan canales digitales para mantener un contacto constante, asegurándose de que los clientes se sientan apoyados en todo momento. Las llamadas telefónicas son una herramienta clave que permite resolver inquietudes de manera rápida y personal. A través de estas interacciones, buscan no solo satisfacer las necesidades de los clientes, sino también construir relaciones duraderas basadas en la confianza y el respeto mutuo.

### **1.8 Toma de Decisiones.**

Según Chiavenato (2017), cada persona en la organización participa de manera consciente y racional, tomando decisiones individuales sobre comportamientos que pueden ser más o menos racionales. De esta manera, la organización está influenciada por decisiones previas a la ejecución de acciones. No obstante, no solo los administradores son quienes toman decisiones; todas las personas en cada área y nivel jerárquico toman decisiones de forma continua, aunque no todas estén directamente relacionadas con sus funciones laborales (Chiavenato, 2017).

Es importante destacar que la información tiene un impacto directo en la toma de decisiones, ya que es la base sobre la cual se realizan los análisis. La implicación del personal en este proceso varía según su nivel jerárquico dentro de la organización, siendo más significativa

para aquellos en roles con mayores responsabilidades. Así, la jerarquía se organiza de la siguiente manera:

- Gerencia: Alta participación.
- Subgerente general: Participación media a alta.
- Gerente de proyectos: Participación media.
- Jefe: Participación baja.

### **Conclusión**

En conclusión, Grupo Cordero es una empresa consolidada en el sector de instalaciones y proyectos técnicos, con sede en Cuenca y una sucursal en Quito, que también opera en Perú y Bolivia. Su oferta de servicios incluye sistemas eléctricos, electrónicos y mecánicos, además de soluciones de comunicación. Sus proyectos incluyen hospitales, destacando su capacidad para ejecutar desde la obra civil hasta la instalación de avanzados sistemas tecnológicos.

En el ámbito del mercado, la empresa cuenta con socios estratégicos nacionales e internacionales como *Ipac*, *Denalec* y *Hexing*, quienes proveen materiales y equipos fundamentales. Su competencia incluye constructoras locales que integran también tecnología avanzada. Grupo Cordero se distingue por un enfoque en calidad e innovación, lo cual refuerza su posición en un mercado exigente.

El equipo de trabajo, compuesto por 25 empleados, es capacitado continuamente para mantenerse al día en técnicas especializadas y atender las exigencias de cada proyecto. La empresa aplica un sistema de comunicación eficiente y múltiples canales para asegurar un flujo de información interno y con los clientes.

En cuanto a sus productos y servicios, la empresa ha diversificado su oferta para incluir soluciones completas de construcción integral. Este enfoque le ha permitido expandirse y destacar con productos diferenciados y tecnológicos.

Por último, la empresa reconoce la importancia de la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos y fomenta un ambiente participativo, lo que respalda su compromiso con la innovación y mejora continua.

## Capítulo II

### Definición de la Estrategia Empresarial: Valores, Visión y Misión

En este capítulo se llevará a cabo un análisis detallado de los principios, valores y factores internos y externos que influyen en la orientación estratégica de la organización. Este análisis permitirá identificar los valores estratégicos que la guiarán. Además, se trabajará en la formulación de su visión y misión, elementos fundamentales para establecer una dirección clara y coherente. Todo esto tiene como objetivo definir de manera precisa la estrategia empresarial que se implementará en el futuro.

#### 2.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es un proceso que integra los elementos clave de la organización con el fin de potenciar las fortalezas del talento humano en la generación de valor, calidad y eficiencia en productos, servicios y procesos administrativos y operativos. Este enfoque permite aprovechar oportunidades para adquirir conocimientos, tecnología y nuevos negocios, al mismo tiempo que busca minimizar las debilidades y anticipar posibles amenazas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Gutiérrez-Suarez et al., 2019).

Los resultados que se esperan alcanzar en esta fase se reflejan principalmente en las declaraciones de los valores estratégicos, así como en la visión, la misión y la estrategia de la empresa. A continuación, se presentarán de forma completa los valores estratégicos, la misión, la visión y la estrategia de la organización.

#### 2.2 Misión

La misión de una organización define su propósito y el alcance de sus actividades, considerando sus productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la

organización?” Esta declaración se enfoca en su rol en la sociedad, explicando su razón fundamental para existir. Además, debe orientarse hacia la satisfacción de una necesidad del entorno externo, en lugar de solo centrarse en la oferta de un producto o servicio específico (Chiavenato, 2017).

### ***2.2.1 Declaratoria de la Misión***

“Somos una empresa dedicada a ofrecer soluciones en ingeniería, implementación y comercialización de equipos eléctricos, mecánicos y electrónicos. Nuestra misión se centra en ser reconocidos por maximizar el valor percibido por nuestros clientes, creando relaciones beneficiosas para ambas partes. Trabajamos para aprovechar las oportunidades del mercado, capitalizando las fortalezas inherentes a nuestra organización y añadiendo valor tanto para el cliente como para la empresa. Esto se logra mediante la identificación de las necesidades de nuestros clientes, respaldados por un equipo altamente capacitado, tecnología de punta, procesos productivos eficientes y un firme compromiso con altos estándares de calidad” (Grupo Cordero, 2020).

### ***2.2.2 Misión actual***

“Ser la empresa líder en la ingeniería, implementación y comercialización de equipos eléctricos, mecánicos y electrónicos en todo el ámbito nacional e internacional, brindando un servicio de calidad a todos nuestros clientes y de esta manera contribuir al desarrollo del país” (Grupo Cordero, 2020).

### ***2.2.3 Replanteamiento de la Misión***

Aunque la misión del Holding Grupo Cordero sigue vigente, su actualización es clave para adaptarla a los nuevos desafíos del mercado y al crecimiento de la empresa. La transformación

digital, la sostenibilidad y las tendencias del sector requieren una misión renovada que refleje con mayor precisión la identidad, propósito y dirección estratégica de la organización.

“Brindar soluciones innovadoras en ingeniería y comercialización de equipos para la construcción de hospitales, hidroeléctricas y otros proyectos, con calidad y sostenibilidad, contribuyendo al desarrollo del país”.

## **2.3 Visión**

La visión organizacional representa el sueño que la empresa aspira alcanzar. Es la imagen de cómo desea verse en el futuro y es el motor que impulsa a sus colaboradores cada día, orientándose a dedicar sus esfuerzos y tiempo al éxito de la organización en la que trabajan, invierten, o con la cual mantienen relaciones comerciales (Chiavenato, 2017).

### ***2.3.1 Declaratoria de la Visión***

El holding aspira a convertirse, en un horizonte de cinco años, en una empresa líder en la construcción integral y llave en mano de proyectos de mediana y gran escala, tanto a nivel nacional como internacional. Estamos comprometidos con cumplir los principios de calidad de todas las partes interesadas, superando las expectativas de nuestros clientes. Nuestro enfoque se centra en satisfacer las necesidades del mercado, generando valor agregado en cada uno de nuestros proyectos y servicios, manteniendo altos estándares de calidad y fomentando la innovación constante en nuestros procesos. Nuestro objetivo es aumentar nuestra participación en el mercado y facilitar la expansión de la organización (Grupo Cordero, 2020).

### ***2.3.2 Visión actual:***

En el 2025, ser una empresa líder en la construcción integral y llave en mano de proyectos de mediana y grande escala en todo el ámbito nacional e internacional, cumpliendo los principios

de calidad de las partes interesadas. Concibiendo soluciones superando expectativas de nuestros clientes (Grupo Cordero, 2020).

### ***2.3.3 Replanteamiento de la Visión:***

El replanteamiento de la visión del Holding Grupo Cordero se hace necesario porque la visión actual, con horizonte en 2025, ya ha sido cumplida. Con los avances en digitalización, sostenibilidad y los cambios constantes en el mercado, es fundamental actualizarla para alcanzar nuevas metas y continuar con el crecimiento sostenido. Esta renovación permitirá impulsar la innovación, fortalecer la identidad corporativa y garantizar la competitividad a largo plazo.

Para el 2029, consolidarnos como líderes globales en la construcción integral y ejecución llave en mano de proyectos de mediana y gran escala, destacando por nuestra excelencia en calidad, innovación tecnológica y sostenibilidad, mientras superamos las expectativas de nuestros clientes y generamos un impacto positivo en las comunidades donde operamos.

## **2.4 Valores estratégicos**

Los valores estratégicos son un conjunto específico de características que posee una organización o que desea adquirir. Estos valores son fundamentales para definir su futuro deseado, guiando el camino que se elija para lograrlo y ayudando a identificar el éxito una vez que se alcance (Coronel-Coronel, 2018).

Se debe identificar los valores que van a tener un mayor impacto en el futuro para la empresa, estableciendo la posición de la organización sobre el respectivo valor. Los valores estratégicos deben evidenciarse en la actuación diaria del personal. Las dimensiones se obtienen de los principios de la empresa y sobre todo en que cree la organización.

Tabla 2

*Valores Estratégicos*

Definición de los Valores Estratégicos	
Dimensiones	NI PI I MI SI Características
Calidad	X Priorizan dar un servicio con la mejor calidad para obtener un cliente satisfecho para así ganar su confianza y fidelidad
Confianza	X Generan confianza en los clientes a través de nuestra calidad de productos y servicios
Lealtad	X Lealtad y fidelidad a los clientes y equipo de trabajo, así ellos nos devolverán esa fidelidad
Trabajo en equipo	X Buscan una comunicación abierta para tener una confianza mutua entre colaboradores para obtener un trabajo productivo y cohesionado
Honestidad	X Se caracterizan por una transparencia e integridad en las acciones y responsabilidad en las decisiones
Respeto	X
Servicio al cliente	X Brindan un servicio al cliente excepcional que supera las expectativas, ser receptivos a las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones personalizadas

*Nota:* NI: No importante, PI: Poco Importante, I: Importante, MI: Muy Importante, SI: Sumamente Importante

## 2.5 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial debe definir los métodos, acciones y recursos necesarios para lograr la visión de la empresa, alineándose con su misión y respetando los valores estratégicos que ha establecido. Mientras que la misión responde a la pregunta de “qué se debe hacer”, la estrategia se centra en “cómo se llevará a cabo” (Coronel-Coronel, 2018) .

Los principales propósitos que guían el planteamiento y la implementación de la estrategia empresarial son proveer los recursos necesarios para el crecimiento, ayudar en la toma de

decisiones estratégicas, impulsar la innovación y el desarrollo, contribuir al fortalecimiento de la competitividad, elevar la eficiencia operativa, posibilitar la sostenibilidad a largo plazo y aclarar la visión y misión de la organización para lograr sus objetivos.

Se clasifican todos los factores estratégicos planteados por la organización:

Tabla 3

Matriz de Identificación de Factores Estratégicos

<b>Matriz de Identificación de Factores Estratégicos</b>								
	<b>Servicio al Cliente</b>	<b>Calidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Logística</b>	<b>Diversificación</b>	<b>Eficiencia Operativa</b>	<b>Facilidad de Pago</b>	<b>Horizontales</b>
<b>Servicio al Cliente</b>		0	1	0	1	0	1	3
<b>Calidad</b>			1	1	1	0	1	4
<b>Precio</b>				1	0	0	1	2
<b>Logística</b>					1	1	1	3
<b>Diversificación</b>						1	1	2
<b>Eficiencia Operativa</b>							1	1
<b>Facilidad de Pago</b>								1
<b>Verticales (Blancos)</b>	0	1	1	1	1	3	1	
<b>Horizontales (Nulos)</b>	3	4	2	3	2	1	1	
<b>Total</b>	3	5	3	4	3	4	2	
<b>Orden de Importación</b>	4	1	5	2	6	3	7	

En esta matriz, los factores estratégicos de la organización se disponen en filas y columnas para compararlos entre sí según su importancia relativa. Se asigna un 1 si el factor de la fila es más relevante que el de la columna, y un 0 en caso contrario, trabajando solo en la matriz triangular superior. Al final, la fila “total” suma los valores obtenidos, determinando la importancia de cada factor: más unos indican mayor relevancia en filas, mientras que más ceros reflejan mayor importancia en columnas.

Como se puede ver en la Tabla 3, se escogió 7 factores estratégicos:

**La fuerza impulsora:** Que es el más importante de los factores estratégicos que configurarán el futuro de la organización.

**Los factores clave de éxito:** Son los tres o cuatro factores estratégicos con los subsiguientes niveles de importancia, capaces de modificar los resultados de competitividad y rentabilidad (o rendimiento) de la organización, y que darán apoyo a la fuerza impulsora.

**Fuerza Impulsora:**

- Calidad

**Factores Clave de Éxito:**

- Logística
- Eficiencia Operativa
- Servicio al Cliente

Se realiza una clasificación de los factores estratégicos definidos para la organización con el propósito de identificar la fuerza impulsora, la cual se asigna con el número uno por ser la de mayor relevancia. Los factores clave de éxito se ordenan en los niveles dos, tres y cuatro según su importancia. La fuerza impulsora representa el factor estratégico fundamental que impactará en todas las decisiones clave que definirán el futuro de la organización, mientras que los factores

clave de éxito, aunque con menor prioridad, influyen significativamente en la competitividad y rentabilidad, respaldando el efecto de la fuerza impulsora.

## **2.6 Declaratoria de los factores estratégicos**

La empresa Grupo Cordero tiene una fuerza impulsora en la calidad basándose siempre en eficiencia operativa y logística de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

### **Conclusión**

En conclusión, en este capítulo presenta los elementos esenciales del direccionamiento estratégico de la empresa, incluyendo la formulación de su misión y visión, que establecen una dirección clara para el futuro. El replanteamiento de estos elementos fortalece el enfoque hacia la innovación, la calidad y la sostenibilidad, claves para consolidar el liderazgo en el sector de ingeniería y construcción.

Además, se ha subrayado la importancia de los valores estratégicos, que guiarán la toma de decisiones y la implementación de la estrategia empresarial. La empresa se compromete a superar las expectativas de sus clientes y generar un impacto positivo en las comunidades, alineándose con su visión de ser líder global en 2029.

## **Capítulo III**

### **Planificación A Largo Plazo**

En este capítulo, se definirán los elementos clave para la planificación estratégica de la organización. Se identificarán los temas y asuntos estratégicos tanto internos como externos, seguidos de un análisis FO, FA, DO, DA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y desarrollar las estrategias de valor correspondientes. También se establecerán los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito.

La planificación a largo plazo es un proceso estructurado que transforma la estrategia organizacional —incluyendo la visión, misión y valores— en resultados concretos orientados al futuro. Para ello, se emplean herramientas que permiten gestionar eficientemente el desempeño del talento humano y los recursos disponibles. Este proceso se basa en el análisis riguroso con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Coronel-Coronel, 2018) .

### 3.1 Temas estratégicos

Los temas estratégicos son los procesos y áreas clave dentro de la estrategia empresarial que requieren especial atención y gestión. En estos temas, se deben identificar los asuntos estratégicos que demandarán prioridad. Entre estos, se seleccionan los asuntos críticos, aquellos cuya correcta gestión será clave para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa, ayudando a alcanzar la posición deseada en el futuro (Coronel-Coronel, 2018) .

Antes de definir los temas estratégicos, se realizó un análisis de la cadena de valor de Porter para el holding “Grupo Cordero”. Este análisis permite identificar la interconexión entre las actividades primarias y de apoyo dentro de la organización, con el objetivo de optimizar la productividad y generar valor agregado de manera eficiente y a bajo costo. Es importante resaltar que dicho análisis es esencial para la determinación de los temas estratégicos (Cabrera, 2024).

Figura 10. Cadena de Valor



Tras la elaboración de la cadena de valor de la organización, se llevará a cabo el proceso de identificación y definición de los temas estratégicos, el cual se realiza mediante la matriz

ponderada, en la que se asigna una puntuación para cada tema estratégico, siendo “A” el nivel más alto, “B” el nivel medio y “C” el más bajo, en donde aquellos que cuentan con la ponderación más alta o “A” son considerados como los temas críticos de la organización.

Tabla 4

Matriz de Temas Estratégicos

<b>Definición de los temas estratégicos</b>					
<b>Temas estratégicos</b>	<b>Ponderación</b>			<b>Observaciones</b>	<b>Cuadro de mando integral</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>		
<b>Ventas</b>	X			Tener metas mensuales de ventas	Económico y financiero
<b>Calidad</b>	X			Tener altos estándares de calidad dentro del holding	Procesos internos
<b>Productividad</b>	X			Lograr objetivos establecidos dentro de la empresa	De crecimiento y aprendizaje
<b>Compras</b>	X			Buscar los mejores precios y calidad que favorezca a la empresa	Procesos internos
<b>Gestión de clientes</b>	X			Expandir y profundizar las relaciones con los clientes	De clientes y otros stakeholders

Los temas estratégicos considerados como críticos son aquellos que han sido asignados con la ponderación correspondiente con la letra “A”, siendo: Ventas, Calidad, Productividad, Compras, Gestión de Clientes.

### 3.2 Asuntos Estratégicos

Los asuntos estratégicos son aquellos temas clave dentro y fuera de una organización que impactan directamente en su futuro, influyendo en el cumplimiento de su misión, visión y estrategia, siempre en línea con sus valores fundamentales.

En el caso de las PyMES, analizar estos asuntos estratégicos tiene varios propósitos esenciales:

- Enfocar los aspectos organizacionales más relevantes que afectarán significativamente el desarrollo de la empresa.
- Definir objetivos estratégicos y establecer indicadores clave de desempeño, además de diseñar el plan estratégico.
- Anticipar con mayor precisión el futuro de la organización y validar los supuestos sobre su evolución.
- Evitar decisiones y acciones estratégicas apresuradas.
- Facilitar la planificación del desarrollo organizacional y la asignación de responsabilidades dentro del equipo.
- Optimizar el uso de los recursos disponibles, enfocándose en el crecimiento y la competitividad.
- Crear escenarios que permitan gestionar situaciones estratégicas cambiantes a través de estructuras organizacionales dinámicas (Coronel-Coronel, 2018).

### 3.3 Asuntos estratégicos internos y externos

Los asuntos estratégicos externos son factores fuera de la organización que tienen un impacto directo en el éxito de su estrategia empresarial. Para analizarlos de manera más efectiva, suelen agruparse en dos categorías:

- **Oportunidades:** Situaciones que pueden beneficiar a la empresa y contribuir a su crecimiento.
- **Amenazas:** Factores externos que pueden afectar negativamente su desarrollo y desempeño.

Los asuntos estratégicos internos se refieren a los recursos y capacidades que la organización posee o controla, y que pueden brindarle una ventaja competitiva. Generalmente, se dividen en dos categorías:

- **Fortalezas:** Son los puntos fuertes de la organización, aquellos elementos que le permiten destacarse y generar una ventaja competitiva.
- **Debilidades:** Son áreas de mejora que la empresa necesita fortalecer para optimizar su desempeño y competitividad (Coronel-Coronel, 2018).

Tabla 5

*Matriz de Asuntos Estratégicos*

<b>Temas Críticos</b>		<b>Asuntos Estratégicos</b>
		<b>Fortalezas</b>
Ventas		Nuestra empresa cuenta con una competencia limitada, dado que en la ciudad de Cuenca existen pocos holdings que ofrecen nuestros servicios.
Calidad		Ofrecemos altos estándares de calidad que garantizan un buen producto
Productividad		Una cultura de colaboración y comunicación efectiva
Compras		Buena relación con los proveedores, así garantizamos precios competitivos y disponibilidad de materia prima
Gestión de Clientes		Un buen trato en el servicio ya sea en la preventa o postventa de un proyecto
		<b>Debilidades</b>
Ventas		Limitada competencia en el mercado local, lo que reduce la presión para la innovación y mejora continua
Calidad		El control riguroso de calidad genera mayores niveles de desperdicio o reproceso, afectando la eficiencia y aumentando los costos operativos
Productividad		Falta de comunicación y colaboración dentro de la empresa
Compras		Dependencia de ciertos proveedores genera vulnerabilidad ante cambios en precios o disponibilidad de materia prima
Gestión de Clientes		Deficiencia en la capacitación del personal en atención al cliente, lo que afecta la fidelización y retención de clientes
		<b>Oportunidades</b>

Ventas	La baja competencia en el mercado permite posicionarse como líder en el sector y captar una mayor cuota de mercado
Calidad	Apostar por certificaciones de calidad podría mejorar la reputación y atraer clientes exigentes
Productividad	Implementación de nuevas tecnologías y metodologías ágiles para optimizar procesos internos
Compras	Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores para obtener mejores precios y condiciones de pago
Gestión de Clientes	Digitalización de la atención al cliente mediante CRM y herramientas de automatización para mejorar la experiencia del usuario

#### **Amenazas**

Ventas	La posible entrada de nuevos competidores que diversifiquen la oferta y aumenten la competencia
Calidad	Cambios en regulaciones o normativas que requieren mayores exigencias en proyectos
Productividad	Resistencia al cambio por parte del personal ante nuevas metodologías o herramientas
Compras	Fluctuaciones en los precios de la materia prima debido a factores externos como la inflación o crisis económicas
Gestión de Clientes	Se han identificado dificultades en la obtención de clientes para esta tipología de proyectos

Como se observa en la tabla 5, se realizó un análisis FODA considerando aspectos estratégicos tanto internos como externos. A partir de la Tabla 4, que presenta los temas críticos, se examinan los distintos factores de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades.

### **3.4 Análisis FO, FA, DO, DA**

Se lleva a cabo un análisis FO (fortalezas frente a oportunidades), FA (fortalezas frente a amenazas), DO (debilidades frente a oportunidades) y DA (debilidades frente a amenazas) con el objetivo de evaluar la relevancia de cada aspecto estratégico interno en relación con los factores estratégicos externos. A partir de este análisis, se identifican los aspectos internos más significativos, denominados asuntos críticos, los cuales son posteriormente validados y formalizados.

Según algunos expertos, la combinación de fortalezas con oportunidades crea potencialidades para la empresa, mientras que la relación entre fortalezas y amenazas puede generar riesgos. Por otro lado, cuando las debilidades se vinculan con oportunidades, surgen desafíos, y si se combinan con amenazas, se generan limitaciones.

En cada celda donde se interseca un asunto estratégico interno (fortaleza o debilidad) con un asunto estratégico externo (oportunidad o amenaza) se coloca un número que puede ser: 1, si existe vinculación entre estos asuntos, o 0, si no existe (Coronel-Coronel, 2018).

Figura 11. *Matriz FO-FA-DO-DA*

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA													
		Oportunidades					Amenazas					Total	Orden de Importancia
		La baja competencia en el mercado permite posicionarse como líder en el sector y captar una mayor cuota de mercado	Apostar por certificaciones de calidad podría mejorar la reputación y atraer clientes exigentes	Implementación de nuevas tecnologías y metodologías ágiles para optimizar procesos internos	Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores para obtener mejores precios y condiciones de pago	Digitalización de la atención al cliente mediante CRM y herramientas de automatización para mejorar la experiencia del usuario	La posible entrada de nuevos competidores que diversifiquen la oferta y aumenten la competencia	Cambios en regulaciones o normativas que requieran mayores exigencias en los proyectos	Resistencia al cambio por parte del personal ante nuevas metodologías o herramientas	Fluctuaciones en los precios de la materia prima debido a factores externos como la inflación o crisis económicas	Se han identificado dificultades en la obtención de clientes para esta tipología de proyectos		
<b>Fortalezas</b>	Nuestra empresa cuenta con una competencia limitada, dado que en la ciudad de Cuenca existen pocos holdings que ofrecen nuestros servicios.	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	4	
	Ofrecemos altos estándares de calidad que garantizan un buen servicio	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	8	1
	Una cultura de colaboración y comunicación efectiva	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	5	
	Buena relación con los proveedores, así garantizamos precios competitivos y disponibilidad de materia prima	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	6	3
	Un buen trato en el servicio ya sea en la pre-venta o post-venta de un proyecto	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	6	2
<b>Debilidades</b>	Limitada competencia en el mercado local, lo que reduce la presión para la innovación y mejora continua	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3	
	El control riguroso de calidad puede generar mayores niveles de desperdicio o reproceso, afectando la eficiencia y aumentando los costos operativos	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	7	1
	Falta de comunicación y colaboración dentro de la empresa	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	5	3
	Dependencia de ciertos proveedores genera vulnerabilidad ante cambios en precios o disponibilidad de materia prima	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	4	
	Deficiencia en la capacitación del personal en atención al cliente, lo que afecta la fidelización y retención de clientes	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	6	2

La figura 11 muestra las fortalezas y debilidades que son los asuntos estratégicos internos en la parte horizontal y las oportunidades y amenazas que son nuestros asuntos estratégicos externos. En la parte vertical a eso se le pone una calificación de 1 y 0 se saca una suma y se pone el orden de importancia dependiendo de la suma se escoge del mayor a menor

### 3.5 Evaluación de asuntos críticos y asuntos estratégicos externos

Para evaluar los asuntos estratégicos, la matriz se divide en dos partes. Una de ellas se centra en los aspectos críticos, analizando fortalezas y debilidades, mientras que la otra aborda los factores estratégicos externos, evaluando oportunidades y amenazas previamente identificadas. La matriz utiliza un sistema de calificación del 1 al 4. Es importante destacar que si la puntuación total es inferior a 2.5, se deben tomar medidas de inmediato para fortalecer la estrategia (Coronel-Coronel, 2018).

Los criterios para asignar una calificación a cada asunto estratégico son los siguientes:

1. Debilidad o amenaza significativa
2. Debilidad o amenaza menor
3. Fortaleza u oportunidad menor
4. Fortaleza u oportunidad significativa

Tabla 6

#### *Evaluación de la Robustez*

<b>Evaluación de la Robustez Estratégica</b>			
<b>Asuntos Estratégicos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
Ofrecemos altos estándares de calidad que garantizan un buen servicio	25%	4	1
Un buen trato en el servicio ya sea en la preventa o postventa de un proyecto	15%	3	0,45

Buena relación con los proveedores, así garantizamos precios competitivos y disponibilidad de materia prima	10%	3	0,3
---	-----	---	-----

### Debilidades

El control riguroso de calidad puede generar mayores niveles de desperdicio, afectando la eficiencia y aumentando los costos operativos	10%	1	0,1
Deficiencia en la capacitación del personal en atención al cliente, lo que afecta la fidelización y retención de clientes	15%	2	0,3
Falta de comunicación y colaboración dentro de la empresa	25%	2	0,5
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,65</b>

Asuntos Estratégicos Externos	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
-------------------------------	-------------	--------------	------------------------

### Oportunidades

La baja competencia en el mercado permite posicionarse como líder en el sector y captar una mayor cuota de mercado	13%	3	0,39
Apostar por certificaciones de calidad podría mejorar la reputación y atraer clientes exigentes	5%	3	0,15
Implementación de nuevas tecnologías y metodologías ágiles para optimizar procesos internos	22%	3	0,66
Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores para obtener mejores precios y condiciones de pago	10%	3	0,3
Digitalización de la atención al cliente mediante CRM y herramientas de automatización para mejorar la experiencia del usuario	2%	4	0,08

### Amenazas

La posible entrada de nuevos competidores que diversifiquen la oferta y aumenten la competencia	19%	2	0,38
Cambios en regulaciones o normativas que requieren mayores exigencias en los proyectos	4%	1	0,04
Resistencia al cambio por parte del personal ante	3%	2	0,06

nuevas metodologías o herramientas			
Fluctuaciones en los precios de la materia prima debido a factores externos como la inflación o crisis económicas	10%	1	0,1
Se han identificado dificultades en la obtención de clientes para esta tipología de proyectos	12%	2	0,24
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,4</b>

Los resultados que se obtienen evidencian que los asuntos críticos poseen una robustez estratégica mayor que los asuntos estratégicos externos. Esta situación convoca diseñar estrategias para aprovechar dicha robustez interna y fomentar la robustez externa.

### 3.6 Estrategias de valor FO, FA, DO, DA

Para concluir, se lleva a cabo la formulación de estrategias de valor para cada uno de los asuntos críticos. Estas estrategias consisten en propuestas de acción diseñadas para fortalecer y gestionar la relación entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos correspondientes. A continuación, se presenta una tabla con las estrategias de valor desarrolladas, las cuales contribuirán a mejorar la solidez estratégica de la organización (Cabrera, 2024).

Tabla 7

#### *Estrategia de Valor*

<b>Estrategias de Valor</b>		
<b>Estrategias FO</b>	F1O1	Mantener altos estándares de calidad para diferenciarse en el mercado y consolidarse como líder del sector.
	F1O2	Obtener certificaciones de calidad para fortalecer la reputación y atraer clientes exigentes.
	F1O3	Implementar tecnologías y metodologías ágiles para reducir costos sin afectar la calidad.
	F1O4	Aprovechar la buena relación con proveedores para garantizar disponibilidad y costos competitivos.
	F1O5	Digitalizar la atención al cliente mediante CRM para mejorar la experiencia del usuario.

	F2O1	Resaltar la calidad del servicio en el pre y post venta como ventaja en un mercado con baja competencia.
	F2O2	Capacitar al personal en estándares de calidad para obtener certificaciones reconocidas.
	F2O3	Integrar metodologías ágiles en el servicio al cliente para una atención más eficiente.
	F2O4	Establecer alianzas con proveedores que ofrezcan soporte postventa para mejorar la satisfacción del cliente.
	F2O5	Implementar herramientas digitales para seguimiento y mejora de la relación con los clientes.
	F3O1	Usar la relación con proveedores para lograr acuerdos exclusivos en un mercado con baja competencia.
	F3O2	Obtener mejores condiciones de pago con proveedores mediante alianzas estratégicas.
	F3O3	Utilizar nuevas tecnologías para optimizar la logística y reducir tiempos de entrega.
	F3O4	Asegurar el abastecimiento de materia prima para evitar interrupciones en la producción.
	F3O5	Desarrollar planes de compra con proveedores para mitigar riesgos de escasez o sobrecostos.
<b>Estrategias FA</b>	F1A1	Resaltar la calidad como diferenciador ante la posible entrada de nuevos competidores.
	F1A2	Mantenerse actualizado con regulaciones para evitar afectaciones en los proyectos.
	F1A3	Capacitar al personal para reducir la resistencia al cambio ante nuevas metodologías.
	F1A4	Crear estrategias de mitigación ante fluctuaciones de precios de materia prima.
	F1A5	Diseñar campañas de fidelización para captar clientes en un mercado difícil.
	F2A1	Usar la atención al cliente como ventaja competitiva frente a nuevos entrantes.
	F2A2	Adaptarse rápidamente a cambios normativos con capacitación continua.
	F2A3	Sensibilizar al personal sobre la importancia de la evolución tecnológica.
	F2A4	Aprovechar alianzas con proveedores para reducir el impacto de la inflación.
	F2A5	Mejorar la postventa para retener clientes a pesar de la competencia creciente.

	F3A1	Asegurar contratos de suministro a largo plazo con proveedores confiables.
	F3A2	Asegurar que los insumos cumplan con los nuevos requisitos regulatorios para evitar sanciones.
	F3A3	Fomentar una cultura de innovación para reducir la resistencia al cambio.
	F3A4	Desarrollar estrategias de compra anticipada para enfrentar la inflación.
	F3A5	Crear estrategias de atracción de clientes con precios competitivos y calidad garantizada.
<b>Estrategias DO</b>	D1O1	Implementar formación en atención al cliente para mejorar la fidelización.
	D1O2	Usar herramientas digitales para optimizar la comunicación interna.
	D1O3	Crear manuales y guías de servicio para estandarizar la calidad.
	D1O4	Realizar auditorías internas para detectar fallos en la atención al cliente.
	D1O5	Establecer incentivos para mejorar la calidad del servicio.
	D2O1	Digitalizar procesos para minimizar errores en la ejecución de tareas.
	D2O2	Implementar capacitaciones en metodologías ágiles.
	D2O3	Integrar software colaborativo para mejorar la comunicación.
	D2O4	Generar una cultura organizacional orientada a la eficiencia.
	D2O5	Establecer métricas de desempeño para la comunicación efectiva.
	D3O1	Crear protocolos para la gestión de problemas en la ejecución de tareas.
	D3O2	Automatizar procesos para reducir la dependencia de la comunicación manual.
	D3O3	Fomentar el trabajo en equipo mediante capacitaciones.
	D3O4	Utilizar herramientas digitales para mejorar la gestión de tareas.
	D3O5	Establecer mecanismos de supervisión y control para evitar errores.
<b>Estrategias DA</b>	D1A1	Implementar capacitaciones para mejorar la calidad del servicio y competir con nuevos entrantes.
	D1A2	Crear programas de adaptación a cambios regulatorios para evitar sanciones.
	D1A3	Desarrollar talleres de sensibilización para reducir la resistencia al cambio.
	D1A4	Implementar herramientas digitales para optimizar la comunicación.
	D1A5	Mejorar la capacitación en atención al cliente para captar más clientes.
	D2A1	Reforzar la formación en gestión de calidad para cumplir con nuevas regulaciones.
	D2A2	Implementar estrategias de cambio organizacional para adaptarse a nuevas normativas.
	D2A3	Establecer incentivos para motivar la adopción de nuevas tecnologías.

	D2A4	Crear un plan de gestión del cambio para reducir la resistencia a la innovación.
	D2A5	Desarrollar programas de formación continua en herramientas digitales.
	D3A1	Implementar metodologías ágiles para reducir problemas en la ejecución de tareas.
	D3A2	Desarrollar estrategias de comunicación interna para evitar fallas en proyectos.
	D3A3	Aplicar software de gestión de tareas para mejorar la coordinación.
	D3A4	Crear protocolos de respuesta ante cambios en regulaciones.
	D3A5	Mejorar la supervisión y control en la ejecución de tareas.

Como se muestra en la tabla, se establece una conexión entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos. El objetivo es identificar una relación entre ambos para determinar cómo las fortalezas pueden potenciar el aprovechamiento de oportunidades y cómo las debilidades pueden convertirse en áreas de mejora para superar posibles amenazas.

### 3.7 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos definen los logros que una empresa busca alcanzar en el futuro, generalmente en un período de tres a cinco años. Estos objetivos están alineados con los asuntos críticos identificados y se desarrollan a través de estrategias de valor. Para garantizar su efectividad, deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y contar con un plazo determinado para su cumplimiento (Cabrera, 2024).

Tabla 8

#### Objetivos Smart

Estrategias de Valor		Objetivos Smart
<b>Objetivo Smart F1</b>	F1O1	Obtener al menos 2 certificaciones de calidad reconocidas en la industria constructora hasta el 2028.
	F1O2	

	F1O3	Implementar tecnologías y metodologías ágiles para reducir costos sin afectar la calidad.	
	F1O4	Aprovechar la buena relación con proveedores para garantizar disponibilidad y costos competitivos.	
	F1O5	Digitalizar la atención al cliente mediante CRM para mejorar la experiencia del usuario.	
	F1A1	Resaltar la calidad como diferenciador ante la posible entrada de nuevos competidores.	
	F1A2	Mantenerse actualizado con regulaciones para evitar afectaciones en los proyectos.	
	F1A3	Capacitar al personal para reducir la resistencia al cambio ante nuevas metodologías.	
	F1A4	Crear estrategias de mitigación ante fluctuaciones de precios de materia prima.	
	F1A5	Diseñar campañas de fidelización para captar clientes en un mercado difícil.	
<b>Objetivo Smart F2</b>	F2O1	Resaltar la calidad del servicio en la pre y post venta como ventaja en un mercado con baja competencia.	<p>Capacitar a todo el personal de la empresa en un plazo de 3 años.</p> <p>Aumentar la satisfacción del cliente en al menos el 60%, asegurando el cumplimiento normativo hasta el 2028.</p>
	F2O2	Capacitar al personal en estándares de calidad para obtener certificaciones reconocidas.	
	F2O3	Integrar metodologías ágiles en el servicio al cliente para una atención más eficiente.	
	F2O4	Establecer alianzas con proveedores que ofrezcan soporte postventa para mejorar la satisfacción del cliente.	
	F2O5	Implementar herramientas digitales para seguimiento y mejora de la relación con los clientes.	

	F2A1	Usar la atención al cliente como ventaja competitiva frente a nuevos entrantes.	
	F2A2	Adaptarse rápidamente a cambios normativos con capacitación continua.	
	F2A3	Sensibilizar al personal sobre la importancia de la evolución tecnológica.	
	F2A4	Aprovechar alianzas con proveedores para reducir el impacto de la inflación.	
	F2A5	Mejorar la postventa para retener clientes a pesar de la competencia creciente.	
<b>Objetivo Smart F3</b>	F3O1	Usar la relación con proveedores para lograr acuerdos exclusivos en un mercado con baja competencia.	Establecer al menos 4 acuerdos exclusivos con proveedores al culminar el cuarto año.  Optimizar los pagos, la logística y las compras anticipadas para reducir entregas en al menos el 15% hasta el 2029.
	F3O2	Obtener mejores condiciones de pago con proveedores mediante alianzas estratégicas.	
	F3O3	Utilizar nuevas tecnologías para optimizar la logística y reducir tiempos de entrega.	
	F3O4	Asegurar el abastecimiento de materia prima para evitar interrupciones en la producción.	
	F3O5	Desarrollar planes de compra con proveedores para mitigar riesgos de escasez o sobrecostos.	
	F3A1	Asegurar contratos de suministro a largo plazo con proveedores confiables.	
	F3A2	Asegurar que los insumos cumplan con los nuevos requisitos regulatorios para evitar sanciones.	
	F3A3	Fomentar una cultura de innovación para reducir la resistencia al cambio.	
	F3A4	Desarrollar estrategias de compra anticipada para enfrentar la inflación.	

	F3A5	Crear estrategias de atracción de clientes con precios competitivos y calidad garantizada.	
<b>Objetivo Smart D1</b>	D1O1	Implementar formación en atención al cliente para mejorar la fidelización.	Mejorar la fidelización en al menos un 20% en un plazo de 4 años.  Reducir en al menos un 20% los niveles de desperdicio hasta el 2028.
	D1O2	Usar herramientas digitales para optimizar la comunicación interna.	
	D1O3	Crear manuales y guías de servicio para estandarizar la calidad.	
	D1O4	Realizar auditorías internas para detectar fallos en la atención al cliente.	
	D1O5	Establecer incentivos para mejorar la calidad del servicio.	
	D1A1	Implementar capacitaciones para mejorar la calidad del servicio y competir con nuevos entrantes.	
	D1A2	Crear programas de adaptación a cambios regulatorios para evitar sanciones.	
	D1A3	Desarrollar talleres de sensibilización para reducir la resistencia al cambio.	
	D1A4	Implementar herramientas digitales para optimizar la comunicación.	
	D1A5	Mejorar la capacitación en atención al cliente para captar más clientes.	
<b>Objetivo Smart D2</b>	D2O1	Digitalizar procesos para minimizar errores en la ejecución de tareas.	Digitalizar al menos el 70% de los procesos hasta el 2030.
	D2O2	Implementar capacitaciones en metodologías ágiles.	
	D2O3	Integrar software colaborativo para mejorar la comunicación.	
	D2O4	Generar una cultura organizacional orientada a la eficiencia.	
	D2O5	Establecer métricas de desempeño para la comunicación efectiva.	

	D2A1	Reforzar la formación en gestión de calidad para cumplir con nuevas regulaciones.	
	D2A2	Implementar estrategias de cambio organizacional para adaptarse a nuevas normativas.	
	D2A3	Establecer incentivos para motivar la adopción de nuevas tecnologías.	
	D2A4	Crear un plan de gestión del cambio para reducir la resistencia a la innovación.	
	D2A5	Desarrollar programas de formación continua en herramientas digitales.	
<b>Objetivo Smart D3</b>	D3O1	Crear protocolos para la gestión de problemas en la ejecución de tareas.	Crear una herramienta digital para la comunicación con mis clientes y stakeholders hasta el 2028.
	D3O2	Automatizar procesos para reducir la dependencia de la comunicación manual.	
	D3O3	Fomentar el trabajo en equipo mediante capacitaciones.	
	D3O4	Utilizar herramientas digitales para mejorar la gestión de tareas.	
	D3O5	Establecer mecanismos de supervisión y control para evitar errores.	
	D3A1	Implementar metodologías ágiles para reducir problemas en la ejecución de tareas.	
	D3A2	Desarrollar estrategias de comunicación interna para evitar fallas en proyectos.	
	D3A3	Aplicar software de gestión de tareas para mejorar la coordinación.	
	D3A4	Crear protocolos de respuesta ante cambios en regulaciones.	
	D3A5	Mejorar la supervisión y control en la ejecución de tareas.	

Los objetivos SMART propuestos buscan mejorar la competitividad de la empresa en los próximos 3 a 5 años mediante certificaciones de calidad, digitalización de procesos, capacitación continua y mejoras en la comunicación interna. También se enfocarán en la adaptación al cambio y en la creación de alianzas estratégicas con proveedores para mitigar riesgos económicos. Estos objetivos están diseñados para optimizar la eficiencia, mejorar el servicio al cliente y garantizar la estabilidad a largo plazo.

### 3.8 Indicadores clave de desempeño

Los indicadores clave de desempeño son herramientas, tanto cuantitativas como cualitativas, que permiten medir y analizar aspectos estratégicos clave dentro de una organización. Su función es evaluar la situación actual, identificar tendencias y monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos establecidos (Bedoya-Jiménez & Quintero-Arango, 2023). A continuación, se presenta una tabla con los indicadores definidos para cada objetivo estratégico mencionado anteriormente.

Tabla 9

*Definición de los indicadores Clave de Desempeño*

<b>Definición de los Indicadores Clave de Desempeño</b>		
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Clave de Desempeño</b>
Obtener al menos 2 certificaciones de calidad reconocidas en la industria constructora hasta el 2028.	Porcentaje de obtención de certificaciones.	
Capacitar al personal de la empresa en un plazo de 3 años.	Porcentaje de cumplimiento de capacitación.	
Aumentar la satisfacción del cliente en al menos el 15%, asegurando el cumplimiento normativo hasta el 2028.	Porcentaje de satisfacción de servicio al cliente.	
Establecer al menos 4 acuerdos exclusivos con proveedores al culminar el cuarto año.	Índice de diversificación de proveedores.	
Optimizar los pagos, la logística y las compras anticipadas para	Porcentaje de margen de	

---

reducir entregas en al menos el 15% hasta el 2029.	rentabilidad.
Mejorar la fidelización en al menos un 20% en un plazo de 4 años.	Índice de satisfacción del cliente.
Reducir en al menos un 20% los niveles de desperdicio hasta el 2028.	Porcentaje de reducción de desperdicio
Digitalizar al menos el 70% de los procesos hasta el 2030.	Porcentaje de digitalización.
Crear una herramienta digital para la comunicación con mis clientes y stakeholders hasta el 2028.	Nueva herramienta digital.

---

### **Conclusión**

En conclusión, este capítulo aborda la planificación estratégica a largo plazo, enfocándose en convertir la visión y misión de la organización en resultados concretos. Se identificaron temas y asuntos estratégicos internos y externos mediante un análisis FODA, lo que permitió desarrollar estrategias de valor. Se establecieron objetivos SMART, medibles a través de indicadores clave de desempeño, para garantizar el éxito a largo plazo. Además, se formularon estrategias para conectar fortalezas internas con oportunidades externas, y gestionar debilidades frente a amenazas. Este proceso asegura que la organización esté preparada para adaptarse y lograr un crecimiento sostenible.

## Capítulo IV

### Cuadro de Mando Integral y Planificación a Corto Plazo

Para culminar el proceso de desarrollo del direccionamiento estratégico de la hold Grupo Cordero., en este capítulo se establecerán herramientas clave para su implementación y seguimiento. Se desarrollará el Cuadro de Mando Integral (CMI), que incluirá el mapa estratégico y el tablero de control, con el fin de alinear los objetivos estratégicos con indicadores de gestión. Además, se definirá el plan estratégico general, seguido por la planificación a corto plazo, en la que se establecerán los objetivos inmediatos, los responsables, los recursos, los plazos y los mecanismos de verificación. Finalmente, se elaborará el Plan Operativo Anual (POA), que detalla las acciones concretas a ejecutar. La integración de estos instrumentos permitirá a la empresa monitorear el cumplimiento de su estrategia y realizar ajustes oportunos en caso de desviaciones.

#### 4.1 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos a través de indicadores. Este enfoque permite transformar la estrategia organizacional en metas concretas y analizar la relación entre los distintos indicadores. El CMI abarca tanto aspectos financieros como no financieros, promoviendo la transparencia en la gestión y equilibrando las acciones inmediatas con las estrategias a largo plazo. Además, al ser una herramienta dinámica, ofrece un respaldo continuo en la toma de decisiones, facilita la comunicación de la estrategia y fomenta la participación del equipo en su desarrollo y seguimiento. El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios (Kaplan & Norton, 2005).

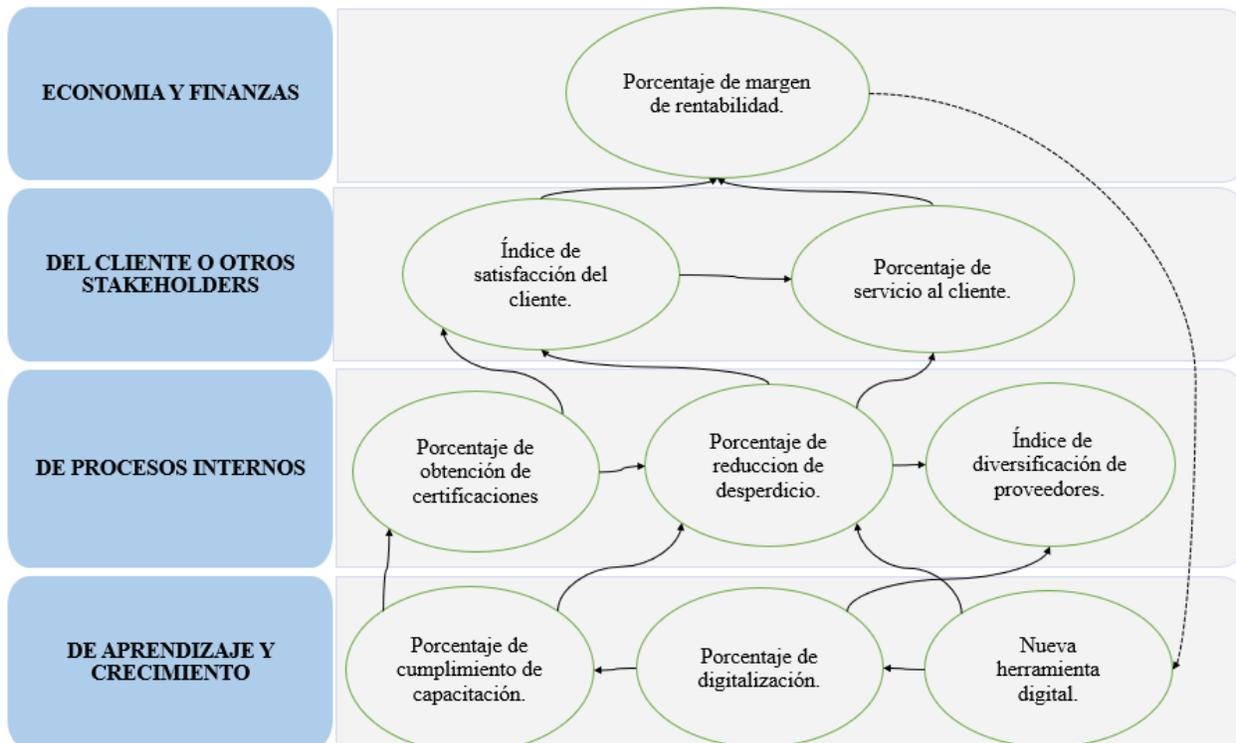
Existen diferentes tipos de CMI:

1. Perspectiva financiera y de rendimiento: Refleja los resultados económicos esperados a partir de la implementación de la estrategia empresarial.
2. Perspectiva del cliente: Evalúa el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes y el desempeño de la organización dentro de su mercado objetivo.
3. Perspectiva de procesos internos: Se centra en el monitoreo y la mejora continua de los procesos internos, abarcando aspectos como calidad, producción, costos y tiempos operativos.
4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo: Destaca las competencias y herramientas necesarias para fortalecer la capacidad del personal en términos de crecimiento y aprendizaje (Kaplan & Norton, 2005).

## **4.2 Mapa estratégico**

Para culminar el desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa Grupo Cordero, se llevará a cabo la planificación a corto plazo. Esta fase implica la definición de los objetivos a corto plazo, los cuales se desprenden de los objetivos estratégicos previamente establecidos. En este documento, se especificarán las acciones a ejecutar, el tiempo estimado para su implementación, los recursos requeridos, los responsables asignados y la evidencia necesaria para evaluar el cumplimiento de las metas. La importancia de esta planificación radica en que permite a la empresa monitorear la efectividad del plan estratégico y aplicar medidas correctivas en caso de detectar fallas.

Figura 12. Mapa Estratégico



### 4.3 Tablero de control

El tablero de control es una herramienta muy útil en la gestión administrativa de cualquier organización, ya que permite supervisar y controlar la información que se genera internamente. Gracias a esto, es posible conocer el grado de avance de las metas y los indicadores establecidos. Su función principal es ofrecer un diagnóstico claro y oportuno de la situación de la empresa o sector, a través del seguimiento constante de indicadores clave, apoyándose en el uso de tecnologías informáticas para facilitar este proceso (Cordon & Rojas, 2016).

En base a lo anteriormente expuesto, se presenta el Tablero de Control de la empresa, como herramienta clave para monitorear el avance de metas e indicadores y apoyar la toma de decisiones.

Tabla 10

## Tablero de Control

Tema Crítico	Asunto Crítico	Objetivo Estratégico	Indicadores Clave de Desempeño	Estrategia Integral de Valor	Presupuesto Referencial
<b>Calidad</b>	Ofrecemos altos estándares de calidad que garantizan un buen servicio	Obtener al menos 2 certificaciones de calidad reconocidas en la industria constructora hasta el 2028.	Porcentaje de Obtención de Certificaciones.	Certificaciones de calidad como herramienta para fortalecer la reputación y atraer clientes exigentes.	\$8.000,00
<b>Ventas</b>	El control riguroso de calidad puede generar mayores niveles de desperdicio, afectando la eficiencia y aumentando los costos operativos	Reducir en al menos un 20% los niveles de desperdicio hasta el 2028.	Porcentaje de Reducción de Desperdicio	Mejora de la calidad mediante el control eficiente de materias primas para reducir desperdicios y costos.	\$5.000,00
<b>Calidad</b>	Deficiencia en la capacitación del personal en atención al cliente, lo que afecta la fidelización y retención de clientes	Mejorar la fidelización en al menos un 20% en un plazo de 4 años.	Índice de Satisfacción al Cliente	Formación en atención al cliente orientada a mejorar la fidelización.	\$3.000,00
<b>Productividad</b>	Falta de comunicación y colaboración dentro de la empresa	Capacitar a todo el personal de la empresa en un plazo de 3 años.	Porcentaje de cumplimiento de capacitación	Capacitación del personal orientada a reducir la resistencia al cambio ante nuevas metodologías	\$15.000,00
		Aumentar la satisfacción del cliente en al	Porcentaje de Servicio al Cliente	Estrategias de atracción de clientes basadas	\$3.000,00

		menos el 60%, asegurando el cumplimiento normativo hasta el 2028.		en precios competitivos y calidad garantizada.	
	Buena relación con los proveedores, así garantizamos precios competitivos y disponibilidad de materia prima	Establecer al menos 4 acuerdos exclusivos con proveedores al culminar el cuarto año.	Diversificación de Proveedores.	Reducción del impacto de la inflación mediante alianzas estratégicas con proveedores.	\$4.000,00
<b>Compras</b>		Optimizar los pagos, la logística y las compras anticipadas para reducir entregas en al menos el 15% hasta el 2029.	Porcentaje de Margen en Rentabilidad	Mejora de las condiciones de pago con proveedores a través de alianzas estratégicas.	\$7.000,00
	Un buen trato en el servicio ya sea en la preventa o postventa de un proyecto	Digitalizar al menos el 70% de los procesos hasta el 2030.	Porcentaje de digitalización	Atención al cliente digitalizada mediante CRM para mejorar la experiencia del usuario.	\$15.000,00
<b>Gestión de Clientes</b>		Crear una herramienta digital para la comunicación con mis clientes y stakeholders hasta el 2028.	Nueva Herramienta Digital	Optimización de la relación con los clientes mediante la implementación de herramienta digital	\$4.000,00

El Tablero de Control del Grupo Cordero es una herramienta clave de gestión estratégica que permite monitorear de forma continua el cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual (POA).

Este tablero no solo funciona como sistema de seguimiento, sino también como base para la toma de decisiones informadas y oportunas por parte de la alta dirección. Facilita la detección

temprana de desviaciones, fomenta la rendición de cuentas y refuerza el enfoque en resultados, garantizando así la ejecución efectiva del direccionamiento estratégico del Grupo Cordero.

#### **4.4 Plan Estratégico**

El plan estratégico es una herramienta esencial de gestión que orienta a la alta dirección en la toma de decisiones, basándose en el análisis de la situación actual de la empresa. Su finalidad es definir objetivos claros a mediano y largo plazo, alineando recursos, capacidades y acciones para alcanzar una visión compartida. Este proceso permite a la organización avanzar sin afectar sus procesos misionales ni desviarse de sus propósitos institucionales, facilitando además la adaptación a los cambios del entorno.

Por esta razón, se presenta la propuesta de plan estratégico para la empresa Grupo Cordero, con el fin de ofrecer a la gerencia una guía clara basada en objetivos y estrategias que orienten sus acciones y fortalezcan la dirección de la organización (Solorzano, 2015).

Tabla 11

Planeación Estratégico

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO																												
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: La empresa Grupo Cordero tiene una fuerza impulsora en la calidad basándose siempre en eficiencia operativa y logística de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes																												
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL															RECURSOS		PRESUPUESTOS	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	EVIDENCIAS						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		18	19			20	HUMANOS	FISICOS	PRIMARIOS	APOYOS	
Certificaciones de calidad como herramienta para fortalecer la reputación y atraer clientes exigentes.																						Personal Externo	Computador mobiliario de oficina	\$8.000,00	Jefe de Calidad Subgerente General	Asesor estratégico	Obtener al menos 2 certificaciones de calidad reconocidas en la industria constructora hasta el 2028.	Obtención de los certificados de calidad
Procesos de mejora continua y control eficiente establecidos en la cadena de ventas.																						Personal Externo	Computador mobiliario de oficina	\$5.000,00	Jefe de Calidad	Asesor estratégico	Reducir en al menos un 20% los niveles de desperdicio hasta el 2028,	Reducción del desperdicio en al menos un 20%.

Formación en atención al cliente orientada a mejorar la fidelización.																Gerente Comercial 1	Computador mobiliario de oficina	\$3.000,00	Gerente Comercial 1	Asesor estratégico	Mejorar la fidelización en al menos un 20% en un plazo de 4 años.	Aumento en al menos el 20% en portafolio de clientes.
Capacitación del personal orientada a reducir la resistencia al cambio ante nuevas metodologías																Personal Externo	Computador mobiliario de oficina	\$15.000,00	Gerente de Talento Humano	Asesor estratégico	Capacitar a todo el personal de la empresa en un plazo de 3 años.	Personal capacitado
Estrategias de atracción de clientes basadas en precios competitivos y calidad garantizada.																Gerente Comercial 1 Subgerente General	Computador mobiliario de oficina	\$3.000,00	Gerente Comercial 1 Subgerente General	Asesor estratégico	Aumentar la satisfacción del cliente en al menos el 60%, asegurando el cumplimiento normativo hasta el 2028.	Aumento del índice de satisfacción al cliente en al menos el 15%



Optimización de la relación con los clientes mediante la implementación de herramienta digital																	Personal Externo	Computador mobiliario de oficina	\$4.000,00	Subgerente general	Asesor estratégico	Crear una herramienta digital para la comunicación con mis clientes y stakeholders hasta el 2028.	Implementación de herramienta para una buena comunicación
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------	----------------------------------	------------	--------------------	--------------------	---	---

La matriz para la implementación del plan estratégico del Grupo Cordero es una herramienta clave que vincula los temas críticos identificados con sus respectivos asuntos estratégicos, objetivos, indicadores clave de desempeño (KPIs), estrategias de valor y presupuesto estimado. Esta matriz permite estructurar la ejecución táctica del plan de forma clara, asegurando la coherencia entre la visión de largo plazo y las acciones inmediatas.

Entre los temas críticos abordados se encuentran: calidad, fidelización del cliente, capacitación del personal, digitalización de procesos, alianzas estratégicas con proveedores y eficiencia logística. A cada uno se le ha asignado un objetivo estratégico específico, medido a través de indicadores cuantificables, con responsables definidos y recursos asignados. La matriz facilita así el seguimiento del cumplimiento de las metas y proporciona a la alta dirección una herramienta de gestión efectiva para evaluar avances, aplicar correctivos y asegurar la sostenibilidad del crecimiento organizacional.

#### 4.5 Planificación a corto plazo

La planificación a corto plazo es un proceso práctico en el que se definen con detalle las actividades y los recursos necesarios para cumplir y monitorear la planificación a largo plazo, generalmente con un enfoque anual. Esta etapa demanda más análisis que intuición y tiene como objetivo alcanzar los propósitos tácticos y operativos de la empresa (Cabrera, 2024).

Se abordará la planificación a corto plazo, incluyendo los objetivos inmediatos y el plan operativo anual, que guiarán la implementación de las estrategias para lograr un progreso efectivo y sostenido hacia las metas organizacionales.

#### 4.6 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son metas específicas, medibles y alcanzables que deben lograrse en un plazo máximo de un año. Su propósito es evaluar el desempeño total o parcial de la organización, en alineación con los objetivos estratégicos previamente establecidos (Cabrera, 2024). A continuación, se presentan los objetivos a corto plazo de la empresa:

Tabla 12

##### *Objetivos a Corto Plazo*

<b>Definición de los Indicadores Clave de Desempeño</b>	
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivos a Corto Plazo</b>
Obtener al menos 2 certificaciones de Gestionar la obtención de una certificación de calidad reconocidas en la industria en el próximo año, tras realizar un diagnóstico de constructora hasta el 2028.	requisitos previo.
Capacitar a todo el personal de la empresa en un plazo de 3 años.	Capacitar al menos al 30% del personal en normativas, procesos clave durante el primer año.
Aumentar la satisfacción del cliente en al menos el 60%, asegurando el cumplimiento normativo hasta el 2028.	Realizar una encuesta de satisfacción en al menos el 15% de los clientes en los próximos 12 meses para desarrollar un plan de mejora del servicio.
Establecer al menos 4 acuerdos exclusivos con proveedores al culminar el cuarto año.	Consolidar acuerdos exclusivos con al menos el 25% de los proveedores clave dentro del primer año.

---

Optimizar los pagos, la logística y las compras anticipadas para reducir entregas en al menos el 15% hasta el 2029.	Reducir los tiempos de entrega en al menos un 5% mediante la optimización de pagos en logística, compras anticipadas dentro de los próximos 12 meses.
Mejorar la fidelización en al menos un 20% en un plazo de 4 años.	Aumentar la fidelización de clientes en al menos un 5% durante el primer año mediante la implementación de programas de recompensas o seguimiento personalizado.
Reducir en al menos el 20% los niveles de desperdicio hasta el 2028.	Reducir en un 5% los niveles de desperdicio hasta 2026, como parte del avance progresivo hacia la meta del 20% en 2028.
Digitalizar todos los procesos hasta el 2030.	Digitalizar al menos el 25% de los procesos clave de la empresa en los próximos 12 meses.
Crear una herramienta digital para la comunicación con mis clientes y stakeholders hasta el 2028.	Obtener un prototipo de la herramienta digital de comunicación con clientes, stakeholders dentro de los próximos 12 meses.

---

#### **4.7 Plan operativo anual**

El Plan Operativo Anual (POA) se concibe como la traducción del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional en acciones concretas a corto plazo. Su propósito principal es poner en marcha los objetivos estratégicos a través de la definición de metas específicas, indicadores medibles y objetivos operativos. Esta planificación permite organizar las actividades en función de la capacidad operativa y los recursos realmente disponibles. Asimismo, el POA actúa como una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, ayudando a la organización a adaptarse a los cambios del entorno y responder de manera eficiente y eficaz a nuevas demandas, con el fin de mejorar la calidad de los servicios que ofrece (Naranjo, 2012).

Tabla 13

## Planeación Estratégico Anual

Plan operativo anual																			
Estrategias integrales de valor: todas las estrategias mencionadas en el plan estratégico																			
Acciones	Cronograma mensual												Recursos		Presupuest o	Responsable		Objetivo a corto plazo	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FISICOS		Primarios	Apoyos		
Ejecución de auditoría interna con consultor externo, detección de brechas frente a una certificación de calidad.													Personal Externo	Computador mobiliario de oficina	\$2.000,00	Subgerente General	Personal Externo	Gestionar la obtención de una certificación de calidad en el próximo año, tras realizar un diagnóstico de requisitos de requisitos previo.	Obtención de al menos un Certificado
Ejecución de talleres internos sobre normativas de calidad, con registro de asistencia y evaluación del aprendizaje.													Personal Externo	Computador mobiliario de oficina	\$800,00	Subgerente General	Personal Externo	Capacitar al menos al 30% del personal en procesos clave durante el primer año.	Personal Capacitado al menos el 30%
Diseño y validación de la encuesta de satisfacción enfocada en áreas clave de servicio y producto.													Jefe Administrativo	Computador mobiliario de oficina	\$100,00	Subgerente General	Jefe Administrativo	Realizar una encuesta de satisfacción en al menos el 15% de los clientes en los próximos 12 meses para desarrollar un	Aumento de satisfacción del cliente en al menos el 15%



Sistema de auditorías semanales de desperdicio en áreas críticas del proceso productivo.															Subgerente General	Computador mobiliario de oficina	\$1.000,00	Subgerente General	Jefe Administrativo	Reducir en un 5% los niveles de desperdicio hasta 2026, como parte del avance progresivo hacia la meta del 20% en 2028.	Reducción de desperdicio en al menos el 5%
Monitoreo continuo de los resultados obtenidos tras la digitalización, ajustando los procesos según sea necesario para garantizar la optimización.															Personal Externo	Computador mobiliario de oficina	\$400,00	Subgerente General	Personal Externo	Digitalizar al menos el 15% de los procesos clave de la empresa en los próximos 12 meses.	Reportes de usuarios internos o encuestas sobre la eficacia de los procesos digitalizados
Diseño del prototipo, asegurando una interfaz amigable, accesibilidad y características que faciliten la comunicación eficaz.															Personal Externo	Computador mobiliario de oficina	\$4.000,00	Subgerente General	Personal Externo	Obtener un prototipo de la herramienta digital de comunicación con clientes, stakeholders dentro de los próximos 12 meses	Registro detallado de todos los cambios realizados en el prototipo tras las pruebas, indicando la versión actualizada y la fecha de cada modificación

El Plan Operativo Anual (POA) del Grupo Cordero constituye la traducción táctica del direccionamiento estratégico y tiene como finalidad garantizar la implementación efectiva de los objetivos planteados a corto plazo. Este plan establece acciones concretas a ejecutar durante el próximo año, alineadas con los ejes estratégicos definidos previamente. Cada objetivo estratégico ha sido desglosado en metas específicas, con indicadores clave de desempeño, responsables asignados, recursos presupuestarios y cronogramas definidos. Este POA no solo permite organizar de manera efectiva las actividades y recursos, sino que también actúa como un sistema de control que facilita la toma de decisiones oportunas, asegurando que la empresa avance de forma coherente hacia su visión de crecimiento sostenible, calidad y liderazgo en el sector.

### **Conclusión**

En conclusión, el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) y la planificación a corto plazo para Grupo Cordero constituye un paso fundamental en la materialización del direccionamiento estratégico propuesto. A través de la integración de las cuatro perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento se ha logrado traducir los objetivos estratégicos en metas operativas claras, medibles y alcanzables. El diseño del mapa estratégico, el tablero de control y el plan operativo anual (POA) permite a la empresa monitorear el cumplimiento de sus metas, asignar recursos de manera eficiente y facilitar la toma de decisiones basada en datos concretos. Además, los objetivos a corto plazo definidos refuerzan la capacidad de respuesta de la organización ante los desafíos inmediatos, alineando las acciones del presente con la visión de futuro. Este capítulo demuestra que una correcta planificación táctica, complementada por indicadores clave de desempeño y una asignación presupuestaria precisa, fortalece la ejecución estratégica y garantiza una mejora continua en la gestión de la empresa.

## Conclusiones

El proceso de análisis, diagnóstico y formulación del direccionamiento estratégico para el Grupo Cordero ha permitido establecer una visión integral que servirá como guía para su consolidación y expansión a nivel nacional e internacional. A través de una metodología estructurada que incluyó el análisis situacional, la redefinición de misión, visión y valores estratégicos, así como el diseño de estrategias y objetivos a distintos plazos, se ha trazado una hoja de ruta clara y coherente para alcanzar un crecimiento sostenible.

El levantamiento de información, basado en entrevistas con la alta dirección, revisión documental y observación directa, permitió identificar fortalezas como la capacidad técnica del equipo, la calidad de sus productos y servicios, y la experiencia consolidada en proyectos de gran nivel. Asimismo, se evidenciaron áreas de mejora relacionadas con la estandarización de procesos, gestión del conocimiento y comunicación organizacional. Estos hallazgos sirvieron de base para estructurar una propuesta de direccionamiento estratégico robusta y adaptada al entorno dinámico del sector.

Como resultado, se definieron objetivos estratégicos con un horizonte temporal de cinco años, sustentados por un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs), un Cuadro de Mando Integral (CMI) y un plan estratégico que alinea todos los niveles de la organización. Además, se diseñó una planificación táctica a corto plazo mediante un Plan Operativo Anual (POA), que detalla acciones concretas, recursos asignados, cronograma y responsables, garantizando la implementación efectiva de la estrategia.

Las metas a corto plazo contemplan iniciativas clave como la obtención de certificaciones de calidad, la capacitación del talento humano, la mejora de la experiencia del cliente, la digitalización de procesos y la formalización de alianzas estratégicas con proveedores. Estas

acciones permitirán mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la fidelización del cliente y responder proactivamente a los cambios del entorno competitivo.

En conclusión, este direccionamiento estratégico no solo proporciona un marco de actuación para la toma de decisiones gerenciales, sino que también posiciona al Grupo Cordero como una organización orientada a la innovación, la sostenibilidad y la excelencia operativa, pilares fundamentales para asegurar su liderazgo en el sector de la ingeniería y la construcción integral en los próximos años.

## **Recomendaciones**

Se recomienda al Grupo Cordero llevar a cabo la implementación del direccionamiento estratégico propuesto mediante un proceso estructurado, apoyado en herramientas como el Cuadro de Mando Integral y plataformas tecnológicas que faciliten el control, la trazabilidad y la alineación operativa. Para asegurar su efectividad, es fundamental socializar este plan en todos los niveles de la organización, mediante campañas internas de comunicación, capacitaciones y talleres que promuevan el compromiso del personal con los objetivos estratégicos. Asimismo, se sugiere establecer un sistema de seguimiento y evaluación continua, con revisiones trimestrales de indicadores clave y evaluaciones semestrales y anuales, que permitan realizar ajustes proactivos ante posibles desviaciones o cambios del entorno. Adicionalmente, se recomienda fortalecer la cultura organizacional mediante programas de mejora continua, capacitación técnica y gestión del conocimiento, promoviendo así un entorno de innovación y aprendizaje constante. Finalmente, se enfatiza la importancia de mantener una estricta coherencia entre la planificación estratégica y el accionar operativo, asegurando que cada unidad del Grupo Cordero contribuya de forma efectiva al cumplimiento de la visión corporativa y al posicionamiento de la empresa como líder en ingeniería integral.

## Bibliografía

- Bedoya-Jiménez, M. A., & Quintero-Arango, L. F. (2023). Direccionamiento Estratégico: Estudio de caso múltiple en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Medellín. *Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17). doi:<https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.17.2024.11045>
- Cabrera, P. E. (2024). *Trabajo previo a la obtención del grado académico de: Ingeniero de la Producción.*
- Carro, R., & González, D. (2012). *Localización de instalaciones.* Obtenido de Administración de las operaciones : [https://nulan.mdpu.edu.ar/id/eprint/1619/1/14\\_localizacion\\_instalaciones.pdf](https://nulan.mdpu.edu.ar/id/eprint/1619/1/14_localizacion_instalaciones.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Comunicación. En Comportamiento organizacional.* México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dificultad-del-exito-en-las-organizaciones-2-edicion-idealberto-chiavenato.pdf>
- Cordon, Y. A., & Rojas, Y. A. (2016). *Diseño de un tablero de control para el registro, control y monitoreo de las metas del plan de desarrollo del municipio de Tibasosa Boyacá vigencia 2012-2019.*
- Coronel-Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral.* Casa Editora Universidad del Azuay. doi:<https://doi.org/10.33324/ceuzuay.221>
- Espinosa, P. I. (2015). *Introducción a la mercadotecnia: Un acercamiento a la satisfacción de necesidades.*

- Grupo Cordero. (2020). *Grupo Cordero*. Obtenido de Grupo Cordero:  
<https://grupocordero.com.ec/>
- Gutiérrez-Suarez, C., Rozo-Sánchez, A., & Flórez-Garay, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *AiBi. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(1), 7-13.  
doi:<https://doi.org/10.15649/2346030X.544>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Unidad\_de\_Conocimiento\_El\_cuadro\_de\_mand*. (Séptima ed.).
- Naranjo, I. R. (2012). *Guyaquil -Ecuador septiembre del 2012*.
- Pérez, D. (2006). 4. *El Precio. Tipos y Estrategias de fijación*. Obtenido de Escuela de negocios:  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Fijacion\\_de\\_Precios.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Fijacion_de_Precios.pdf)
- Solorzano, S. &. (2015). 25 *planeacion estrategica*. Obtenido de  
[https://www.researchgate.net/publication/359085339\\_Strategic\\_planning\\_process\\_as\\_a\\_management\\_tool\\_in\\_a\\_changing\\_financial\\_and\\_business\\_environment](https://www.researchgate.net/publication/359085339_Strategic_planning_process_as_a_management_tool_in_a_changing_financial_and_business_environment)