



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

TES I
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES
IXTAPALUCA

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**DISEÑO Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE BALANCED SCORECARD
PARA EL IMPULSO A LA COMPETITIVIDAD DE CARCON ARQUITECTURA**

TESIS

QUE PRESENTA:

RAÚL VILLENA PINEDA

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTORA DE TESIS:

LIZBETH COBIÁN ROMERO

IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO,

SEPTIEMBRE, 2025





EDUCACIÓN



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO POR EL CONSEJO DE POSGRADO

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para el Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR QUE, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por el Arq. Raúl Villena Pineda, bajo el título "Diseño de estrategias para generar ventajas competitivas para cada una de las tareas funcionales en el taller de producción arquitectónica CARCON arquitectura y construcción, con la finalidad de eficientar sus recursos", hemos dictaminado que ha sido aprobada y aceptada por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE

PRESIDENTE


Dra. Lizbeth Cobián Romero

SECRETARIO


Mtra. Laura Susana Reyes González

VOCAL


Mtra. Daniela Alejandra Bonilla Gutiérrez

VOCAL


Mtra. Nancy Victoria Arguelles Martínez



EDUCACIÓN



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En el Estado de México, el que suscribe **Arq. Raúl Villena Pineda**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **Dra. Lizbeth Cobián Romero** cede los derechos del trabajo **"Diseño de estrategias para generar ventajas competitivas para cada una de las tareas funcionales en el taller de producción arquitectónica CARCON arquitectura y construcción, con la finalidad de eficientar sus recursos"**, al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos de trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Si el permiso se otorga a algún usuario, deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

AUTOR INTELECTUAL

Arq. Raúl Villena Pineda



EDUCACIÓN

TESIS



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, el que suscribe **Arq. Raúl Villena Pineda**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado **"Diseño de estrategias para generar ventajas competitivas para cada una de las tareas funcionales en el taller de producción arquitectónica CARCON arquitectura y construcción, con la finalidad de efficientar sus recursos"**, el cual ha sido elaborado y presentado por la obtención del grado en la Maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

AUTOR INTELECTUAL

Arq. Raúl Villena Pineda

Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	8
1. Introducción	11
1.1 Situación Problemática	12
1.2 Planteamiento del Problema	13
1.3 Justificación	14
1.3.1 Justificación teórica	15
1.3.2 Justificación práctica	17
1.4 Hipótesis	18
1.4.1 Hipótesis general	18
1.4.2 Hipótesis específicas	18
1.5 Variables	19
1.5.1 Variable dependiente	19
1.5.2 Variables independientes	20
1.6 Objetivos	20
1.6.1 Objetivo general	20
1.6.2 Objetivos específicos	21
1.7 Delimitación y alcances	21
1.7.1 Delimitación	21
1.7.2 Alcances	22
1.8 Cronograma	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1 Marco Teórico	25
2.1.1 La estrategia en las organizaciones	25
2.1.2 Teoría de Recursos y Capacidades	28
2.1.3 Matrices y Estrategias funcionales para PYMES en crecimiento	31
2.1.3.1 Estrategias funcionales y diagnóstico organizacional	31
2.1.3.2 Matriz FODA	32
2.1.3.3 Análisis PESTEL	33
2.1.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	34
2.1.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	34

2.1.4	Balanced Scorecard como herramienta estratégica	35
2.1.5	Indicadores clave de desempeño (KPIs)	38
2.1.6	El cliente de alto valor y el posicionamiento estratégico	41
2.2	Marco Histórico	44
2.2.1	Historia de la planeación estratégica	44
2.2.2	Antecedentes de planeación estratégica	45
2.2.3	Antecedentes de herramientas de planeación estratégica.	46
2.3.	Marco Conceptual.....	47
2.3.1	Concepto de competitividad organizacional	47
2.3.2	Definición de estrategia funcional	47
2.3.3	Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica	48
2.3.4	Concepto de KPI (Indicadores Clave de Desempeño)	48
2.3.5	Cliente de alto valor.....	48
2.3.6	Definición y operacionalización de variables.....	48
2.3.7	Objetivos SMART	49
2.3.8	Glosario conceptual.....	49
2.4	Marco Legal	50
2.4.1	Legislación Empresarial y Organizacional	51
2.4.2	Legislación Fiscal y Tributaria	52
2.4.3	Legislación Específica para la Construcción	53
2.4.4	Normas de Competencia y Antimonopolio	53
2.4.5	Protección de Datos y Privacidad	54
2.4.6	Normas y Estándares de Calidad	55
2.4.7	Responsabilidad Social Corporativa y Sustentabilidad	56
2.4.8	Propiedad Intelectual y Derechos de Autor	57
2.4.9	Contratación y Subcontratación	58
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		60
3.	Marco metodológico	61
3.1	Enfoque de investigación.....	61
3.2	Tipo de Investigación	63
3.3	Diseño de Investigación.....	65
3.3.1	Diseño no experimental	65

3.3.2 Diseño transversal.....	65
3.3.3 Enfoque mixto	66
3.3.4 Alcance exploratorio y descriptivo.....	66
3.3.5 Justificación del diseño.....	67
3.4 Técnicas de Análisis de Datos.....	68
3.5 Población y muestra	70
3.6 Instrumentos	72
3.7 Procedimiento metodológico	77
CAPÍTULO IV: CASO DE ESTUDIO, CARCON.....	79
CAPITULO V: RESULTADOS.....	88
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
REFERENCIAS	129

Índice tablas y figuras

Tablas.

Tabla 1 VARIABLES DEPENDIENTES	19
Tabla 2 VARIABLE INDEPENDIENTE	20
Tabla 3 <i>Encuesta a clientes.</i>	73
Tabla 4 <i>Encuesta de identidad y empatía.</i>	75
Tabla 5 Diagnóstico PESTEL.....	89
Tabla 6 Diagnóstico FODA.	91
Tabla 7 Diagnóstico FODA cruzado.	92
Tabla 8 Diagnóstico análisis de brechas.....	93
Tabla 9 Perspectivas, estrategias e indicadores del BSC para CARCON.	116
Tabla 10 BSC Estrategias, indicadores y fórmulas de medición, aplicadas en CARCON.....	119

Índice de Figuras

Figura 1 Cronograma.....	23
Figura 2 <i>Equipo CARCON montaje de chimenea.</i>	80
Figura 3 Diseño Colaborativo con Proveedores	81
Figura 4 <i>Oficina 1 Francisco Villa #68 Int. 1.</i>	82
Figura 5 <i>Oficina 2 Calle Amores Coyoacán CDMX.</i>	83
Figura 6.....	83
Figura 7 Tienda de interiorismo. Tule # 20.....	84
Figura 8 <i>Oficina 4 Loma de la Cruz Mz 32 Lt 25.</i>	85
Figura 9 <i>El equipo CARCON en trabajo de taller.</i>	86
Figura 10 <i>Equipo CARCON en la oficina 4 Lomas de Ixtapaluca.</i>	87
Figura 11 <i>Encuesta a colaboradores grafico de la pregunta 1.</i>	96
Figura 12 <i>Grafico encuesta a colaboradores pregunta 2.</i>	96
Figura 13 <i>Grafico encuesta a colaboradores pregunta 3.</i>	97
Figura 14 <i>Grafico encuesta a colaboradores pregunta 4</i>	98
Figura 15 <i>Grafico encuesta a colaboradores pregunta 5.</i>	99
Figura 16 <i>Grafico a colaboradores pregunta 6.</i>	99
Figura 17 <i>Grafico encuesta a colaboradores pregunta 7.</i>	100
Figura 18 <i>Grafico encuesta a colaboradores pregunta 8.</i>	101
Figura 19 <i>Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 9.</i>	102
Figura 20 <i>Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 10.</i>	103

Figura 21 <i>Gráfico a colaboradores pregunta 11</i>	103
Figura 22 <i>Gráfico a colaboradores pregunta 12</i>	104
Figura 23 <i>Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 13</i>	105
Figura 24 <i>Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 14</i>	106
Figura 25 <i>Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 15</i>	107
Figura 26 <i>Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 16</i>	108
Figura 27 <i>Gráfico cuestionario a clientes pregunta 1</i>	109
Figura 28 <i>Gráfico cuestionario a clientes pregunta 2</i>	110
Figura 29 <i>Gráfico cuestionario a clientes pregunta 3</i>	111
Figura 30 <i>Gráfico cuestionario a clientes pregunta 4</i>	112
Figura 31 <i>Gráfico cuestionario a clientes pregunta 5</i>	113
Figura 32 <i>Gráfico cuestionario a clientes pregunta 6</i>	114
Figura 33 <i>Gráfico cuestionario a clientes pregunta 7</i>	115
Figura 34 <i>Evaluación del Balanced ScoreCard (antes y ahora)</i>	122

CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

En un entorno empresarial marcado por la complejidad y la transformación constante, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) enfrentan el desafío de estructurar su crecimiento de manera estratégica para mantenerse competitivas. Tal es el caso de CARCON Arquitectura, un taller de producción arquitectónica que, desde su fundación en 2019, ha experimentado un crecimiento sostenido gracias a su propuesta de valor, atención personalizada y capacidad técnica, lo que le ha permitido captar un número creciente de clientes, tanto particulares como institucionales.

Sin embargo, este proceso de expansión —aunque positivo— ha evidenciado una carencia importante: la ausencia de un modelo de gestión estratégica que permita controlar, organizar y direccionar adecuadamente sus recursos internos frente al incremento de la demanda. Las operaciones comenzaron a enfrentar problemas de coordinación, duplicación de esfuerzos, falta de indicadores formales y debilidades en la toma de decisiones basada en datos. Además, CARCON busca consolidar su presencia en mercados de mayor valor, atendiendo no solo a sus clientes tradicionales, sino posicionándose también ante clientes corporativos de alto perfil.

En este contexto, se vuelve imprescindible diseñar e implementar estrategias organizacionales que no solo respondan al crecimiento actual, sino que lo ordenen y potencien de forma estructurada y sostenible. Para ello, el modelo Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992) se presenta como una herramienta clave, al permitir alinear la visión estratégica con objetivos específicos en áreas como finanzas, procesos internos, clientes, aprendizaje organizacional y marketing digital. Esta herramienta, además de ser un sistema de control, ofrece una plataforma integral para medir, comunicar y mejorar el desempeño estratégico de la organización.

El presente estudio tiene como objetivo central diseñar y evaluar estrategias específicas para cada una de las áreas funcionales de CARCON, integrando teorías

de recursos y capacidades, así como el enfoque del Balanced Scorecard, con la finalidad de fortalecer su competitividad, profesionalizar su gestión interna y facilitar su acceso a nuevos mercados de alto valor. El enfoque metodológico incluye diagnóstico, diseño de estrategias e implementación de indicadores clave que permitirán no solo medir el impacto de las acciones, sino también ajustar de forma continua las decisiones estratégicas.

Finalmente, esta investigación aspira a convertirse en una guía práctica para CARCON y un referente replicable para otras PYMEs del sector arquitectónico que enfrentan desafíos similares al momento de transformar el crecimiento empírico en crecimiento estratégico y sostenible.

1.1 Situación Problemática

El taller de producción arquitectónica CARCON ha experimentado un crecimiento acelerado desde su fundación, consolidándose como una empresa con sólida captación de clientes y reconocimiento en el mercado por la calidad de sus proyectos y su enfoque personalizado. Este crecimiento ha sido resultado de su capacidad técnica, su portafolio diversificado y su posicionamiento en segmentos como residencias, interiorismo, espacios para plataformas como Airbnb y colaboraciones con firmas de alto prestigio como Médica Sur, la IBERO y Camino Real.

Sin embargo, el incremento sostenido en la demanda y la intención estratégica de expandirse hacia clientes de alto valor ha puesto en evidencia la ausencia de una estructura organizacional formal que permita gestionar eficientemente sus procesos, recursos y crecimiento. La empresa ha comenzado a enfrentar problemas de control operativo, como la duplicación de funciones, falta de claridad en la asignación de tareas, comunicación interna deficiente y ausencia de métricas para evaluar el desempeño en las distintas áreas funcionales.

Además, se observa una baja efectividad en las estrategias de marketing y relaciones públicas, especialmente en aquellas dirigidas a posicionar a CARCON

en mercados más exigentes. Esta situación compromete su capacidad para consolidar su reputación, fidelizar a sus clientes actuales y atraer nuevos proyectos de mayor valor económico y estratégico.

A pesar de contar con un equipo técnico altamente competente y una base de clientes satisfechos, la falta de alineación estratégica entre las áreas funcionales limita la eficiencia operativa y pone en riesgo la sostenibilidad del crecimiento. CARCON no presenta actualmente un modelo estratégico formal que le permita capitalizar sus fortalezas organizacionales, gestionar el cambio y profesionalizar su toma de decisiones en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado.

En este escenario, se vuelve fundamental diseñar estrategias organizacionales claras, alineadas con las mejores prácticas de dirección estratégica y adaptadas a las particularidades de la empresa. El modelo Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992) representa una herramienta idónea para alinear las áreas funcionales con los objetivos corporativos, establecer indicadores clave de desempeño y dirigir el crecimiento con base en información estratégica.

Por tanto, es necesario desarrollar un modelo de gestión integral para CARCON que no solo permita ordenar su expansión, sino también fortalecer su posicionamiento competitivo, consolidar su estructura interna y proyectarse hacia nuevos nichos de mercado con alto valor agregado.

1.2 Planteamiento del Problema

El taller de producción arquitectónica CARCON ha logrado captar una creciente base de clientes gracias a la calidad de su trabajo y reputación en el sector. Sin embargo, este crecimiento ha superado su capacidad operativa y organizacional, lo que ha derivado en deficiencias estructurales como una asignación poco clara de tareas, comunicación interna limitada, falta de procesos estandarizados y escasa formalización de estrategias en áreas clave como marketing, atención al cliente y gestión del talento.

Estas limitaciones han comenzado a afectar la eficiencia interna del taller, así como la experiencia del cliente y la fidelización de perfiles de alto valor. CARCON, consciente de la necesidad de profesionalizar su operación para sostener su expansión y aspirar a mercados más exigentes, busca implementar estrategias competitivas que le permitan optimizar procesos, fortalecer a su personal, atraer nuevos clientes de alto valor y mejorar sus resultados financieros.

En este contexto, resulta crucial diseñar estrategias integrales alineadas al modelo Balanced Scorecard, que permitan a CARCON estructurar su crecimiento, mejorar su eficiencia operativa y aumentar su rentabilidad, considerando las perspectivas financieras, del cliente, procesos internos y aprendizaje organizacional.

Por tanto, la pregunta de investigación que guía este estudio es:

¿De qué manera la implementación de estrategias competitivas basadas en el Balanced Scorecard impacta en la capacitación del personal, la eficiencia de procesos, la satisfacción y conversión de clientes, así como en los indicadores financieros del taller de producción arquitectónica CARCON?

1.3 Justificación

El taller de producción arquitectónica CARCON, se enfrenta a un entorno empresarial altamente competitivo y en constante cambio. La capacidad de adaptarse y mejorar continuamente es esencial para mantener y aumentar su alcance a diversos nichos de mercado. La ausencia de estrategias definidas para las áreas funcionales puede obstaculizar gravemente el rendimiento y la eficiencia de la empresa.

Las estrategias adecuadas no solo mejorarán la eficiencia operativa, sino que también fomentan finanzas positivas, una mejor comunicación, una asignación de recursos más eficaz, una moral más alta entre los empleados y mayor alcance mediático utilizando las estrategias de marketing y en las relaciones públicas

pertinentes. Al clarificar roles y responsabilidades, se minimizan los conflictos internos y se maximiza la productividad. Además, objetivos definidos y una organización bien estructurada facilita la implementación de estrategias innovadoras y el aprovechamiento óptimo de las capacidades internas de la empresa.

El diseño de estrategias específicas para cada área funcional ayuda a generar ventajas competitivas, es crucial para diferenciar a CARCON en el mercado de producción arquitectónica. Estas estrategias pueden incluir la innovación en productos y servicios, la mejora en la atención al cliente, la optimización de procesos operativos de las áreas funcionales y en las estrategias en relaciones públicas y marketing más convenientes. Al abordar estos aspectos, CARCON no solo mejorará su eficiencia interna, sino que también fortalecerá su posición competitiva en el mercado.

La justificación para este estudio radica en la necesidad imperiosa de transformar a CARCON en una organización más eficiente y competitiva. Mediante el diseño de estrategias efectivas, se espera no solo resolver las problemáticas actuales, sino también posicionar a CARCON para un crecimiento sostenible a largo plazo. Este enfoque permitirá no solo sobrevivir en el mercado, sino también prosperar y liderar en su sector.

1.3.1 Justificación teórica

Las teorías estudiadas como fundamento de esta tesis aportan una perspectiva mas estructurada sobre los conceptos, teorías e hipótesis sobre la dirección estratégica, las áreas funcionales y las estrategias que sean congruentes con los objetivos definidos.

Las estrategias competitivas en las áreas funcionales son elementos fundamentales para el éxito de cualquier empresa.

El enfoque en estrategias competitivas también se sustenta teóricamente en los trabajos de Porter (1980), quien identificó varias estrategias genéricas para alcanzar ventajas competitivas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La implementación de estas estrategias requiere una estructura organizacional que soporte los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo la eficiencia operativa y la efectividad en la entrega de valor al cliente.

La teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) sostiene que las empresas pueden obtener ventajas competitivas sostenibles al desarrollar y explotar recursos y capacidades únicos y valiosos. En este contexto, una estructura organizacional adecuada facilita la identificación, desarrollo y aprovechamiento de estos recursos y capacidades, permitiendo a la empresa innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

La teoría de la contingencia, por ejemplo, postula que no existe una única forma óptima de organizar una empresa; más bien, la estructura organizacional debe ajustarse a las contingencias específicas de la organización, como su tamaño, estrategia y entorno.

El marketing es crucial en la promoción de lo que se produce en el taller, para la ampliación a diferentes nichos de mercado y la captación de nuevos clientes, por ello se retoman teorías como:

Teoría del marketing digital (Kotler, 2016): La creciente importancia de las plataformas digitales ha transformado la manera en que las empresas promueven sus productos y servicios. Para CARCON, aprovechar el marketing digital no solo optimiza el uso de recursos (al ser más económico que el marketing tradicional), sino que también permite llegar a un público más amplio y específico. Herramientas como las redes sociales, campañas de publicidad en línea, y SEO (optimización en buscadores), permiten aumentar la visibilidad de CARCON sin necesidad de grandes inversiones.

1.3.2 Justificación práctica

La implementación de estrategias competitivas en las áreas funcionales específicas tendrá beneficios directos e inmediatos para el taller de producción arquitectónica CARCON. La aplicación de estrategias competitivas permitirá a CARCON diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Por ejemplo, la innovación en productos y servicios puede atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales, mientras que la mejora en la atención al cliente puede aumentar la satisfacción y lealtad del cliente.

Una estructura organizacional clara mejorará la eficiencia operativa al reducir la duplicación de esfuerzos, mejorar la comunicación interna y clarificar roles y responsabilidades. Esto, a su vez, incrementará la productividad y la moral del equipo, lo que es esencial para la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente.

La optimización de procesos operativos reducirá costos y tiempos de entrega, mejorando la eficiencia general del negocio. Y las estrategias de marketing y relaciones públicas mejorarán la comunicación interna y externa de la empresa.

Las estrategias de marketing relaciones públicas mejoraran la captación de clientes en más nichos de mercado.

La aplicación de estas estrategias fortalecerá las finanzas haciendo de CARCON una empresa con utilidad generando sostenibilidad y desarrollo.

En última instancia, estos cambios no solo resolverán las problemáticas actuales de CARCON, sino que también posicionarán a la empresa para un crecimiento sostenible a largo plazo. La implementación práctica de estas teorías y estrategias permitirá a CARCON no solo competir eficazmente en el mercado de producción arquitectónica, sino también liderar y establecer nuevos estándares de excelencia en el sector.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

La implementación de estrategias competitivas basadas en el Balanced Scorecard en el taller de producción arquitectónica CARCON incrementará significativamente el índice de capacitación, la satisfacción del personal, la eficiencia en procesos internos, la satisfacción del cliente, el alcance y la conversión de clientes a través de medios digitales, y los indicadores financieros como el margen de utilidad y el retorno sobre la inversión.

1.4.2 Hipótesis específicas

H1: La implementación de estrategias competitivas basadas en el Balanced Scorecard incrementará significativamente el índice de capacitación del personal en el taller de producción arquitectónica CARCON.

H2: El uso de estrategias alineadas al Balanced Scorecard mejorará de forma significativa la eficiencia en los procesos internos, reduciendo tiempos muertos y aumentando el cumplimiento de metas operativas.

H3: La adopción de estrategias enfocadas en el cliente, dentro del marco del Balanced Scorecard, aumentará la satisfacción, fidelización y adquisición de nuevos clientes, así como la conversión por medios digitales.

H4: La implementación de estrategias financieras del Balanced Scorecard incrementará de manera significativa los márgenes de utilidad y el retorno sobre la inversión (ROI) de CARCON.

1.5 Variables

1.5.1 Variable dependiente

Las variables dependientes representan los efectos esperados a partir de la implementación de estrategias competitivas basadas en el Balanced Scorecard. Se agrupan según las perspectivas del BSC y permiten evaluar el impacto de las estrategias en distintos ámbitos del desempeño organizacional de CARCON:

Tabla 1

Variables dependientes.

Perspectiva BSC	Variable Dependiente	Indicador Asociado
Aprendizaje y crecimiento	Índice de capacitación del personal	% de empleados capacitados en herramientas clave
	Tasa de retención del personal clave	% de empleados clave que permanecen
	Índice de implementación de ideas innovadoras	% de propuestas innovadoras aplicadas
	Eficiencia en la entrega de proyectos por colaborador	Nº de proyectos entregados por colaborador capacitado
Procesos internos	Eficiencia operativa y cumplimiento de metas	% de cumplimiento de cronogramas y tiempos de entrega
	Índice de eficiencia colaborativa	Proyectos entregados a tiempo y con criterios de calidad
	Tiempo de ciclo de producción	Tiempo promedio desde inicio hasta entrega
Cliente	Satisfacción del cliente	Promedio de calificación en encuestas
	Fidelización y captación de nuevos clientes	% de clientes recurrentes y nuevos
	Conversión de clientes por medios digitales	% de proyectos contratados a partir de cotizaciones digitales

	Reconocimiento y posicionamiento de marca digital	Interacciones, visitas y menciones mensuales
Financiera	Margen de utilidad	$(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) / \text{Ingresos} \times 100$
	Retorno sobre la inversión (ROI)	$(\text{Ganancias netas} / \text{Inversión total}) \times 100$
	Proporción de ingresos de clientes de alto valor	$(\text{Ingresos de clientes premium} / \text{Ingresos totales}) \times 100$

1.5.2 Variables independientes

La variable independiente es el factor que se implementa o modifica en el estudio para observar su efecto sobre las variables dependientes. En este caso:

Tabla 2

Variable independiente.

Tipo de Variable	Descripción
Variable Independiente	Implementación de estrategias competitivas basadas en el Balanced Scorecard, diseñadas para alinear los objetivos estratégicos de CARCON con sus áreas funcionales y operativas, a fin de optimizar su desempeño organizacional, eficiencia interna, crecimiento estructurado, satisfacción del cliente y rentabilidad financiera.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Diseñar e implementar estrategias competitivas integrales, basadas en el modelo Balanced Scorecard, que fortalezcan la estructura organizacional, mejoren la eficiencia operativa y financiera, y posicionen a CARCON Arquitectura para un crecimiento estructurado y sostenible, con un enfoque en la atracción y fidelización de clientes de alto valor.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Analizar el entorno interno y externo del taller de producción arquitectónica CARCON, para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impactan su desempeño organizacional.
2. Diagnosticar el estado actual de las áreas funcionales de CARCON, evaluando su alineación con los objetivos del taller y su contribución a la eficiencia operativa mediante cuestionarios dirigidos.
3. Diseñar estrategias competitivas para cada una de las áreas funcionales, alineadas con las perspectivas del Balanced Scorecard.
4. Definir indicadores de desempeño clave (KPIs) que permitan evaluar los resultados obtenidos tras la implementación de las estrategias propuestas.

1.7 Delimitación y alcances

1.7.1 Delimitación.

La presente investigación se encuentra delimitada tanto en términos espaciales como temporales, temáticos y poblacionales. El estudio se desarrolló exclusivamente en el taller de producción arquitectónica CARCON, ubicado en la Ciudad de México, sin considerar sucursales, proveedores o alianzas externas. La temporalidad abarcó el primer semestre del año 2025, periodo durante el cual se realizó el diagnóstico organizacional, el diseño de estrategias y la evaluación inicial de sus efectos, bajo un enfoque transversal.

En cuanto a su alcance temático, la investigación se centra en el diseño e implementación de estrategias competitivas alineadas al modelo Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton, con énfasis en las cuatro perspectivas que lo integran: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje organizacional. No se contempla el análisis detallado de otros modelos estratégicos alternativos ni se

proyectan simulaciones financieras de largo plazo más allá del periodo de intervención inmediata.

La población objeto de estudio está conformada por directivos, colaboradores clave y clientes actuales de CARCON, seleccionados bajo un criterio censal. Quedan fuera del análisis otros actores indirectos del ecosistema empresarial, como proveedores, instituciones financieras o entidades gubernamentales, ya que el objetivo principal es fortalecer la estructura interna de la organización y su relación directa con el mercado al que atiende.

1.7.2 Alcances

Los alcances de este estudio se manifiestan en distintos niveles. En primer lugar, a nivel organizacional, el proyecto permitirá a CARCON contar con una estructura estratégica clara que le permita profesionalizar su crecimiento, optimizar recursos, establecer metas concretas y orientar los esfuerzos de cada área funcional hacia objetivos comunes. Esto resulta fundamental para enfrentar con éxito el incremento sostenido en la demanda de sus servicios, así como para consolidar su posicionamiento frente a nuevos segmentos de clientes de alto valor.

Desde el punto de vista operativo, la implementación del Balanced Scorecard facilitará la medición del desempeño mediante indicadores clave (KPIs), lo cual permitirá identificar avances, áreas de mejora y decisiones informadas para una gestión eficiente. Asimismo, el fortalecimiento del clima organizacional, la capacitación del personal y la mejora en los procesos de comunicación interna contribuirán a elevar la productividad y la calidad del servicio entregado.

En el ámbito comercial, se prevé una mejora sustancial en la experiencia del cliente, en la fidelización de los usuarios actuales y en la efectividad de los esfuerzos de marketing digital orientados a la captación de nuevos clientes con mayor capacidad de inversión, lo que incidirá positivamente en los márgenes de utilidad y en el retorno sobre la inversión.

Finalmente, desde una perspectiva académica y práctica, este trabajo constituye un referente valioso para otras pequeñas y medianas empresas del sector arquitectónico que atraviesen procesos de expansión acelerada. La aplicación del BSC como herramienta de alineación estratégica en un entorno creativo y técnico como CARCON aporta evidencia empírica útil para replicar este tipo de intervenciones en contextos similares.

1.8 Cronograma

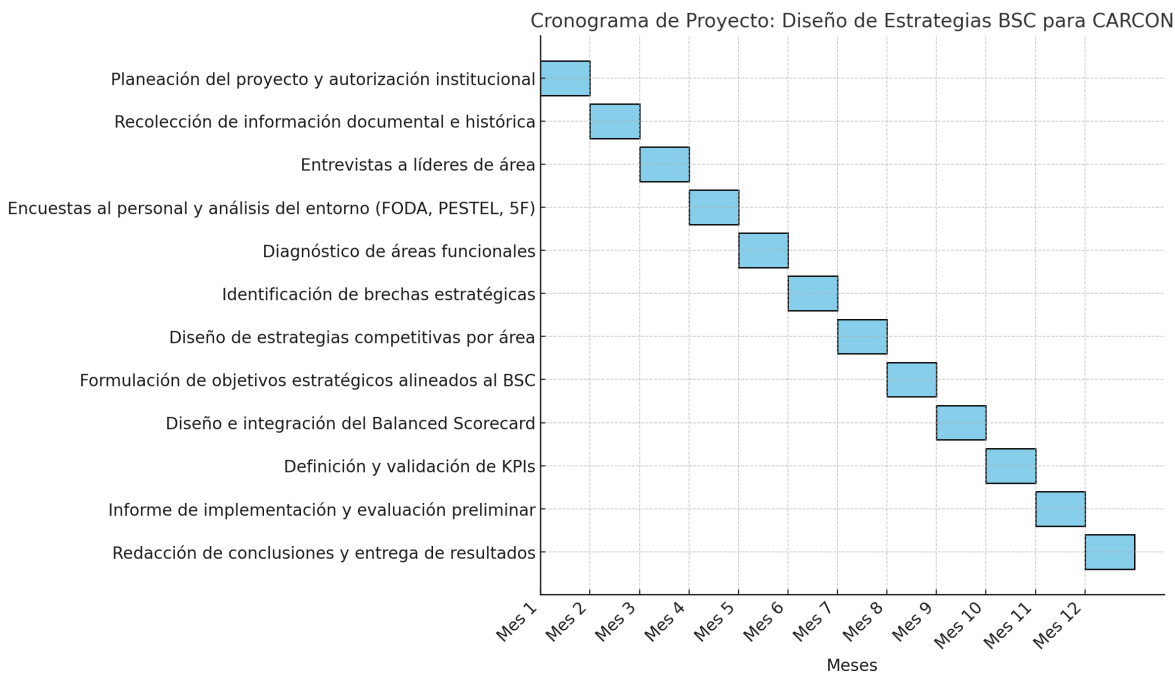


Figura 1
Cronograma

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 La estrategia en las organizaciones

La estrategia organizacional ha sido objeto de constante análisis y evolución dentro del campo de la administración, especialmente por su papel central en la supervivencia, adaptación y crecimiento de las organizaciones. Esta se convierte en una herramienta clave para guiar la toma de decisiones, estructurar recursos y generar una dirección común entre los diferentes niveles jerárquicos. Desde una visión amplia, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005) definen la estrategia como “un patrón en una corriente de decisiones”, lo cual implica que la estrategia no es solamente una formulación explícita, sino también una configuración observable en las acciones reales de la empresa a lo largo del tiempo. Esta definición permite entender que muchas veces la estrategia no emerge de un documento formal o un proceso planificado, sino de las decisiones cotidianas que los líderes y empleados toman en su quehacer diario. Por lo tanto, toda organización, incluso aquellas que no han realizado un proceso formal de planificación, posee una estrategia implícita.

Esta visión resulta especialmente relevante en el análisis de pequeñas y medianas empresas (PYMES) como CARCON Arquitectura, cuyo crecimiento muchas veces no ha sido acompañado por un esquema de planeación formal. La empresa, al enfrentar una aceleración en la captación de clientes y una complejidad operativa creciente, revela un patrón estratégico emergente que no ha sido aún formalizado ni alineado con una estructura organizacional sólida. Aquí, la propuesta de Mintzberg permite identificar que CARCON sí ha operado con una lógica estratégica, aunque no sistematizada, y esto ha dado origen tanto a sus fortalezas como a sus desajustes actuales.

Por otro lado, Porter (1996) aporta una visión centrada en la ventaja competitiva y la diferenciación estratégica. Para este autor, la estrategia consiste en “realizar actividades distintas a las de los competidores o realizar las mismas actividades de manera diferente”. Este enfoque subraya la importancia de crear una posición única

en el mercado, construida a partir de un conjunto de actividades que se refuercen mutuamente y que sean difíciles de imitar. Porter aclara que la eficiencia operativa, aunque necesaria, no es suficiente por sí sola para lograr una ventaja competitiva sostenible. En este sentido, la estrategia debe centrarse en crear valor a través de un posicionamiento claro y una propuesta diferenciadora.

En el caso de CARCON, que se encuentra en una etapa de crecimiento sostenido, pero con procesos aún informales, aplicar la perspectiva de Porter significa reestructurar sus actividades clave para construir una identidad distintiva frente a sus competidores. Por ejemplo, si otras empresas ofrecen servicios arquitectónicos genéricos, CARCON podría especializarse en el diseño personalizado para clientes de alto valor, combinando innovación, experiencia del cliente y control de calidad como elementos sinérgicos que refuercen su propuesta de valor.

Una de las contribuciones más importantes de Porter es la noción de “fit estratégico”, que hace referencia a la coherencia interna entre las actividades de la empresa. Una estrategia exitosa no se basa en una sola acción, sino en un sistema de actividades mutuamente reforzadas. En otras palabras, no basta con que CARCON mejore su marketing o implemente un CRM si esas acciones no están alineadas con su estructura operativa, sus procesos de diseño, la capacitación del personal y su sistema de medición de resultados. Es decir, el éxito estratégico requiere consistencia y coordinación transversal en toda la organización.

En esta línea, Grant (2010) aporta una visión complementaria al destacar que la estrategia debe ser dinámica y estar alineada tanto con las capacidades internas como con las oportunidades del entorno. Para Grant, una buena estrategia no se construye en el vacío, sino que surge de un diagnóstico profundo que considere los recursos actuales de la empresa, sus competencias clave, así como los cambios del entorno competitivo. Esta perspectiva es especialmente pertinente para CARCON, ya que su crecimiento ha sido impulsado por factores del entorno (mayor demanda de servicios arquitectónicos, expansión urbana, acceso digital a nuevos

clientes) pero sin una lectura clara de las capacidades internas que sostienen ese crecimiento.

El planteamiento de Grant resalta la importancia de que la estrategia evolucione conforme cambia el entorno, evitando rigideces que limiten la adaptabilidad organizacional. Esta flexibilidad estratégica es vital para las PYMES, que operan en nichos de mercado cambiantes y a menudo con márgenes más reducidos para el error. Para CARCON, implementar una estrategia dinámica implicaría, por ejemplo, desarrollar sistemas de monitoreo constante del entorno (análisis PESTEL, estudios de mercado, feedback de clientes), así como mecanismos internos de evaluación (como indicadores de desempeño, KPIs por área) que permitan ajustar la estrategia con base en datos reales.

La planificación estratégica, por tanto, se convierte en un proceso no solo deseable, sino esencial para las PYMES que desean transitar de un crecimiento empírico a un crecimiento sostenible y controlado. Según Grant (2010), este proceso permite anticiparse a los cambios, orientar la asignación de recursos y definir prioridades con base en información concreta. En la práctica, esto significa que empresas como CARCON deben dejar de tomar decisiones únicamente con base en la intuición y comenzar a estructurar procesos de diagnóstico estratégico que incluyan el análisis interno (fortalezas y debilidades), análisis externo (oportunidades y amenazas), evaluación del entorno competitivo (por ejemplo, mediante las cinco fuerzas de Porter) y la alineación con las capacidades organizacionales.

La estrategia, entonces, deja de ser una idea abstracta y se convierte en un instrumento operativo que articula la misión de la empresa, sus metas de crecimiento, la forma en que se gestionan los recursos y las acciones concretas que deben emprenderse en cada área funcional. De esta manera, se cierra el ciclo entre la visión estratégica y la ejecución operativa, una articulación indispensable para PYMES que desean consolidarse en mercados competitivos.

En resumen, la integración de las visiones de Mintzberg, Porter y Grant permite construir un marco sólido para comprender y formular estrategias organizacionales

en el contexto de las PYMES. La estrategia no solo debe formularse formalmente, sino emerger de los patrones reales de comportamiento; no debe centrarse únicamente en la eficiencia, sino en la diferenciación; y debe ser dinámica, alineada con capacidades internas y adaptable a los cambios del entorno. Para CARCON, incorporar este enfoque estratégico integral no solo resolverá sus retos actuales de estructura y control, sino que también sentará las bases para un crecimiento sostenible, competitivo y alineado con su visión de captar clientes de alto valor.

2.1.2 Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View, RBV) se ha consolidado como uno de los marcos conceptuales más influyentes en la formulación estratégica contemporánea, particularmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que buscan diferenciarse en entornos competitivos. Esta teoría, inicialmente formalizada por Barney (1991), postula que la ventaja competitiva sostenible de una organización no proviene exclusivamente de las condiciones del mercado o del entorno externo, sino que reside en el uso eficaz de sus recursos internos, entendidos como aquellos activos, capacidades, procesos, información y conocimientos que la organización controla.

Barney sostiene que para que un recurso proporcione una ventaja competitiva sostenible debe cumplir con cuatro condiciones fundamentales, resumidas en el acrónimo VRIO: debe ser Valioso, es decir, contribuir significativamente a la eficiencia o efectividad organizacional; Raro, de modo que no esté disponible ampliamente para los competidores; Inimitable, lo que significa que es difícil de copiar o replicar debido a condiciones históricas únicas, ambigüedad causal o complejidad social; y por último, Organizado, es decir, debe estar estructurado de tal forma que la organización pueda capturar todo el valor potencial del recurso.

En este sentido, la RBV rompe con las aproximaciones tradicionales que centraban la estrategia en la adaptación a las condiciones externas (como el modelo de las cinco fuerzas de Porter), y propone en cambio que el éxito a largo plazo depende de la capacidad interna de la empresa para identificar, desarrollar y proteger

recursos únicos. En el caso de CARCON, esta perspectiva cobra especial relevancia, ya que su crecimiento sostenido ha superado su capacidad estructural, lo que hace urgente identificar con claridad cuáles son sus activos estratégicos actuales y cómo pueden ser utilizados para establecer una ventaja duradera.

Wernerfelt (1984) fue uno de los pioneros en plantear esta perspectiva interna de la estrategia al señalar que los recursos, más que los productos, deben ser la base fundamental para diseñar estrategias empresariales. Esta propuesta implicaba un cambio paradigmático: en lugar de centrarse en lo que la empresa produce, debía centrarse en lo que la empresa posee y sabe hacer. Según Wernerfelt, los recursos de una empresa incluyen tanto activos tangibles —como maquinaria, instalaciones, tecnologías o capital financiero— como activos intangibles, tales como la reputación organizacional, el conocimiento del personal, las relaciones con los clientes, las rutinas y sistemas internos, e incluso la cultura organizacional.

Esta distinción es especialmente significativa para empresas como CARCON, donde una parte importante del valor creado proviene de elementos intangibles como la experiencia de sus diseñadores, la creatividad en la propuesta arquitectónica, el trato personalizado al cliente o la reputación consolidada en su comunidad. Estos recursos, aunque difíciles de cuantificar, pueden constituir una barrera de entrada para nuevos competidores si se desarrollan de manera coherente y se alinean con la estrategia general del negocio.

Por ejemplo, la reputación de CARCON como empresa confiable y de calidad no es fácilmente replicable por otras firmas de arquitectura, ya que se ha construido a lo largo del tiempo mediante relaciones de confianza con los clientes, cumplimiento en los proyectos y resultados satisfactorios. En este caso, según la lógica de Barney (1991), se trata de un recurso intangible valioso, raro e inimitable que, si se organiza adecuadamente dentro de la estructura operativa y de marketing, puede generar una ventaja competitiva sostenible.

Grant (1996) complementa esta visión al introducir el concepto de capacidades organizacionales, las cuales define como los procesos y rutinas que permiten a una

organización coordinar y utilizar sus recursos en actividades productivas. Es decir, mientras los recursos pueden ser considerados como los ingredientes básicos, las capacidades organizacionales son las recetas o sistemas que permiten combinarlos eficientemente. Las capacidades, en este sentido, son habilidades complejas adquiridas por la organización a través de la experiencia, el aprendizaje organizacional y la acumulación progresiva de conocimientos.

Grant también advierte que las capacidades organizacionales suelen ser más difíciles de imitar que los recursos individuales, porque están arraigadas en las personas, procesos y estructuras de la organización. Esto se convierte en una fuente de ventaja competitiva difícil de erosionar por parte de los competidores. En el caso de CARCON, sus capacidades pueden manifestarse en la coordinación fluida de los equipos de diseño y construcción, en la eficiencia en la atención al cliente, en la habilidad para gestionar múltiples proyectos en paralelo, o en la forma particular en que integran creatividad arquitectónica con funcionalidad constructiva.

A medida que CARCON enfrenta un entorno cada vez más complejo y un crecimiento sostenido de su cartera de clientes, se hace evidente la necesidad de fortalecer estas capacidades mediante procesos de diagnóstico organizacional que permitan identificar fortalezas y debilidades internas. Herramientas como el análisis FODA, el MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) o el análisis de capacidades clave ofrecen marcos útiles para estructurar esta evaluación interna. Estos instrumentos permiten no solo identificar recursos valiosos, sino también determinar cuáles de ellos están siendo subutilizados, cuáles requieren inversión y cuáles necesitan ser articulados en nuevas capacidades dinámicas.

Por ejemplo, un análisis FODA puede revelar que CARCON posee un equipo altamente creativo (fortaleza), pero que carece de un sistema formal de asignación de tareas (debilidad), lo cual reduce la eficiencia operativa. El MEFI, por su parte, permite ponderar cuantitativamente estas fortalezas y debilidades y priorizar las áreas que deben mejorarse. Estas herramientas ayudan a transformar el

conocimiento disperso de la organización en información estratégica útil para el diseño de planes de acción.

Finalmente, el diagnóstico basado en la RBV también implica reconocer que no todos los recursos generan ventajas competitivas. Algunos pueden ser simplemente necesarios para operar, pero no diferenciadores. Por ello, es fundamental distinguir entre recursos estratégicos y recursos necesarios, enfocando la inversión, el desarrollo organizacional y las estrategias de protección sobre los primeros. La habilidad de CARCON para capitalizar sus recursos distintivos dependerá en gran medida de su capacidad para integrarlos dentro de una estructura organizacional más profesionalizada, con procesos claros, roles definidos y una cultura alineada con su misión estratégica.

En conclusión, la Teoría de Recursos y Capacidades ofrece un marco poderoso para comprender cómo las organizaciones pueden construir ventajas competitivas sostenibles desde su interior. Para empresas como CARCON, este enfoque implica mirar hacia dentro, diagnosticar sus recursos tangibles e intangibles, desarrollar capacidades únicas, y organizar todo ello dentro de una estrategia coherente que maximice el valor generado. Lejos de ser un proceso abstracto, se trata de una guía práctica que, aplicada con rigurosidad, puede traducirse en mejoras concretas en eficiencia, diferenciación, y sostenibilidad del crecimiento empresarial.

2.1.3 Matrices y Estrategias funcionales para PYMES en crecimiento

2.1.3.1 Estrategias funcionales y diagnóstico organizacional

Las estrategias funcionales representan el nivel operativo de la planificación estratégica, siendo esenciales para garantizar que los objetivos generales de una organización se materialicen en acciones concretas dentro de cada área funcional. Gimbert (2006) argumenta que estas estrategias deben estar alineadas con la visión global de la empresa y adecuadamente diseñadas para abordar las características específicas de departamentos clave como finanzas, operaciones, marketing y recursos humanos. En PYMES que experimentan un crecimiento acelerado, este tipo de enfoque resulta indispensable para evitar fenómenos frecuentes como la

duplicación de esfuerzos, el uso ineficiente de los recursos, la pérdida de control operativo y la desconexión entre los niveles estratégico y operativo.

Para diseñar estrategias funcionales efectivas, se requiere iniciar con un diagnóstico organizacional riguroso. Este diagnóstico permite observar de forma estructurada las capacidades internas, las debilidades estructurales, las oportunidades del entorno y las amenazas latentes. El diagnóstico debe incorporar tanto enfoques cualitativos como cuantitativos, utilizando herramientas que faciliten la recolección, sistematización y análisis de información clave para la toma de decisiones. En el caso de CARCON, cuyo crecimiento se ha dado de forma acelerada y sin una estructura formal consolidada, este paso es fundamental para redirigir su operación hacia un modelo sostenible, eficiente y competitivo.

2.1.3.2 Matriz FODA

La matriz FODA es una de las herramientas más reconocidas y utilizadas para el diagnóstico estratégico. Según Helms y Nixon (2010), esta herramienta facilita la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el desempeño de la organización. Su utilidad radica en que permite articular información dispersa en una visión estructurada del entorno empresarial.

El proceso de elaboración de una matriz FODA comienza con la recopilación de información interna y externa de la empresa. Para ello, se pueden realizar entrevistas a colaboradores clave, encuestas internas, análisis de documentos institucionales, observación directa, así como la revisión de bases de datos de clientes y proveedores. Una vez recolectada la información, se clasifican los elementos estratégicos: las fortalezas y debilidades se derivan de aspectos como capacidades técnicas, reputación, cultura organizacional o gestión de recursos, mientras que las oportunidades y amenazas provienen del entorno macroeconómico, tendencias del sector, innovación tecnológica o cambios normativos.

Una vez identificadas las variables, se cruzan en una matriz que permite formular estrategias FO (fortalezas + oportunidades), DO (debilidades + oportunidades), FA (fortalezas + amenazas) y DA (debilidades + amenazas). Esta herramienta puede ayudar a formular estrategias que aprovechen la fidelidad de sus clientes tradicionales y la calidad de su capital humano para captar clientes de alto valor, y al mismo tiempo, reducir el impacto de sus debilidades internas mediante el uso de herramientas tecnológicas.

2.1.3.3 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL complementa el enfoque FODA proporcionando una evaluación sistemática del entorno macroeconómico. Yüksel (2012) sostiene que esta herramienta examina seis dimensiones clave: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales. Su valor reside en que permite anticipar riesgos sistémicos y aprovechar tendencias externas que pueden impactar, directa o indirectamente, el modelo de negocio de la empresa.

Para realizar este análisis, se utilizan fuentes secundarias como informes de consultoras, bases de datos gubernamentales, estudios de mercado y artículos académicos. Por ejemplo, el análisis político considera la estabilidad del entorno regulatorio y las políticas de apoyo a las PYMES; el económico evalúa el ciclo económico, el tipo de cambio, el poder adquisitivo; el social observa las preferencias del consumidor y la dinámica demográfica; el tecnológico analiza la adopción de herramientas digitales o software de diseño arquitectónico; el ecológico valora regulaciones ambientales y sostenibilidad; y el legal estudia las leyes de construcción o normativas laborales.

En el caso de CARCON, el análisis PESTEL puede revelar oportunidades importantes en el ámbito tecnológico, como el uso de software BIM, y amenazas en el entorno legal como la complejidad normativa para licitaciones públicas. Esta información permite tomar decisiones preventivas y alinear las estrategias funcionales a los factores externos que más impactan en su operación.

2.1.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI es una herramienta cuantitativa que permite evaluar de forma objetiva los factores internos críticos para el éxito de una organización. De acuerdo con David (2013), esta matriz parte de la identificación de entre 10 y 20 factores internos clave, los cuales se ponderan en función de su importancia relativa (de 0.0 a 1.0, sumando 1.0 en total). Luego, cada factor recibe una calificación de 1 a 4 según la capacidad de la empresa para afrontarlo: 1 es una respuesta débil y 4 es una respuesta fuerte. Finalmente, se multiplica el peso por la calificación para obtener una puntuación ponderada por cada factor, la cual se suma para obtener el índice general de evaluación interna.

Este enfoque permite ir más allá del diagnóstico cualitativo, priorizando las fortalezas más aprovechables y las debilidades más críticas. En el caso de CARCON, se pueden evaluar factores como la calidad del equipo técnico, la cultura organizacional, la infraestructura digital, la eficiencia operativa y el clima laboral. Si el resultado total está por debajo de 2.5, se indica una debilidad interna predominante; por encima, se reconoce una fortaleza interna. Esta herramienta permite asignar recursos estratégicos donde realmente se necesitan y formular estrategias funcionales realistas.

2.1.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz MEFE permite aplicar un razonamiento similar al anterior, pero enfocado en el entorno externo. Según David (2013), el procedimiento es casi idéntico: se identifican factores externos relevantes (entre 10 y 20), se les asigna un peso según su impacto en la organización, y se califica la respuesta estratégica de la empresa a dichos factores. El puntaje final también oscila en un rango de 1 a 4, donde una puntuación baja indica una respuesta deficiente, mientras que una puntuación alta indica un buen aprovechamiento de las oportunidades y una mitigación adecuada de las amenazas.

Esta herramienta permite traducir amenazas difusas en prioridades concretas y oportunidades genéricas en líneas de acción medibles. Para CARCON, el análisis

MEFE puede incluir factores como la competencia en el sector de construcción y diseño, la disponibilidad de nuevos canales digitales para captar clientes, o la evolución de las preferencias de consumidores hacia servicios personalizados y de valor agregado. Un análisis detallado permitiría a la empresa diseñar estrategias funcionales en marketing, operaciones y finanzas que le permitan consolidar una ventaja competitiva sostenible.

2.1.4 Balanced Scorecard como herramienta estratégica

El Balanced Scorecard (BSC), concebido por Robert S. Kaplan y David P. Norton (1992), revolucionó la gestión estratégica al proporcionar una metodología integral para traducir la visión y estrategia de una organización en un conjunto coherente de objetivos operativos. Esta herramienta superó las limitaciones de los sistemas de medición tradicionales, que se enfocaban exclusivamente en indicadores financieros, al incluir también variables no financieras consideradas críticas para el éxito a largo plazo. De esta manera, el BSC permite a las organizaciones monitorear su desempeño desde cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

En la perspectiva **financiera**, se busca responder a la pregunta de cómo deben ser vistos los resultados económicos de la organización ante sus accionistas o propietarios. Este enfoque tradicional incluye métricas como retorno sobre inversión (ROI), crecimiento de ingresos, márgenes de utilidad, y productividad del capital. Sin embargo, Kaplan y Norton (1996) destacan que este tipo de indicadores, por sí solos, ofrecen una visión retrospectiva, es decir, revelan lo que ya ha sucedido, pero no indican necesariamente qué está por venir. Por ello, complementan esta perspectiva con otras dimensiones que actúan como predictores del desempeño futuro.

La perspectiva **del cliente** se centra en identificar cómo los clientes ven a la organización. Esto incluye indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, la retención, la adquisición, la rentabilidad por cliente y la participación de mercado. La lógica detrás de esta dimensión es que el éxito financiero depende, en última

instancia, de la capacidad de la organización para generar valor y construir relaciones duraderas con sus clientes. Según Kaplan y Norton (1996), es fundamental alinear la propuesta de valor de la empresa con los factores que los clientes consideran más relevantes, como calidad, precio, innovación o servicio.

La tercera dimensión es la de **procesos internos**, la cual responde a la pregunta: ¿en qué procesos internos debe destacarse la organización para satisfacer a los clientes y accionistas? Esta perspectiva impulsa a las organizaciones a identificar y monitorear aquellos procesos críticos que conducen a la excelencia operacional, la innovación, la gestión eficiente y el cumplimiento de los estándares de calidad. Su adecuada implementación permite optimizar el uso de recursos, reducir desperdicios, acortar tiempos de entrega y elevar la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Finalmente, la perspectiva de **aprendizaje y crecimiento** constituye el soporte de las demás. Se enfoca en el capital humano, la cultura organizacional, las capacidades tecnológicas y la infraestructura necesaria para el desarrollo futuro. Incluye indicadores como la capacitación del personal, la motivación, la rotación, el clima laboral y la adquisición de nuevas competencias. Kaplan y Norton (1996) subrayan que esta perspectiva es esencial para fomentar la innovación continua y garantizar que la organización pueda adaptarse a los cambios del entorno.

El proceso de construcción del Balanced Scorecard sigue una lógica estructurada. Primero, se define la visión y misión de la organización, así como sus objetivos estratégicos. Posteriormente, estos objetivos se descomponen en cada una de las cuatro perspectivas mencionadas. Por ejemplo, si el objetivo global es mejorar la rentabilidad, en la dimensión financiera podría definirse como "aumentar los ingresos netos"; en la del cliente, como "incrementar la satisfacción del cliente"; en la de procesos internos, como "reducir el ciclo de producción"; y en la de aprendizaje y crecimiento, como "fortalecer las capacidades del equipo de ventas".

Luego, para cada objetivo estratégico se establecen indicadores de desempeño (KPIs), metas específicas y acciones necesarias para alcanzarlas. Esta estructura

facilita la conexión directa entre la estrategia de alto nivel y las actividades operativas. Así, el BSC no solo es un sistema de medición, sino también una herramienta de ejecución estratégica que permite comunicar y alinear los objetivos en toda la organización.

Kaplan y Norton (1996) hacen énfasis en que uno de los principales aportes del BSC es su capacidad para alinear el comportamiento organizacional con la estrategia. Esto se logra al traducir objetivos abstractos en metas concretas que pueden ser comprendidas y ejecutadas por todos los niveles de la empresa. Además, el BSC promueve una cultura de responsabilidad, al hacer que los logros se vinculen con indicadores claros y medibles.

Chenhall (2005) aporta una visión complementaria al destacar el papel del BSC en el aprendizaje organizacional. Según este autor, el uso del BSC favorece procesos de retroalimentación estructurada, los cuales permiten a la organización ajustar su estrategia en función del entorno cambiante. Al facilitar la recolección y análisis de datos desde múltiples perspectivas, el BSC promueve una visión sistémica y colaborativa de la gestión.

Además, el autor señala que el BSC puede generar cambios positivos en la cultura organizacional, al fomentar el enfoque en resultados y la mejora continua. Esto es especialmente importante en organizaciones que requieren profesionalización de sus procesos y una dirección estratégica clara. La implementación del BSC puede funcionar como un vehículo para movilizar a toda la empresa en torno a un mismo propósito, compartiendo información, objetivos y criterios de éxito.

En términos de su utilidad práctica, el BSC también permite realizar una evaluación continua del desempeño estratégico. A través de los indicadores establecidos, la dirección puede identificar desviaciones, analizar sus causas, y corregir acciones antes de que las consecuencias sean irreversibles. Este sistema de seguimiento dinámico mejora la capacidad de respuesta y la toma de decisiones basadas en datos.

El Balanced Scorecard también contribuye a reforzar los sistemas de rendición de cuentas, ya que establece responsabilidades claras por cada objetivo e indicador. Esto promueve una mayor transparencia y compromiso en todos los niveles jerárquicos. Asimismo, puede ser un valioso instrumento para comunicar la estrategia a stakeholders externos, como inversionistas, clientes y socios, al mostrar de forma clara y estructurada cómo la organización mide y gestiona su desempeño.

En síntesis, el Balanced Scorecard es una herramienta integral de gestión estratégica que permite traducir la visión de largo plazo en acciones concretas, distribuidas en las áreas clave de la organización. Su fortaleza reside en su capacidad para conectar la planeación con la ejecución, para integrar variables financieras y no financieras, y para fomentar el alineamiento organizacional. Su adopción representa un paso crucial hacia una gestión más consciente, eficaz y centrada en resultados sostenibles.

2.1.5 Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators, KPIs) son herramientas fundamentales dentro del proceso de gestión estratégica, ya que permiten cuantificar el grado de avance hacia los objetivos definidos por una organización. Según Neely, Adams y Kennerley (2005), los KPIs no solo son métricas operativas o financieras aisladas, sino elementos esenciales que deben integrarse al sistema de gestión del desempeño, garantizando que las acciones del día a día estén alineadas con las metas estratégicas de largo plazo.

El diseño y la implementación efectiva de KPIs requieren una profunda comprensión de la estrategia organizacional, así como de los procesos críticos que sustentan dicha estrategia. En este sentido, Neely et al. (2005) enfatizan que los KPIs deben cumplir con criterios fundamentales de calidad: ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un marco temporal definido, lo cual comúnmente se conoce como el enfoque SMART (por sus siglas en inglés). Estos criterios permiten

que los indicadores sean útiles para la evaluación real del desempeño, evitando ambigüedades o interpretaciones subjetivas.

Una característica esencial de los KPIs es que deben ser accionables, es decir, deben proporcionar información clara que permita tomar decisiones informadas. No basta con tener métricas disponibles; es indispensable que estas métricas estén integradas a los flujos de trabajo y sean comprendidas por los distintos niveles jerárquicos de la organización. En este contexto, los KPIs actúan como puentes entre la estrategia y la operación, traduciéndose en un lenguaje que los empleados pueden entender y aplicar dentro de su ámbito de trabajo.

Por su parte, Parmenter (2015) sostiene que los KPIs pueden actuar como catalizadores del cambio organizacional. Al identificar con precisión las áreas de mejora, estas métricas ayudan a revelar disfunciones estructurales, cuellos de botella o prácticas ineficientes que podrían pasar desapercibidas sin un sistema de monitoreo formalizado. En otras palabras, los KPIs no solo miden resultados, sino que también promueven la mejora continua al fomentar una cultura de rendición de cuentas y aprendizaje organizacional.

Además, Parmenter (2015) diferencia entre indicadores de resultado (lagging indicators) y indicadores predictivos (leading indicators). Mientras que los primeros informan sobre hechos pasados (por ejemplo, el ingreso neto mensual), los segundos permiten anticipar resultados futuros (como el número de leads calificados generados por semana). Una gestión estratégica eficaz debe incorporar ambos tipos de indicadores, logrando así un equilibrio entre la evaluación retrospectiva y la gestión proactiva del desempeño.

El desarrollo de un sistema de KPIs por área funcional es esencial para mantener una gestión coherente. En el área de operaciones, por ejemplo, se pueden establecer indicadores como el ciclo de producción, el porcentaje de cumplimiento de entregas a tiempo, o el índice de retrabajo. En el área de marketing, los KPIs pueden incluir la tasa de conversión de clientes, la retención de clientes de alto valor, o el coste de adquisición de cliente (CAC). En el ámbito de recursos humanos,

indicadores como la tasa de rotación de personal, el índice de satisfacción laboral, o el porcentaje de cumplimiento de planes de capacitación ofrecen una visión clara sobre el capital humano.

Neely et al. (2005) argumentan que un sistema efectivo de indicadores debe construirse desde la estrategia y no desde los datos disponibles. Es decir, no se trata de medir lo que ya se está registrando, sino de identificar qué es necesario medir para garantizar que se cumpla la propuesta de valor de la organización. Para ello, es común utilizar mapas estratégicos o cuadros de mando integral (Balanced Scorecard), en los cuales se alinean los KPIs con los objetivos estratégicos en diferentes perspectivas.

La utilidad de los KPIs se incrementa exponencialmente cuando se integran en sistemas de visualización de datos, como tableros de control (dashboards) digitales. Estas herramientas permiten monitorear el desempeño en tiempo real, detectar desviaciones críticas a tiempo y tomar acciones correctivas con rapidez. Los dashboards bien diseñados facilitan el acceso a información relevante por parte de los responsables de cada área, promoviendo la transparencia y la responsabilidad compartida sobre los resultados.

Otra consideración clave señalada por Parmenter (2015) es que no todos los indicadores son “claves”. Es frecuente que las organizaciones caigan en la trampa de generar reportes con decenas de métricas que finalmente diluyen la atención en lo verdaderamente importante. Un KPI debe ser capaz de activar una reacción o decisión inmediata: si no tiene este nivel de urgencia o relevancia, entonces se trata de un indicador menor. Por lo tanto, el proceso de selección de KPIs debe ser riguroso y participativo, asegurando el involucramiento de los líderes funcionales y de los responsables de implementar las acciones.

El seguimiento periódico de los KPIs también permite establecer ciclos de revisión estratégica, en los cuales se evalúa la pertinencia de los objetivos, la eficacia de las acciones emprendidas y la necesidad de ajustes. Estos ciclos generan una dinámica de retroalimentación organizacional, donde los aprendizajes derivados de los

resultados se traducen en mejoras a nivel de procesos, estructuras y políticas internas.

Finalmente, tanto Neely et al. (2005) como Parmenter (2015) coinciden en que la implementación exitosa de KPIs requiere un entorno organizacional que valore la medición, la transparencia y la mejora continua. Los indicadores no deben percibirse como instrumentos de control coercitivo, sino como herramientas para el desarrollo profesional y la evolución organizacional. De hecho, una organización madura en el uso de KPIs no solo mide lo que importa, sino que también se asegura de que cada persona comprenda su contribución al logro de los objetivos estratégicos.

En conclusión, los KPIs son mucho más que simples cifras: constituyen el eje operativo del cumplimiento estratégico. Cuando son bien definidos, comunicados y monitoreados, los KPIs permiten a las organizaciones sostener su competitividad, adaptarse a los cambios y asegurar que todos los niveles trabajen en sinergia hacia una visión compartida. La gestión basada en indicadores es, por tanto, una competencia crítica en cualquier organización que aspire a lograr un desempeño sostenible y de alto impacto.

2.1.6 El cliente de alto valor y el posicionamiento estratégico

La gestión estratégica orientada al cliente ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas, pasando de enfoques centrados en la transacción a estrategias más sofisticadas que priorizan la construcción de relaciones sostenibles y rentables. En este contexto, la identificación, captación y fidelización de clientes de alto valor (high-value customers) se ha consolidado como una de las prioridades más relevantes para las organizaciones que buscan asegurar su rentabilidad a largo plazo y fortalecer su posicionamiento competitivo en el mercado.

De acuerdo con Payne y Frow (2005), un cliente de alto valor no solo es aquel que realiza compras frecuentes o de alto monto, sino también aquel que contribuye positivamente a la rentabilidad de la empresa en términos de margen de ganancia, lealtad, retroalimentación, e incluso promoción de la marca a través de recomendaciones. Desde esta perspectiva, gestionar eficientemente la experiencia del cliente implica identificar con precisión a estos clientes, comprender sus

necesidades particulares, y ofrecer soluciones que generen un valor diferencial que difícilmente puedan encontrar con la competencia. Esta aproximación requiere un enfoque sistémico, donde el cliente no es visto como una fuente puntual de ingresos, sino como un activo estratégico cuyo valor se construye y optimiza a lo largo del tiempo.

Uno de los primeros pasos para implementar esta estrategia es realizar una segmentación adecuada del mercado. En palabras de Payne y Frow (2005), “el éxito de la gestión de relaciones con clientes depende en gran medida de la habilidad de la empresa para segmentar a los clientes de acuerdo con su valor y diseñar estrategias de marketing relacional adecuadas para cada segmento” (p. 168). Esta segmentación puede basarse en variables demográficas, psicográficas, conductuales o, más estratégicamente, en el valor del cliente en el ciclo de vida (Customer Lifetime Value, CLV), lo cual permite priorizar los esfuerzos organizacionales en aquellos segmentos con mayor retorno esperado.

Una vez identificados, los clientes de alto valor requieren una propuesta de valor diferenciada, construida a partir de la personalización de productos, servicios y canales de atención. Este tipo de enfoque no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que fortalece la fidelidad, reduce la rotación y aumenta el valor promedio por cliente. Payne y Frow (2005) sostienen que una gestión eficaz de la experiencia del cliente permite establecer relaciones más duraderas y rentables, ya que incrementa la percepción de valor recibido y consolida la confianza entre el cliente y la empresa.

En paralelo, es necesario construir un posicionamiento estratégico claro y diferenciado. En este sentido, Kotler y Keller (2016) plantean que el posicionamiento consiste en diseñar la oferta e imagen de la empresa de forma que ocupen un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo. Esto implica tomar decisiones precisas sobre los elementos que diferencian a la empresa —como la calidad del producto, el servicio al cliente, la innovación o el prestigio de la marca— y comunicar dichos elementos de manera coherente a través de todos los puntos de contacto con el cliente.

Para Kotler y Keller (2016), el posicionamiento estratégico debe basarse en tres principios fundamentales: la diferenciación significativa, la consistencia del mensaje, y la relevancia para el público objetivo. Una diferenciación significativa implica que la ventaja competitiva de la empresa no solo sea real y sostenible, sino también reconocida como valiosa por el cliente. La consistencia del mensaje requiere que la comunicación de marca sea uniforme en todos los canales, evitando contradicciones que debiliten la imagen empresarial. Finalmente, la relevancia se refiere a la alineación entre las promesas de valor de la empresa y las necesidades y deseos del mercado meta.

En este marco, las empresas que logran articular de forma efectiva su estrategia de posicionamiento con una adecuada gestión de clientes de alto valor pueden construir marcas sólidas y sostenibles, capaces de resistir la presión de la competencia y las fluctuaciones del mercado. Esta articulación estratégica no solo favorece el crecimiento de ingresos, sino que también contribuye al desarrollo de una reputación corporativa sólida, al fortalecimiento del vínculo emocional con los consumidores y a una mayor resiliencia organizacional frente a crisis externas.

Otro componente esencial es la fidelización de clientes clave, entendida no como una simple repetición de compra, sino como un compromiso emocional, racional y simbólico con la marca. Esta fidelización puede alcanzarse mediante programas de lealtad, experiencias memorables, atención personalizada o contenido exclusivo. A largo plazo, estos clientes no solo representan ingresos estables, sino que actúan como embajadores de marca, ampliando el alcance del posicionamiento estratégico a través del boca a boca positivo y la defensa activa de la marca frente a sus pares.

En consecuencia, el valor del cliente se convierte en una métrica estratégica fundamental, que no solo mide su rentabilidad individual, sino también su contribución al crecimiento del negocio, al aprendizaje organizacional y a la consolidación del posicionamiento en segmentos clave del mercado. Esta visión integral del cliente, propuesta por Payne y Frow (2005), implica que todas las áreas de la empresa —desde la alta dirección hasta los puntos de contacto operativos—

deben estar alineadas en torno a una cultura centrada en el cliente, donde cada decisión considere el impacto en la experiencia y percepción del cliente de alto valor.

En conclusión, el cliente de alto valor representa un pilar central en las estrategias de crecimiento y consolidación empresarial. Identificarlo, atraerlo y retenerlo no solo requiere capacidades analíticas y herramientas tecnológicas, sino también una clara visión estratégica y una cultura organizacional orientada a la creación de valor compartido. Asimismo, el posicionamiento estratégico debe ser el reflejo coherente de esa propuesta de valor, comunicada de forma clara, diferenciada y relevante. Como sostienen Kotler y Keller (2016), una empresa que logra posicionarse con éxito en la mente de sus clientes más valiosos no solo incrementa su rentabilidad, sino que también asegura su permanencia en mercados cada vez más dinámicos y competitivos.

2.2 Marco Histórico

2.2.1 Historia de la planeación estratégica

La planeación estratégica se remonta a diversas contribuciones y desarrollos a lo largo del siglo XX. En 1954, Peter Drucker, una figura destacada en el campo de la gestión corporativa, planteó ideas fundamentales que sentaron las bases para la conceptualización moderna de la estrategia empresarial. Drucker enfatizó la importancia de que los gerentes analicen la situación actual de la empresa y tomen medidas para adaptarse y mejorar en función de sus recursos y capacidades disponibles.

La administración estratégica, en su forma moderna, comenzó a desarrollarse a principios de la década de 1960, momento en el cual las organizaciones más avanzadas comenzaron a implementar sistemas formales de planificación estratégica. Durante este período, surgieron tres estilos distintivos en respuesta a las condiciones sociales y económicas de la época:

Estilo de Planeación: Este estilo, predominante entre 1960 y 1983, se basaba en la creencia de que el futuro era predecible y se podía planificar mediante un análisis exhaustivo de las tendencias y variables probables.

Estilo Visionario: Desde 1984 hasta 1991, emergió el estilo visionario, que reconocía la incertidumbre del futuro y fomentaba la imaginación y la exploración de posibilidades para generar estrategias innovadoras y adaptativas.

Estilo del Aprendizaje: A partir de 1992 en adelante, se desarrolló el estilo del aprendizaje, que reconocía la complejidad y la dinámica del entorno empresarial y abogaba por la adaptación continua y el aprendizaje organizacional como elementos fundamentales de la estrategia.

Desde entonces, la administración estratégica ha evolucionado y se ha perfeccionado constantemente. Hoy en día, prácticamente todas las grandes empresas del mundo implementan algún tipo de sistema de administración estratégica, y cada vez más organizaciones pequeñas también están adoptando estos enfoques. La evolución continua de la administración estratégica refleja la necesidad de las organizaciones de adaptarse y responder eficazmente a un entorno empresarial en constante cambio. Gallardo. (2012).

2.2.2 Antecedentes de planeación estratégica

Estrategia militar: Desde tiempos antiguos, la estrategia militar ha sido un antecedente fundamental de la planeación estratégica. Líderes militares como Sun Tzu, en su obra "El arte de la guerra", han proporcionado principios y tácticas que se aplican tanto en el campo de batalla como en la gestión empresarial contemporánea. Sun (2012).

Planeación a largo plazo en la administración pública: En el siglo XX, la práctica de la planeación a largo plazo se generalizó en la administración pública, especialmente en países como Estados Unidos. La planificación a largo plazo se utilizaba para establecer metas y orientar el desarrollo económico y social de las naciones. Ackoff, (1970).

Desarrollo de modelos de negocio: A medida que las empresas modernas enfrentaban entornos empresariales cada vez más complejos y competitivos, surgieron enfoques formales para la planificación estratégica. Uno de los primeros modelos fue la Matriz de Crecimiento/Participación de BCG (Boston Consulting Group), que surgió en la década de 1960 y se centraba en la asignación eficiente de recursos (BCG, 1973).

Enfoques contemporáneos: Desde la segunda mitad del siglo XX, se han desarrollado diversos enfoques y modelos para la planeación estratégica en el ámbito empresarial. Estos incluyen la planificación basada en escenarios, la planificación estratégica basada en recursos y la planificación estratégica basada en competencias (Mintzberg et al., 1998).

2.2.3 Antecedentes de herramientas de planeación estratégica.

Los antecedentes de las herramientas de la planeación estratégica se remontan a diversas disciplinas y enfoques que han influido en su desarrollo a lo largo del tiempo, algunos de sus antecedentes se encuentran en las siguientes teorías:

Teoría Económica: La teoría económica ha influido en la forma en que las organizaciones planifican sus acciones para maximizar su rendimiento en entornos competitivos. Conceptos como la teoría de juegos y la competencia perfecta han influido en la forma en que se desarrollan las estrategias empresariales.

Administración Científica: Los principios de la administración científica, desarrollados por Frederick Taylor y otros, han proporcionado un marco para la optimización de procesos y la mejora continua en las organizaciones. Estos principios han sido incorporados en muchas herramientas de planificación estratégica para mejorar la eficiencia y la productividad.

Teoría de Sistemas: La teoría de sistemas ha influido en la forma en que las organizaciones comprenden y abordan la complejidad de su entorno. Enfoques sistémicos han llevado al desarrollo de herramientas que consideran múltiples variables y relaciones interdependientes en la toma de decisiones estratégicas.

Investigación en Ciencias del Comportamiento: La investigación en psicología y otras ciencias del comportamiento ha proporcionado información sobre cómo las personas toman decisiones y cómo se puede influir en su comportamiento. Estos conocimientos han sido incorporados en herramientas de planificación estratégica para mejorar la efectividad de las estrategias y tácticas implementadas.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1 Concepto de competitividad organizacional

La competitividad organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para mantener y mejorar su posición en el mercado frente a sus competidores, a través de una combinación eficiente de recursos, estrategias y procesos internos (Porter, 1985). Desde una perspectiva operativa, la competitividad implica la habilidad para generar valor económico sostenido en el tiempo, superando barreras del entorno e innovando constantemente en sus procesos, productos o servicios.

La medición de la competitividad puede realizarse en distintos niveles: financiero, mediante indicadores como rentabilidad, retorno sobre la inversión (ROI) o crecimiento de ingresos; comercial, a través de participación de mercado, fidelización del cliente o notoriedad de marca; y operativo, mediante métricas como eficiencia de procesos, calidad del servicio, tiempos de entrega o utilización de recursos (Barney & Hesterly, 2015).

2.3.2 Definición de estrategia funcional

Las estrategias funcionales constituyen planes operativos específicos desarrollados por cada unidad funcional de la organización (marketing, finanzas, producción, recursos humanos) para contribuir a la implementación de la estrategia general de la empresa (Mintzberg et al., 2005). A diferencia de la estrategia corporativa, que

define la visión, misión y objetivos globales de la organización, y de la estrategia operativa, que se orienta a la ejecución diaria de tareas, la estrategia funcional traduce los objetivos generales en acciones concretas dentro de cada área.

2.3.3 Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton (1992), es un sistema de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en objetivos específicos medibles desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta se utiliza en este estudio como una guía para estructurar e implementar las estrategias funcionales y medir su impacto en variables clave como competitividad y posicionamiento.

2.3.4 Concepto de KPI (Indicadores Clave de Desempeño)

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son métricas cuantificables que permiten evaluar el progreso de una organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos (Neely, Adams & Kennerley, 2005). Un KPI debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y temporalmente definido. No todas las métricas son KPIs; solo aquellas que realmente impactan la toma de decisiones estratégicas deben considerarse como tales.

2.3.5 Cliente de alto valor

El concepto de cliente de alto valor se refiere a aquellos consumidores que aportan beneficios significativos a la organización a lo largo del tiempo. Payne y Frow (2005) afirman que estos clientes no solo generan ingresos sostenidos, sino que también contribuyen al posicionamiento de marca mediante recomendaciones y lealtad. Las variables que determinan su valor incluyen la frecuencia de compra, rentabilidad neta, nivel de satisfacción, historial de pagos, y grado de fidelidad.

2.3.6 Definición y operacionalización de variables

En esta investigación, se ha definido como variable independiente la implementación de estrategias funcionales basadas en el Balanced Scorecard. Esta

variable se medirá mediante la evaluación de acciones tomadas desde cada una de las cuatro perspectivas del BSC.

Las variables dependientes serán: competitividad organizacional, posicionamiento estratégico y captación de clientes de alto valor. Cada una se operacionaliza a través de indicadores específicos: ROI y crecimiento en la participación de mercado (competitividad); notoriedad de marca y diferenciación (posicionamiento); y ratio de conversión y valor de vida del cliente (captación).

2.3.7 Objetivos SMART

Los objetivos SMART constituyen una metodología de formulación de metas diseñada para mejorar la claridad, viabilidad y seguimiento en la planificación estratégica. El término SMART es un acrónimo que representa los criterios que debe cumplir un objetivo bien formulado: Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (alcanzable), Relevant (relevante) y Time-bound (limitado en el tiempo) (Doran, 1981).

- Específico: El objetivo debe estar claramente definido, sin ambigüedades.
- Medible: Debe incluir indicadores cuantificables que permitan monitorear el progreso.
- Alcanzable: Debe ser realista considerando los recursos disponibles.
- Relevante: Debe alinearse con los objetivos estratégicos generales.
- Temporal: Debe establecerse un plazo claro para su consecución.

El uso de objetivos SMART en la planificación estratégica permite alinear las metas individuales y departamentales con la visión global de la organización, facilitando así la toma de decisiones y el monitoreo continuo del desempeño.

2.3.8 Glosario conceptual

- Diferenciación: Estrategia que busca hacer que los productos o servicios de una empresa se perciban como únicos (Porter, 1985).
- Eficiencia: Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.
- Fidelización: Conjunto de acciones orientadas a mantener clientes existentes.

- Innovación: Introducción de mejoras significativas en productos, procesos o modelos de negocio.
- Aprendizaje organizacional: Proceso mediante el cual las organizaciones mejoran su capacidad de adaptación y cambio mediante la acumulación de conocimiento (Senge, 1990).

2.4 Marco Legal

En el contexto de la planeación estratégica, el marco legal representa uno de los factores clave que condicionan el entorno en el que operan las organizaciones. Este marco está conformado por el conjunto de leyes, reglamentos, normas y disposiciones jurídicas vigentes que afectan directamente las decisiones administrativas, operativas y financieras de la empresa. Así, la planeación estratégica no puede desvincularse del cumplimiento normativo, ya que las empresas deben adaptar sus estrategias en función de las restricciones y oportunidades impuestas por el sistema jurídico.

Según Wheelen y Hunger (2017), “el marco legal se refiere al conjunto de leyes, reglamentos y normativas gubernamentales que afectan el entorno operativo de una organización, incluyendo aspectos como el derecho laboral, la protección del consumidor, los impuestos, el medio ambiente y el comercio internacional” (p. 52). Esta perspectiva permite entender que el marco legal no es simplemente una barrera, sino también una fuente de certidumbre y dirección para el diseño organizacional.

De forma complementaria, Pearce y Robinson (2015) subrayan que “el marco legal proporciona el contexto normativo en el que una empresa opera, estableciendo las reglas y los límites dentro de los cuales deben desarrollarse las actividades comerciales, y abordando aspectos como la propiedad intelectual, las disputas contractuales y la competencia desleal” (p. 68). Esta afirmación evidencia que el

marco legal influye no solo en las operaciones, sino también en la formulación de estrategias defensivas o de diferenciación.

Hill, Jones y Schilling (2017) explican que el marco legal condiciona dimensiones estratégicas como la estructura organizacional, la responsabilidad social corporativa y el cumplimiento ético, lo cual implica que una empresa no puede sostener su competitividad sin tener una lectura clara del entorno jurídico (p. 107). Por su parte, David (2017) enfatiza que “el marco legal representa el entorno jurídico en el que una empresa opera, incluyendo las leyes locales, nacionales e internacionales que impactan en su capacidad para operar, competir y generar valor para sus stakeholders” (p. 63).

2.4.1 Legislación Empresarial y Organizacional

Las herramientas de planeación estratégica también tienen raíces en diversas disciplinas. En primer lugar, la teoría económica ha sido una base fundamental. Elementos como la teoría de juegos y el análisis de la competencia perfecta han proporcionado marcos para entender el comportamiento de los mercados y los agentes económicos, influyendo así en el desarrollo de herramientas como análisis de la industria y modelos de simulación competitiva.

En segundo lugar, la administración científica de Frederick Taylor aportó principios fundamentales sobre eficiencia y estandarización de procesos. Estas ideas fueron luego adaptadas a herramientas como la reingeniería de procesos y la planificación operativa.

La teoría de sistemas también ha influido profundamente en la planeación estratégica. Al considerar la organización como un sistema abierto, este enfoque permite entender las relaciones interdependientes entre las distintas áreas de la empresa y su entorno. Esto ha dado lugar a herramientas como el análisis FODA, el cual sintetiza factores internos y externos, y ha promovido un enfoque integral para la toma de decisiones.

Por último, la investigación en ciencias del comportamiento ha permitido incorporar la dimensión humana al diseño estratégico. Aspectos como la motivación, la percepción del riesgo y la resistencia al cambio han sido considerados en el desarrollo de herramientas participativas y diagnósticos organizacionales, contribuyendo así a una planificación más efectiva y alineada con las dinámicas sociales dentro de las empresas.

2.4.2 Legislación Fiscal y Tributaria

Las herramientas de planeación estratégica también tienen raíces en diversas disciplinas. En primer lugar, la teoría económica ha sido una base fundamental. Elementos como la teoría de juegos y el análisis de la competencia perfecta han proporcionado marcos para entender el comportamiento de los mercados y los agentes económicos, influyendo así en el desarrollo de herramientas como análisis de la industria y modelos de simulación competitiva.

En segundo lugar, la administración científica de Frederick Taylor aportó principios fundamentales sobre eficiencia y estandarización de procesos. Estas ideas fueron luego adaptadas a herramientas como la reingeniería de procesos y la planificación operativa.

La teoría de sistemas también ha influido profundamente en la planeación estratégica. Al considerar la organización como un sistema abierto, este enfoque permite entender las relaciones interdependientes entre las distintas áreas de la empresa y su entorno. Esto ha dado lugar a herramientas como el análisis FODA, el cual sintetiza factores internos y externos, y ha promovido un enfoque integral para la toma de decisiones.

Por último, la investigación en ciencias del comportamiento ha permitido incorporar la dimensión humana al diseño estratégico. Aspectos como la motivación, la percepción del riesgo y la resistencia al cambio han sido considerados en el

desarrollo de herramientas participativas y diagnósticos organizacionales, contribuyendo así a una planificación más efectiva y alineada con las dinámicas sociales dentro de las empresas.

2.4.3 Legislación Específica para la Construcción

Las herramientas de planeación estratégica también tienen raíces en diversas disciplinas. En primer lugar, la teoría económica ha sido una base fundamental. Elementos como la teoría de juegos y el análisis de la competencia perfecta han proporcionado marcos para entender el comportamiento de los mercados y los agentes económicos, influyendo así en el desarrollo de herramientas como análisis de la industria y modelos de simulación competitiva.

En segundo lugar, la administración científica de Frederick Taylor aportó principios fundamentales sobre eficiencia y estandarización de procesos. Estas ideas fueron luego adaptadas a herramientas como la reingeniería de procesos y la planificación operativa.

La teoría de sistemas también ha influido profundamente en la planeación estratégica. Al considerar la organización como un sistema abierto, este enfoque permite entender las relaciones interdependientes entre las distintas áreas de la empresa y su entorno. Esto ha dado lugar a herramientas como el análisis FODA, el cual sintetiza factores internos y externos, y ha promovido un enfoque integral para la toma de decisiones.

Por último, la investigación en ciencias del comportamiento ha permitido incorporar la dimensión humana al diseño estratégico. Aspectos como la motivación, la percepción del riesgo y la resistencia al cambio han sido considerados en el desarrollo de herramientas participativas y diagnósticos organizacionales, contribuyendo así a una planificación más efectiva y alineada con las dinámicas sociales dentro de las empresas.

2.4.4 Normas de Competencia y Antimonopolio

Las herramientas de planeación estratégica también tienen raíces en diversas disciplinas. En primer lugar, la teoría económica ha sido una base fundamental. Elementos como la teoría de juegos y el análisis de la competencia perfecta han proporcionado marcos para entender el comportamiento de los mercados y los agentes económicos, influyendo así en el desarrollo de herramientas como análisis de la industria y modelos de simulación competitiva.

En segundo lugar, la administración científica de Frederick Taylor aportó principios fundamentales sobre eficiencia y estandarización de procesos. Estas ideas fueron luego adaptadas a herramientas como la reingeniería de procesos y la planificación operativa.

La teoría de sistemas también ha influido profundamente en la planeación estratégica. Al considerar la organización como un sistema abierto, este enfoque permite entender las relaciones interdependientes entre las distintas áreas de la empresa y su entorno. Esto ha dado lugar a herramientas como el análisis FODA, el cual sintetiza factores internos y externos, y ha promovido un enfoque integral para la toma de decisiones.

Por último, la investigación en ciencias del comportamiento ha permitido incorporar la dimensión humana al diseño estratégico. Aspectos como la motivación, la percepción del riesgo y la resistencia al cambio han sido considerados en el desarrollo de herramientas participativas y diagnósticos organizacionales, contribuyendo así a una planificación más efectiva y alineada con las dinámicas sociales dentro de las empresas.

2.4.5 Protección de Datos y Privacidad

Las herramientas de planeación estratégica también tienen raíces en diversas disciplinas. En primer lugar, la teoría económica ha sido una base fundamental. Elementos como la teoría de juegos y el análisis de la competencia perfecta han proporcionado marcos para entender el comportamiento de los mercados y los

agentes económicos, influyendo así en el desarrollo de herramientas como análisis de la industria y modelos de simulación competitiva.

En segundo lugar, la administración científica de Frederick Taylor aportó principios fundamentales sobre eficiencia y estandarización de procesos. Estas ideas fueron luego adaptadas a herramientas como la reingeniería de procesos y la planificación operativa.

La teoría de sistemas también ha influido profundamente en la planeación estratégica. Al considerar la organización como un sistema abierto, este enfoque permite entender las relaciones interdependientes entre las distintas áreas de la empresa y su entorno. Esto ha dado lugar a herramientas como el análisis FODA, el cual sintetiza factores internos y externos, y ha promovido un enfoque integral para la toma de decisiones.

Por último, la investigación en ciencias del comportamiento ha permitido incorporar la dimensión humana al diseño estratégico. Aspectos como la motivación, la percepción del riesgo y la resistencia al cambio han sido considerados en el desarrollo de herramientas participativas y diagnósticos organizacionales, contribuyendo así a una planificación más efectiva y alineada con las dinámicas sociales dentro de las empresas.

2.4.6 Normas y Estándares de Calidad

Las herramientas de planeación estratégica también tienen raíces en diversas disciplinas. En primer lugar, la teoría económica ha sido una base fundamental. Elementos como la teoría de juegos y el análisis de la competencia perfecta han proporcionado marcos para entender el comportamiento de los mercados y los agentes económicos, influyendo así en el desarrollo de herramientas como análisis de la industria y modelos de simulación competitiva.

En segundo lugar, la administración científica de Frederick Taylor aportó principios fundamentales sobre eficiencia y estandarización de procesos. Estas ideas fueron

luego adaptadas a herramientas como la reingeniería de procesos y la planificación operativa.

La teoría de sistemas también ha influido profundamente en la planeación estratégica. Al considerar la organización como un sistema abierto, este enfoque permite entender las relaciones interdependientes entre las distintas áreas de la empresa y su entorno. Esto ha dado lugar a herramientas como el análisis FODA, el cual sintetiza factores internos y externos, y ha promovido un enfoque integral para la toma de decisiones.

Por último, la investigación en ciencias del comportamiento ha permitido incorporar la dimensión humana al diseño estratégico. Aspectos como la motivación, la percepción del riesgo y la resistencia al cambio han sido considerados en el desarrollo de herramientas participativas y diagnósticos organizacionales, contribuyendo así a una planificación más efectiva y alineada con las dinámicas sociales dentro de las empresas.

2.4.7 Responsabilidad Social Corporativa y Sustentabilidad

Las herramientas de planeación estratégica también tienen raíces en diversas disciplinas. En primer lugar, la teoría económica ha sido una base fundamental. Elementos como la teoría de juegos y el análisis de la competencia perfecta han proporcionado marcos para entender el comportamiento de los mercados y los agentes económicos, influyendo así en el desarrollo de herramientas como análisis de la industria y modelos de simulación competitiva.

En segundo lugar, la administración científica de Frederick Taylor aportó principios fundamentales sobre eficiencia y estandarización de procesos. Estas ideas fueron luego adaptadas a herramientas como la reingeniería de procesos y la planificación operativa.

La teoría de sistemas también ha influido profundamente en la planeación estratégica. Al considerar la organización como un sistema abierto, este enfoque permite entender las relaciones interdependientes entre las distintas áreas de la

empresa y su entorno. Esto ha dado lugar a herramientas como el análisis FODA, el cual sintetiza factores internos y externos, y ha promovido un enfoque integral para la toma de decisiones.

Por último, la investigación en ciencias del comportamiento ha permitido incorporar la dimensión humana al diseño estratégico. Aspectos como la motivación, la percepción del riesgo y la resistencia al cambio han sido considerados en el desarrollo de herramientas participativas y diagnósticos organizacionales, contribuyendo así a una planificación más efectiva y alineada con las dinámicas sociales dentro de las empresas.

2.4.8 Propiedad Intelectual y Derechos de Autor

Las herramientas de planeación estratégica también tienen raíces en diversas disciplinas. En primer lugar, la teoría económica ha sido una base fundamental. Elementos como la teoría de juegos y el análisis de la competencia perfecta han proporcionado marcos para entender el comportamiento de los mercados y los agentes económicos, influyendo así en el desarrollo de herramientas como análisis de la industria y modelos de simulación competitiva.

En segundo lugar, la administración científica de Frederick Taylor aportó principios fundamentales sobre eficiencia y estandarización de procesos. Estas ideas fueron luego adaptadas a herramientas como la reingeniería de procesos y la planificación operativa.

La teoría de sistemas también ha influido profundamente en la planeación estratégica. Al considerar la organización como un sistema abierto, este enfoque permite entender las relaciones interdependientes entre las distintas áreas de la empresa y su entorno. Esto ha dado lugar a herramientas como el análisis FODA, el cual sintetiza factores internos y externos, y ha promovido un enfoque integral para la toma de decisiones.

Por último, la investigación en ciencias del comportamiento ha permitido incorporar la dimensión humana al diseño estratégico. Aspectos como la motivación, la percepción del riesgo y la resistencia al cambio han sido considerados en el desarrollo de herramientas participativas y diagnósticos organizacionales, contribuyendo así a una planificación más efectiva y alineada con las dinámicas sociales dentro de las empresas.

2.4.9 Contratación y Subcontratación

Las herramientas de planeación estratégica también tienen raíces en diversas disciplinas. En primer lugar, la teoría económica ha sido una base fundamental. Elementos como la teoría de juegos y el análisis de la competencia perfecta han proporcionado marcos para entender el comportamiento de los mercados y los agentes económicos, influyendo así en el desarrollo de herramientas como análisis de la industria y modelos de simulación competitiva.

En segundo lugar, la administración científica de Frederick Taylor aportó principios fundamentales sobre eficiencia y estandarización de procesos. Estas ideas fueron luego adaptadas a herramientas como la reingeniería de procesos y la planificación operativa.

La teoría de sistemas también ha influido profundamente en la planeación estratégica. Al considerar la organización como un sistema abierto, este enfoque permite entender las relaciones interdependientes entre las distintas áreas de la empresa y su entorno. Esto ha dado lugar a herramientas como el análisis FODA, el cual sintetiza factores internos y externos, y ha promovido un enfoque integral para la toma de decisiones.

Por último, la investigación en ciencias del comportamiento ha permitido incorporar la dimensión humana al diseño estratégico. Aspectos como la motivación, la percepción del riesgo y la resistencia al cambio han sido considerados en el desarrollo de herramientas participativas y diagnósticos organizacionales,

contribuyendo así a una planificación más efectiva y alineada con las dinámicas sociales dentro de las empresas.

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA

Marco metodológico

El marco metodológico en la estructura de una investigación es la sección que describe de manera detallada los métodos, técnicas y procedimientos que se utilizarán para recolectar y analizar los datos necesarios para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados. Este apartado incluye la justificación de la elección de los métodos empleados, el diseño de la investigación (cualitativo, cuantitativo o mixto), los instrumentos de recolección de datos (encuestas, entrevistas, observaciones, etc.), el proceso de muestreo, y las técnicas de análisis de datos. Además, el marco metodológico aborda las consideraciones éticas y la validez y confiabilidad de los métodos utilizados. En resumen, proporciona una guía clara y precisa sobre cómo se llevará a cabo la investigación, garantizando la rigurosidad y la replicabilidad del estudio.

3.1 Enfoque de investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto debido a la necesidad de comprender, de manera integral, tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos del fenómeno de estudio: el diseño y evaluación de estrategias funcionales a través del Balanced Scorecard (BSC) para incrementar la competitividad de una empresa del sector construcción, en este caso, Carcon Arquitectura. Este enfoque se justifica por el carácter complejo y multifactorial del problema organizacional que se pretende abordar, en el que interactúan variables tangibles e intangibles tales como rentabilidad, eficiencia operativa, satisfacción del cliente, capacidades del personal, e innovación en procesos internos.

Desde la dimensión cualitativa, el enfoque permite explorar en profundidad las percepciones, juicios y experiencias de los actores clave de la organización, tales como los directivos, jefes de área y colaboradores estratégicos, mediante entrevistas, revisión documental y análisis del entorno. Este enfoque permite identificar aspectos subjetivos, interpretativos y organizacionales que no podrían ser captados a través de medios estrictamente cuantitativos. Asimismo, la dimensión cualitativa se emplea para estructurar el diagnóstico estratégico inicial mediante el

uso de herramientas como el análisis FODA, PESTEL, y las matrices MEFE y MEFI, las cuales integran elementos descriptivos de la situación actual, internos y externos a la organización.

Por otro lado, la dimensión cuantitativa del enfoque mixto es fundamental para medir el impacto de las estrategias propuestas, a través de indicadores objetivos, llamados Key Performance Indicators (KPIs), relacionados con cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje organizacional. A través de instrumentos como encuestas estructuradas aplicadas a la totalidad del personal, se recogen datos cuantificables que permiten establecer tendencias, promedios, niveles de cumplimiento y oportunidades de mejora. La cuantificación facilita, además, la formulación de estrategias medibles y verificables, lo cual es esencial para su futura implementación y evaluación continua.

Esta combinación de enfoques ofrece múltiples beneficios. En primer lugar, permite profundizar en la comprensión del contexto organizacional, incluyendo sus fortalezas, debilidades, cultura interna y dinámicas de comunicación, a través de una lectura cualitativa. En segundo lugar, facilita la toma de decisiones basada en evidencia empírica, gracias a los datos cuantitativos que validan o refutan hipótesis estratégicas. Tercero, proporciona robustez metodológica, al permitir la triangulación de los resultados, reforzando la confiabilidad de las conclusiones.

Autores como Creswell (2014) destacan que el enfoque mixto resulta adecuado cuando se desea comprender un fenómeno desde una perspectiva global, sin limitarse únicamente a lo observable o medible, sino integrando también los sentidos, significados y contextos que lo rodean. Esta perspectiva resulta particularmente pertinente para estudios de estrategia organizacional, donde los factores internos (cultura, procesos, capacidades) y externos (competencia, entorno económico, tecnología) interactúan de manera dinámica.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que orienta esta tesis es aplicada, de enfoque no experimental y transversal, con un nivel descriptivo y correlacional. Esta elección responde a la naturaleza del objeto de estudio: el diseño e implementación de estrategias funcionales mediante el Balanced Scorecard (BSC) en una empresa del sector construcción, específicamente Carcon Arquitectura, con el propósito de impulsar su competitividad y su posicionamiento en el mercado de alto valor.

En primer lugar, se define como investigación aplicada debido a que su finalidad no es la generación de conocimiento teórico puro, sino la solución de un problema práctico real que afecta directamente la gestión estratégica de la organización. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación aplicada busca intervenir en una situación específica para transformarla, mejorarla o corregirla, a través de la aplicación de conceptos, teorías o herramientas previamente desarrolladas por la investigación básica. En este caso, el conocimiento teórico de herramientas como el Balanced Scorecard, los KPIs y el análisis estratégico, se emplea con el fin de estructurar un sistema de gestión estratégica adaptado al contexto específico de Carcon.

Asimismo, la investigación se inscribe dentro de un diseño no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente variables independientes ni se controlan condiciones del entorno. En otras palabras, el estudio se limita a observar y analizar las variables tal como se dan en su contexto natural, sin intervenir sobre ellas de forma controlada o artificial. Este diseño es comúnmente utilizado en estudios organizacionales donde las condiciones del entorno no pueden ser reproducidas en un laboratorio ni alteradas por el investigador, y donde el interés está en comprender la relación existente entre variables reales dentro de la empresa.

En cuanto a la temporalidad, el estudio es de tipo transversal, ya que se realiza en un único momento del tiempo o durante un periodo acotado, permitiendo una “fotografía diagnóstica” del estado actual de la organización y sus procesos estratégicos. A través de esta observación puntual se busca identificar tanto las

debilidades como las oportunidades estratégicas que permiten diseñar propuestas de mejora alineadas al Balanced Scorecard. Aunque el BSC, en su naturaleza operativa, tiene una vocación longitudinal para su implementación y monitoreo, esta tesis se enfoca en la fase inicial de diagnóstico, diseño y evaluación ex-ante de las estrategias.

Por otra parte, el nivel de profundidad del estudio se sitúa en dos planos: descriptivo y correlacional. En su fase descriptiva, se caracteriza por identificar y detallar el estado actual de los recursos, capacidades, procesos, estructura organizativa, clientes, posicionamiento y nivel de competitividad de la empresa. Se utilizan herramientas como el FODA, el análisis PESTEL y las matrices MEFE y MEFI para describir las condiciones internas y externas. Posteriormente, se da paso a una fase correlacional en la que se exploran relaciones entre variables clave, como el uso de estrategias del BSC y su vínculo con la captación de clientes de alto valor, la rentabilidad, la fidelización y el posicionamiento competitivo.

Este tipo de investigación permite evaluar las implicaciones estratégicas de aplicar determinadas acciones funcionales, tales como estrategias de diferenciación, estandarización de procesos, control interno, expansión comercial y posicionamiento de marca. El objetivo no es solamente observar, sino también proponer soluciones estratégicas fundamentadas y viables en el marco del Balanced Scorecard.

Autores como Sampieri et al. (2014) y Bisquerra (2004) refuerzan la idea de que los estudios aplicados no experimentales son particularmente adecuados en el ámbito de las ciencias sociales y de la administración, donde se prioriza el análisis del fenómeno tal y como ocurre en su contexto real. De esta forma, la investigación desarrollada en esta tesis se alinea con el carácter aplicado, al generar propuestas prácticas de mejora; con el diseño no experimental, al respetar la naturalidad del entorno organizacional; con la temporalidad transversal, al realizar el estudio en un solo periodo; y con los niveles descriptivo y correlacional, al buscar tanto describir la situación actual como explorar relaciones relevantes entre las variables organizacionales.

3.3 Diseño de Investigación

El diseño de investigación es la estructura lógica que guía todo el proceso metodológico, permitiendo al investigador planificar y ejecutar de forma coherente las etapas necesarias para alcanzar los objetivos del estudio. En el presente trabajo, el diseño de investigación adoptado es no experimental, de tipo transversal, con enfoque mixto y alcance exploratorio-descriptivo, lo cual permite integrar técnicas cualitativas y cuantitativas para un análisis profundo de la situación organizacional de Carcon Arquitectura y la propuesta de estrategias de mejora basadas en el Balanced Scorecard (BSC).

3.3.1 Diseño no experimental

En términos metodológicos, el presente estudio no manipula deliberadamente las variables independientes, ni se aplican tratamientos o condiciones controladas a un grupo de estudio. En cambio, las variables se observan tal como se presentan en el entorno natural de la organización, sin intervención externa del investigador, lo que caracteriza al estudio como no experimental. Esta elección es congruente con el tipo de estudio aplicado en el ámbito organizacional, donde las dinámicas empresariales no pueden ni deben ser alteradas artificialmente, pues ello comprometería la validez de los hallazgos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en un diseño no experimental "los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos" (p. 170), lo cual es adecuado para investigaciones organizacionales como la presente.

3.3.2 Diseño transversal

En cuanto a la dimensión temporal, el estudio es transversal, ya que se recolecta información en un único momento o en un periodo acotado, sin seguimiento longitudinal de las variables a lo largo del tiempo. Este tipo de diseño permite hacer un diagnóstico puntual de la situación estratégica de la empresa, así como identificar las brechas y áreas de oportunidad que servirán de base para la formulación de

estrategias. El análisis transversal es especialmente útil cuando se desea tomar decisiones rápidas y fundamentadas para resolver problemas organizacionales específicos o mejorar procesos clave, como lo son la captación de clientes de alto valor, la estandarización de servicios, o la optimización del control organizacional.

3.3.3 Enfoque mixto

Una de las fortalezas de este diseño es su enfoque mixto, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, proporcionando una visión holística del fenómeno de estudio. Por un lado, las técnicas cualitativas —como entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación no participante— se utilizan para obtener información rica y contextual sobre las percepciones de los directivos y colaboradores de Carcon respecto al funcionamiento organizacional, la cultura interna y los procesos de toma de decisiones. Estas técnicas permiten captar los matices subjetivos de la gestión estratégica, los cuales son esenciales para diseñar un BSC adaptado a la realidad operativa de la empresa.

Por otro lado, las técnicas cuantitativas —como encuestas estructuradas, análisis de KPIs y evaluación de matrices FODA, PESTEL, MEFI y MEFE— permiten una medición sistemática y objetiva de las variables clave. De este modo, es posible transformar la información cualitativa en datos cuantificables, lo que facilita su análisis mediante herramientas estadísticas básicas (como porcentajes, frecuencias, media aritmética) para establecer patrones, relaciones y jerarquías entre los factores estratégicos de mayor impacto.

Este enfoque mixto se sustenta en autores como Creswell (2014), quien afirma que “la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permite una comprensión más completa de los problemas de investigación que el uso aislado de uno de ellos” (p. 4). En esta tesis, el enfoque mixto también permite triangulación de datos, lo que incrementa la validez y confiabilidad de los resultados.

3.3.4 Alcance exploratorio y descriptivo

El diseño metodológico también se caracteriza por tener un alcance exploratorio y descriptivo. Es exploratorio porque parte de la necesidad de conocer un fenómeno poco abordado dentro del contexto específico de una empresa del sector construcción que atraviesa un crecimiento acelerado pero desorganizado, como es el caso de Carcon. Se pretende comprender los factores que afectan su competitividad y diseñar soluciones estratégicas viables. Según Sampieri et al. (2014), la investigación exploratoria es adecuada cuando el tema de estudio ha sido poco abordado o requiere adaptación a un nuevo contexto.

El estudio también tiene un carácter descriptivo, en tanto que pretende detallar las características de las variables organizacionales relacionadas con la competitividad, tales como la estructura organizativa, los procesos, la rentabilidad, el nivel de posicionamiento, la fidelización de clientes y la eficiencia operativa. Esta descripción no solo genera conocimiento sobre el estado actual de la empresa, sino que también sirve como base para la construcción de estrategias alineadas a las perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1996).

3.3.5 Justificación del diseño

La elección de un diseño no experimental, transversal, con enfoque mixto y alcance exploratorio-descriptivo es plenamente justificada en función de los objetivos planteados y del problema identificado. Este diseño permite observar el fenómeno organizacional en su complejidad, sin manipulación artificial, y recoger datos desde diversas fuentes para generar un diagnóstico estratégico robusto. Además, proporciona una base sólida para la construcción de estrategias funcionales orientadas a fortalecer la competitividad de la empresa, aumentar su rentabilidad y consolidar su presencia en el mercado de clientes de alto valor.

En síntesis, el diseño de investigación adoptado es coherente con el enfoque práctico y estratégico de la tesis, y ofrece un andamiaje metodológico riguroso para alcanzar resultados válidos, pertinentes y aplicables en el contexto empresarial real de Carcon Arquitectura.

3.4 Técnicas de Análisis de Datos

El análisis de datos constituye una fase crucial dentro del proceso de investigación, ya que permite transformar la información recolectada en conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas. En este estudio, orientado al diseño y evaluación de estrategias con base en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), las técnicas de análisis de datos están alineadas con el enfoque mixto de la investigación, integrando tanto métodos cuantitativos como cualitativos, lo que permite una interpretación profunda y contextualizada de la realidad organizacional de Carcon Arquitectura.

3.4.1 Análisis cualitativo

Para el tratamiento de los datos cualitativos, se empleó el método de análisis de contenido temático, el cual permite identificar, categorizar y codificar patrones dentro de los discursos obtenidos a partir de entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental. Esta técnica fue aplicada principalmente al discurso de los directivos, colaboradores clave y a los documentos internos de la organización (informes, manuales, diagnósticos previos), con el objetivo de identificar elementos que dieran cuenta de problemáticas recurrentes como desorganización interna, falta de estandarización de procesos, carencia de KPIs definidos y la necesidad de atraer clientes de mayor valor.

El análisis temático implicó una codificación abierta, en la cual se identificaron unidades de significado clave que posteriormente fueron agrupadas en categorías relacionadas con las perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esta sistematización cualitativa permitió la construcción de insumos estratégicos desde las voces de los actores internos, fundamentando las estrategias propuestas en una visión realista y operativa de la empresa.

Además, se aplicó una triangulación metodológica, combinando los resultados cualitativos con los hallazgos de encuestas y análisis cuantitativo, lo que aumentó la confiabilidad y validez del diagnóstico organizacional. Esta técnica fue útil para verificar si lo expresado en las entrevistas coincidía con los patrones detectados en la información cuantificable.

3.4.2 Análisis cuantitativo

En cuanto al análisis de datos cuantitativos, se utilizaron técnicas de estadística descriptiva, particularmente frecuencias absolutas y relativas, porcentajes, medias aritméticas y, en algunos casos, mediana y moda, para comprender tendencias en las respuestas de las encuestas aplicadas al personal operativo y administrativo. Estos instrumentos buscaban medir variables como la satisfacción interna, percepción de liderazgo, eficiencia de procesos y nivel de capacitación.

También se aplicaron matrices estratégicas como herramientas de análisis cuantitativo-cualitativo. Las principales matrices utilizadas fueron:

- FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): permitió identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de Carcon.
- PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal): fue utilizada para analizar el entorno macroeconómico que afecta las operaciones de la empresa.
- MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos): permitieron asignar ponderaciones y calificaciones a los factores identificados en el FODA y el PESTEL, facilitando una evaluación más objetiva de la posición estratégica de la organización.
- Matriz del Perfil Competitivo (MPC): sirvió para comparar el desempeño de Carcon frente a empresas del mismo sector, identificando ventajas y áreas de mejora.

Estas herramientas fueron complementadas con indicadores clave de desempeño (KPIs) ya establecidos o diseñados para la empresa en función del Balanced

Scorecard. Los KPIs fueron utilizados no solo como medida diagnóstica, sino como criterios de evaluación del impacto esperado de las estrategias propuestas, lo que permitió establecer metas específicas y cuantificables en las cuatro perspectivas del BSC.

3.5 Población y muestra

En el caso particular de este estudio, enfocado en el diseño y evaluación de estrategias funcionales y de crecimiento organizacional basadas en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la empresa Carcon Arquitectura, se establecieron parámetros claros para definir tanto la población objetivo como la muestra seleccionada.

3.5.1 Población

La población estuvo conformada por la totalidad del personal directivo, operativo, administrativo y técnico que labora actualmente en Carcon Arquitectura. Esta empresa, dedicada al diseño, construcción y remodelación de espacios residenciales y comerciales, presenta una estructura organizacional flexible pero en crecimiento, que requiere una planeación estratégica más estructurada para afrontar nuevos retos competitivos y operativos.

En términos cuantitativos, la población quedó integrada por un total de 36 personas, distribuidas en las siguientes áreas:

- Dirección general: 1 persona
- Dirección administrativa y financiera: 2 personas
- Dirección de obra: 3 personas
- Arquitectos proyectistas: 6 personas
- Coordinadores de proyectos: 4 personas
- Personal técnico-operativo de campo (maestros de obra, supervisores, etc.): 10 personas

- Personal administrativo y auxiliar: 10 personas

Esta población se caracteriza por su diversidad de funciones, niveles de responsabilidad y antigüedad en la empresa, lo que permitió realizar un análisis estratégico con una visión integral y multisectorial.

3.5.2 Muestra

Dado el tamaño reducido de la población total y considerando el carácter no probabilístico e intencional de la investigación, se optó por trabajar con un muestreo tipo censal, es decir, se incluyó al 100% del personal de la empresa como parte de la muestra de estudio.

Esta decisión metodológica se justifica por varias razones:

Tamaño manejable: La cantidad total de colaboradores es lo suficientemente pequeña como para aplicar instrumentos a todos ellos sin comprometer la factibilidad o los recursos del estudio.

Interés en recoger múltiples perspectivas: Al tratarse de un diagnóstico estratégico integral, fue importante recoger las opiniones tanto del personal de mando medio y alto como del personal operativo, ya que cada grupo enfrenta problemáticas distintas y tiene percepciones específicas sobre el funcionamiento organizacional.

Enfoque aplicado de la investigación: Al ser una investigación dirigida a generar estrategias directamente utilizables por Carcon, era fundamental contar con la participación de todos los miembros de la organización, lo cual también fortalece el compromiso con la implementación de los resultados obtenidos.

3.5.3 Caracterización de la muestra

La muestra fue caracterizada según variables demográficas y organizacionales, tales como:

- Área de trabajo (dirección, técnica, administrativa, operativa)
- Antigüedad en la empresa

- Nivel educativo
- Puesto o rol desempeñado
- Participación en procesos estratégicos anteriores
- Nivel de conocimiento sobre indicadores de desempeño o Balanced Scorecard

Esta caracterización fue útil para segmentar los resultados del diagnóstico, identificar patrones comunes, y también adaptar las estrategias a las capacidades y necesidades reales de cada grupo interno. Asimismo, permitió detectar brechas entre niveles de la organización (por ejemplo, en comunicación, percepción del liderazgo o claridad en objetivos estratégicos).

3.6 Instrumentos

La información se recopiló de dos cuestionarios que se estructuraron a manera de que las respuestas nos permitieran hacer un diagnóstico del estado de la empresa, y sobre eso desarrollar estrategias con sus indicadores para tener un seguimiento más medible de la situación de la empresa y sus áreas de oportunidad.

Cuestionario 1

Encuesta de satisfacción CARCON

Tabla 3

Encuesta a clientes.

Pregunta	Opciones
¿En un rango del 5 como mala y 1 como muy buena cual fue la experiencia de trabajar con nosotros?	a)1 b)2 c)3 d)4 e)5
¿La atención de nuestro equipo te pareció?	a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
¿Estas satisfecho con nuestro servicio?	a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) No estoy satisfecho
¿Como consideras la calidad de nuestros productos?	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
¿El tiempo en el que se trabajaron tus servicios y/o productos contratados te pareció?	a) Muy rápido b) Rápido c) Lento d) Muy lento e) De acuerdo con lo trabajado

¿Los precios de nuestros productos y servicios te parecieron?	a) Justos en relación con lo trabajado b) Excedidos c) Baratos d) Muy baratos e) Muy excedidos
¿Volverías a trabajar con nosotros?	a) Sí b) No c) Tal vez d) Nunca e) Siempre
¿Recomendarías a CARCON?	a) Sí, completamente recomendable b) Posiblemente c) No d) Nunca lo recomendaría e) Solo por una comisión

Cuestionario 2

Encuesta de identidad y empatía con la empresa. CARCON/GLOBAL

El objetivo General de esta encuesta es conocer la percepción y la empatía de los trabajadores con la filosofía de la empresa, procesos, misión, visión, valores y políticas.

Tabla 4

Encuesta de identidad y empatía.

Pregunta	Opciones
Edad	a)18 a 28 b) 28 a 38 c 38 a 48 d)48 a 58 e) Más
Sexo	a) Hombre b) Mujer
Tiempo en la empresa	a) 0 a 6 meses b) 6 meses a 1 año c) 1 a 2 años d) 2 a 3 años e) 3 a 4 años f) Más
¿Consideras que eres valorado en la empresa por tu desempeño profesional?	a) Sí b) En ocasiones c) Muy poco d) Según mi desempeño e) No
¿Consideras que tu calidad humana es un valor importante para la empresa?	a) Totalmente b) No es importante

	c) Sí en ocasiones d) Nunca e) No
¿Conoces la filosofía de la empresa?	a) Sí b) No
¿Qué tanto te identificas con la filosofía de la empresa en una escala del 1 al 5 siendo 1 el que menos y 5 el que más?	a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5
¿Como consideras los procesos productivos de la empresa?	a) Efectivos b) Poco efectivos c) Sin estructura
¿La asignación de actividades en una escala del 1 como el menor y 5 como el mayor como consideras que es?	a) Sin estructura (1) b) Improvisada (2) c) Justa (3) d) Injusta (4)
¿Las condiciones del entorno de trabajo te parecen?	a) Buenas b) Dignas c) Malas d) Deplorables e) Inhumanas
¿Las instalaciones que brinda la empresa para tu actividad profesional son?	a) Dignas b) Buenas c) Regulares d) Malas e) Inhumanas
¿Hay motivación por parte de la empresa para lograr un ambiente sano y productivo?	a) Sí b) Pocas veces c) Nunca d) Todo el tiempo

¿En una escala de 1 al 5 donde 5 es el mayor y 1 el menor que tanto te identificas con los objetivos de la empresa planteados en su visión?	a) Me identificó b) No me identifico c) No la conozco
¿En una escala del 1 al 5 donde 5 es el mayor 1 el menor que tanto te identificas con los valores de la empresa y sientes que son promovidos?	a) Me identifico b) No me identifico c) No los conozco
¿En una escala del 1 al 5 donde 5 es el mayor y uno el menor que tanto conoces, aplicas y te parecen congruentes las políticas de la empresa?	a) Las conozco y las aplicó b) No las conozco y no las aplico c) No me importa

3.7 Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico que se siguió fue trabajar en etapas en la primera etapa, hacer un respaldo teórico, conceptual que diera fundamentación a las propuestas planteadas, la segunda etapa hacer un diagnóstico una medición que nos pudiera evidenciar el estado en el que se encontraba la empresa. En la tercera etapa diseñar estrategias e indicadores que nos permitieran ir haciendo un seguimiento más puntual del crecimiento.

Lo cual hace de este proceso una investigación 100% aplicada al taller de producción arquitectónica CARCON.

1. Diagnóstico estratégico mediante análisis FODA, PESTEL, MEFE y MEFI.

- El diagnóstico se realizará más puntualmente con herramientas que permitan medir la situación actual de la empresa y su incidencia con factores internos

y externos analizados mediante: FODA, FODA cruzado, PESTEL y el análisis brechas.

- Diseño de estrategias funcionales alineadas a los hallazgos del diagnóstico.
Con los hallazgos del diagnóstico realizaremos el diseño de las estrategias que se requieren.
- Formulación del mapa estratégico y Balanced Scorecard.
Entender los diversos contextos que determinan la salud de una empresa, permite tomar ventaja y por medio de estrategias diseñadas anticipar escenarios e intencionarlos en beneficio de la empresa.
- Identificación y selección de KPIs.

CAPÍTULO IV: CASO DE ESTUDIO, CARCON

6.1 Caso de estudio

CARCON es un estudio de arquitectura fundado en 2019 sus orígenes se dan como un emprendimiento principalmente gestado para estudiar y producir arquitectura contemporánea de calidad y con una perspectiva multi, trans e interdisciplinaria en la definición de parámetros aplicados en pro de los objetos arquitectónicos y servicios que ofrecemos. Ser una opción de valor en el mercado ha sido el impulsó que nos ha llevado a trabajar con pasión, responsabilidad y compromiso.

Tener participación en otros estudios de arquitectura y constructoras me permitió darme cuenta de que el ámbito laboral existen muchas malas prácticas y abusos en donde el panorama no es el más alentador por los bajos sueldos y la poca apertura de muchos estudios a permitir mayores aportaciones fuera de meros roles secundarios. La intención de producir nuestra propia identidad y expresión arquitectónica y está sea un producto de alto valor.



Figura 2

Equipo CARCON montaje de chimenea.

La calidad de nuestros productos y servicios ha generado que cada vez más y más personas nos identifiquen como la mejor opción al para realizar sus diseños, proyectos y edificaciones, lo cual ha traído sus propios retos como requerir espacios más grandes y mejor equipados para ar cabida a más colaboradores.



Figura 3

Diseño Colaborativo con Proveedores

En la primera etapa iniciamos en una pequeña oficina en la colonia Revolución, delegación Venustiano Carranza el crecimiento de la cartera de clientes y la mayor cantidad de colaboradores nos obligó mudarnos a una oficina más grande y mejor ubicada en la alcaldía de Coyoacán en la calle de amores al estar en un mejor contexto la escala de los proyectos fue en aumento, lo cual nos obligó a establecer relaciones de colaboración con universidades como la facultad de arquitectura UNAM y el Tecnológico de estudios superiores de Ixtapaluca en su división de arquitectura. La vinculación universitaria al ser una unidad receptora de estudiantes

inscritos a sistemas que favorecen la practica en el ámbito laboral nos ha permitido participar en la formación de gran cantidad de estudiantes que cubren servicio social, práctica profesional, sistema dual y residencia profesional.

La vinculación con universidades de la zona oriente nos obligo la apertura de dos oficinas más principalmente con la intención de que los alumnos del tecnológico no se desplazaran 5 horas al día lo cual hace menos eficiente su participación.

Oficina 1

Col. Revolución, Venustiano Carranza. CDMX.



Figura 4

Oficina 1 Francisco Villa #68 Int. 1.

Oficina 2

Calle Amores, Coyoacan CDMX.



Figura 5

Oficina 2 Calle Amores Coyoacán CDMX.

Oficina 3 Calle Tule #20 Col. Valle Verde Ixtapaluca Edo. Méx.



Figura 6

Oficina 3 PH Tule #20 Valle Verde Ixtapaluca.

Tienda de Interiorismo y oficina 4 CARCON / GLOBAL. Calle Tule # 20 Col. Valle Verde Ixtapaluca.



Figura 7

Tienda de interiorismo. Tule # 20.

Oficina 5 Loma de la Cruz Mz. 32 Lt. 25. Lomas de Ixtapaluca, Valle Verde
Ixtapaluca.



Figura 8

Oficina 4 Loma de la Cruz Mz 32 Lt 25.

El crecimiento de la empresa nos ha llevado a tener a otras empresas como clientes, empresas como la IBERO, TUMI, SKINAIRE, ASA ORGANICS ETC.

El crecimiento y la evolución que hemos tenido como empresa nos obliga a prepararnos mejor y con la implementación de estrategias administrativas el panorama prospectado debería ser aún mejor.



Figura 9

El equipo CARCON en trabajo de taller.



Figura 10

Equipo CARCON en la oficina 4 Lomas de Ixtapaluca.

Nos vemos obligados a mejorar de manera permanente, firmes a la mentalidad de que todo es perfectible, la implementación de herramientas diagnósticas para el diseño de estrategias de mejora y las herramientas para su medición y definición de los indicadores kpi's y sus respectivas fórmulas.

CAPITULO V:

RESULTADOS

5.1 Diagnóstico matricial

PESTEL.

Tabla 5

Diagnóstico PESTEL.

Factor	Detalle	CORTO PLAZO (menos de 1 año)	MEDIANO PLAZO (1 a 3 años)	LARGO PLAZO (más de 3 años)	IMPACTO
político	Las estrategias en la política pública.		-----		ALTO
	Las política interior y exterior que incida en la estabilidad económica.		-----		ALTO
	Poder adquisitivo.		-----		ALTO
Económico	La estabilidad económica del país.			-----	ALTO
	Entorno económico local			-----	MEDIO
	Perspectiva y estilo de vida de los clientes.		-----		MEDIO
Culturales					

Tecnológicos

Los requerimientos de los diferentes clientes entorno a su demanda de habitabilidad.	Y lo que no existe es una medición cuantitativa o monetaria de La dignificación del entorno producido.	-----			BAJO
Actualización de Softwares y hardwares	Existe la posibilidad de adquirir Herramientas que faciliten el análisis y la manufactura de productos.	-----			ALTO
Innovar con nuevos procesos y productos.	Estar en constante desarrollo, acorde a los requerimientos de los clientes.	-----			MEDIO
Cumplir con los lineamientos técnicos y legales.	Procesos de diseño y materialización técnica y legalmente sustentados.	-----			ALTO
La consideración de reglamentos, leyes y normas en los procesos de diseño y construcción.	El cambio en las leyes y normas.		-----		ALTO
Cumplir con los principios sustentables y sostenibles en los procesos de diseño y construcción	La selección de material y la eficiencia energética de las edificaciones para reducir el consumo de electricidad y de otras formas de recursos.	-----			ALTO

Fomentar una filosofía de reutilización y reciclaje.	Exigencia en la factibilidad operativa de la empresa.		-----		ALTO
--	---	--	-------	--	------

Matriz FODA para CARCON Arquitectura y Construcción

Tabla 6
Diagnóstico FODA.

Fortalezas	Oportunidades
-Experiencia sólida en diseño arquitectónico y construcción. -Reputación en el mercado por calidad y cumplimiento de tiempos. -Personal calificado y comprometido con la misión de la empresa. -Proyectos de alta calidad con énfasis en detalles y precisión.	-Crecimiento en la demanda de construcciones sostenibles y ecológicas. -Avances tecnológicos en software y herramientas para optimizar diseños y costos. -Posibilidad de alianzas con proveedores sostenibles y nuevas tecnologías. -Expansión a mercados emergentes interesados en arquitectura innovadora.
Debilidades	Amenazas
-Dependencia de proveedores externos para materiales clave. -Procesos administrativos con bajo nivel de digitalización. -Recursos limitados para adoptar tecnologías de vanguardia en todas las áreas. -Falta de comunicación estructurada entre las áreas funcionales.	-Incremento en la competencia local e internacional. -Cambios en la regulación de construcción que impacten costos o procesos. -Fluctuación de precios en materiales de construcción. -Presión del mercado para reducir costos sin afectar la calidad

FODA Cruzado

Tabla 7

Diagnóstico FODA cruzado.

F.O		F.A	
La capacidad resolutive de la empresa.	Consolidar y optimizar los procesos.	La capacidad resolutive de la empresa.	La creciente oferta en el mercado profesional de arquitectos.
El ambiente de la empresa y su estructura.	Trabajar para nichos mejor posicionados económicamente.	- El ambiente de la empresa y su estructura.	La cultura en muchos sectores, entorno a los servicios arquitectónicos.
La seriedad.	Trabajar licitaciones y concursos de gran escala.	- La seriedad.	No dirigimos a un mercado de mayor capacidad de consumo a nuestros servicios.
Los valores y la filosofía de la empresa.	- La ejecución material de lo proyectado.	Los valores y la filosofía de la empresa.	No capacitarnos en dirección estratégica.
D.O		D.A	
No contar con las habilidades estratégicas.	Consolidar y optimizar los procesos.	No contar con las habilidades estratégicas.	La creciente oferta en el mercado profesional de arquitectos.
La ubicación de las oficinas.	Trabajar para nichos mejor posicionados económicamente.	El ambiente de la empresa y su estructura.	La cultura en muchos sectores, entorno a los servicios arquitectónicos.
No tener una cartera de clientes de mayor capacidad adquisitiva.	Trabajar licitaciones y concursos de gran escala.	No tener una cartera de clientes de mayor capacidad adquisitiva.	No dirigimos a un mercado de mayor capacidad de consumo a nuestros servicios
No tener estrategias para vinculación a proyectos públicos y privados de gran escala.	La ejecución material de lo proyectado.	No tener estrategias para vinculación a proyectos públicos y privados de gran escala.	No capacitarnos en dirección estratégica.

F.O	F.A
Con una mejor dirección y mayor estructura empresarial buscar proyectos y obras de mayor escala con mayor capital y trascendencia.	Aprovechar diferentes medios para mostrar la capacidad resolutive de la empresa y la calidad de los productos y servicios, diferenciándonos de la competencia.

Tener la capacidad directiva para planificar procesos, definir y delegar acciones y roles.	La administración para desarrollar una mejor organización a partir de las estrategias directivas que nos dirijan a mejores escenarios laborales.
Tener talento humano capacitado para los diferentes procesos ofertados o por cada servicio.	Capacitarnos directivamente y al personal participe en todas las etapas del proceso para cumplir con los estándares que representen a la marca.
D.O	D.A
Tener una dirección estratégica capacitada para fomentar el crecimiento de la empresa y así garantizar el sello de calidad de la marca.	Capacitar la alta dirección para generar estrategias de crecimiento que nos diferencien de la competencia
La apertura de sucursales físicas en contextos más favorables y la generación y difusión de las mismas, a través mediatización de la marca.	Ofrecer nuestros servicios para dos tipos de mercado.
Relacionarnos en escenarios en donde se requieran servicios ¿? de mayor escala y con mayor capacidad de inversión.	Estrategias para la vinculación a diferentes ¿? de mercado, estrategias de proximidad y negociación. Relaciones públicas.
Estructurar un equipo de trabajo capacitado para trabajar de modo eficiente proyectos de mayor escala.	Captar y tener la prospección para negociar, gestionar y obtener más proyectos y obras.

Análisis de Brechas en las Áreas Funcionales de CARCON

Tabla 8

Diagnóstico análisis de brechas.

Área Funcional	Situación Actual	Situación Ideal	Brechas Identificadas	Causas Principales
Diseño y Desarrollo Arquitectónico	-Procesos no estandarizados para diseño y validación. -Uso limitado de BIM. - Escasa retroalimentación de clientes.	-Procesos estandarizados para garantizar calidad. -Integración de BIM. Retroalimentación constante de clientes.	-Falta de estandarización. -Uso insuficiente de tecnología avanzada. - Comunicación limitada con clientes.	- Capacitando insuficiente en herramientas digitales. - Falta de inversión en software. - Ausencia de protocolos de comunicación.

Producción y Construcción	- Retrasos y sobrecostos. - Gestión limitada de materiales. - Bajo nivel de automatización.	- Implementación de Lean Construction. - Control eficiente de inventarios. - Automatización de procesos.	- Ineficiencia en planificación. - Pérdidas por gestión deficiente. - Falta de automatización.	- Falta de capacitación en metodologías modernas. - Ausencia de sistemas tecnológicos. - Recursos financieros limitados.
Administración y Finanzas	- Gestión financiera reactiva. - Falta de reportes claros. - Poca diversificación de ingresos.	- Gestión financiera estratégica. - Reportes automáticos y precisos. - Fuentes de ingresos diversificadas.	- Planeación financiera limitada. - Falta de herramientas automáticas. - Dependencia de pocos clientes.	- Falta de capacitación continua. - Ausencia de sistema ERP. - Dependencia en clientes específicos.
Marketing y Ventas	- Estrategias de marketing poco definidas. - Baja presencia digital. - Ventas basadas en relaciones personales.	- Estrategias multicanal efectivas. - Presencia digital consolidada. - Proceso de ventas estructurado.	- Estrategia de marketing poco clara. - Escasa inversión en marketing digital. - Proceso de ventas no estandarizado.	- Recursos limitados para marketing. - Falta de personal especializado. - Ausencia de CRM.
Gestión de Recursos Humanos	- Alta rotación de personal. - Capacitación limitada.	- Políticas efectivas de retención.	- Rotación frecuente. - Capacitación insuficiente.	- Escasa inversión en desarrollo profesional. - Políticas laborales

	- Falta de incentivos.	- Planes de desarrollo continuo. - Clima organizacional positivo.	- Ausencia de incentivos.	poco competitivas . - Falta de evaluación de clima laboral.
Gestión de Recursos Tecnológicos	- Tecnología desactualizada . - Falta de integración de herramientas. - Mantenimiento poco frecuente.	- Tecnología avanzada e integrada. - Sistemas actualizados. - Estrategia de innovación tecnológica.	- Herramientas desactualizadas .- Ausencia de integración. Mantenimiento insuficiente.	- Presupuesto limitado. - Falta de estrategia tecnológica. - Capacitación tecnológica insuficiente.

5.2 Análisis de los cuestionarios

5.2.1 Cuestionarios a empleados

Cuestionario de empatía e identidad con la empresa. CARCON

Objetivo General

El objetivo General de esta encuesta es conocer la percepción y la empatía de los trabajadores con la filosofía de la empresa, procesos, misión, visión, valores y políticas. Esto con la finalidad de diagnosticar la percepción y las emociones que generan los colaboradores con la empresa, ya que ese tipo de identidad siempre es conveniente para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Pregunta 1

¿Qué edad tienes?

Edad

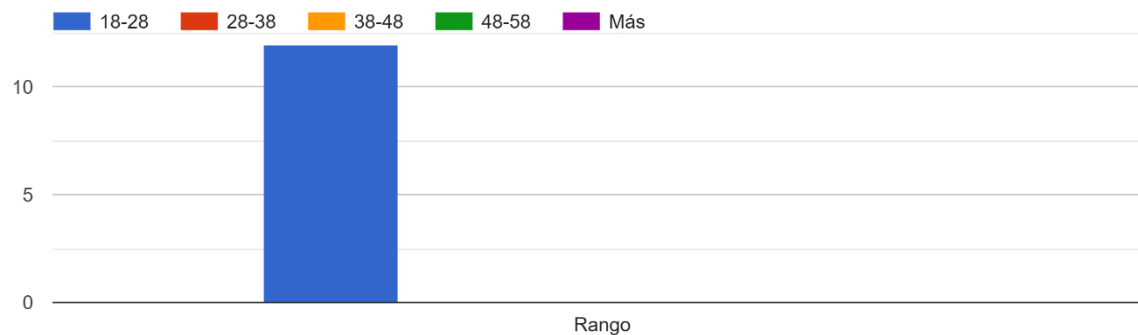


Figura 11

Encuesta a colaboradores grafico de la pregunta 1.

Pregunta 2

¿Qué sexo eres?

Sexo

12 respuestas

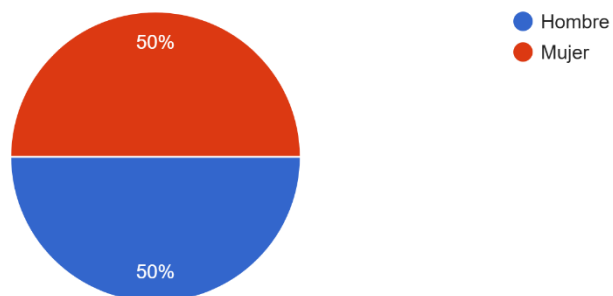


Figura 12

Grafico encuesta a colaboradores pregunta 2.

Pregunta 3

¿Tiempo en la empresa?

Tiempo en la empresa

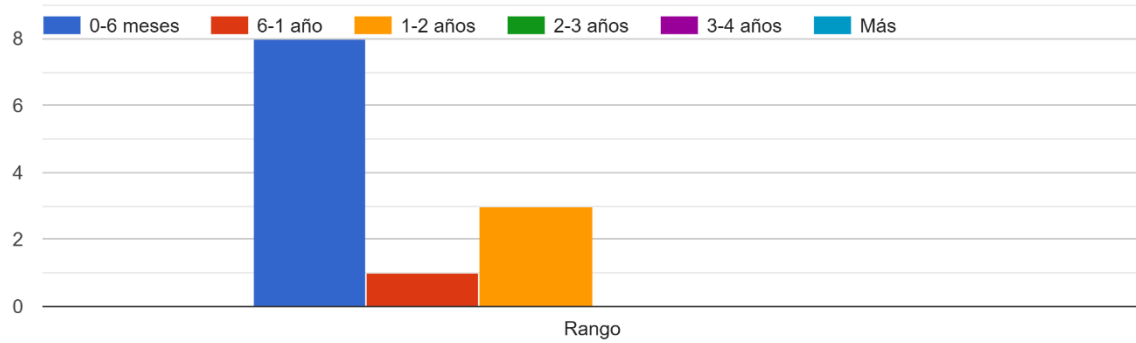


Figura 13

Grafico encuesta a colaboradores pregunta 3.

Pregunta 4

¿Consideras que eres valorado en la empresa por tu desempeño profesional?

¿Consideras que eres valorado en la empresa por tu desempeño profesional?
12 respuestas

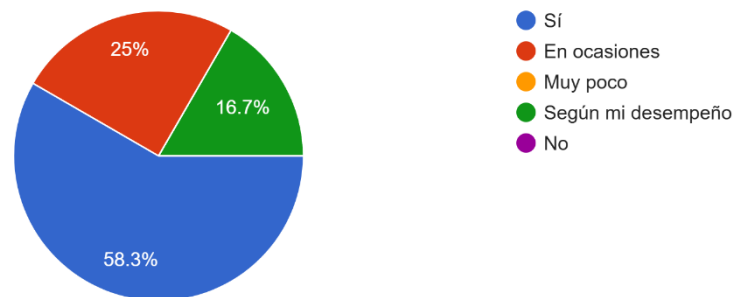


Figura 14

Grafico encuesta a colaboradores pregunta 4

Pregunta 5

¿Consideras que tu calidad humana es un valor importante para la empresa?

¿Consideras que tu calidad humana es un valor importante para la empresa?

12 respuestas

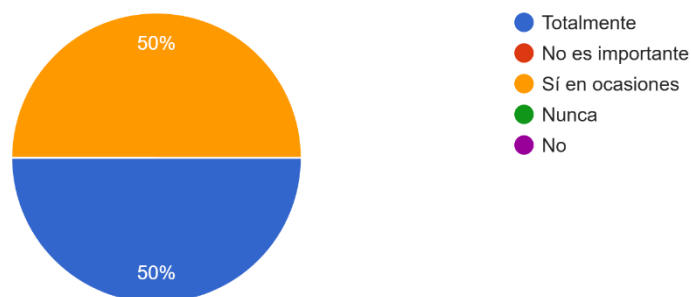


Figura 15

Grafico encuesta a colaboradores pregunta 5.

Pregunta 6

¿Conoces la filosofía de la empresa?

¿Conoces la filosofía de la empresa?

12 respuestas

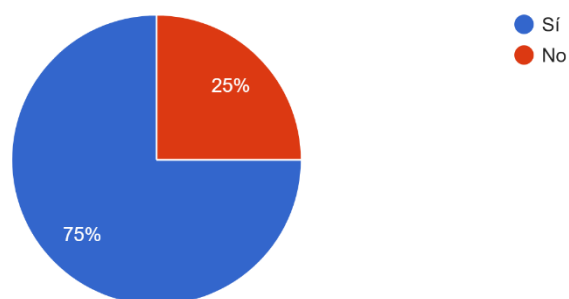


Figura 16

Grafico a colaboradores pregunta 6.

Pregunta 7

¿Qué tanto te identificas con la filosofía de la empresa en una escala del 1 al 5 siendo 1 el que menos y 5 el que más?

¿Que tanto te identificas con la filosofía de la empresa en una escala del 1 al 5 siendo 1 el que menos y 5 el que mas?

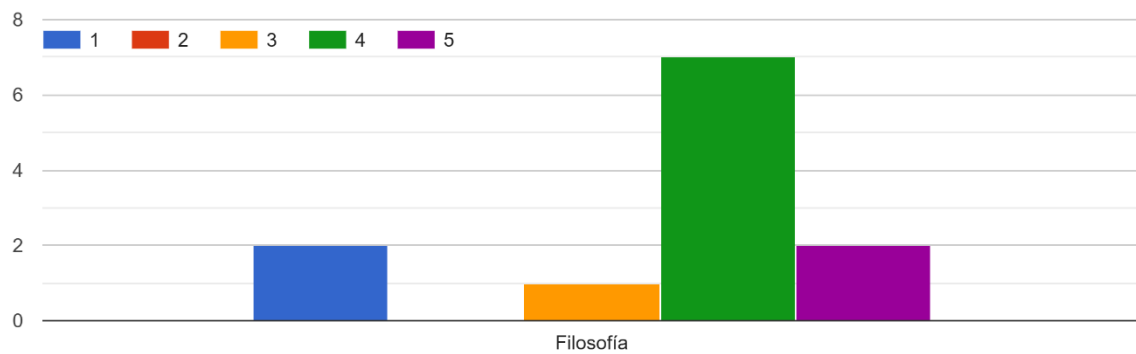


Figura 17

Grafico encuesta a colaboradores pregunta 7.

Pregunta 8

¿Como consideras los procesos productivos de la empresa?

¿Como consideras los procesos productivos de la empresa?

12 respuestas

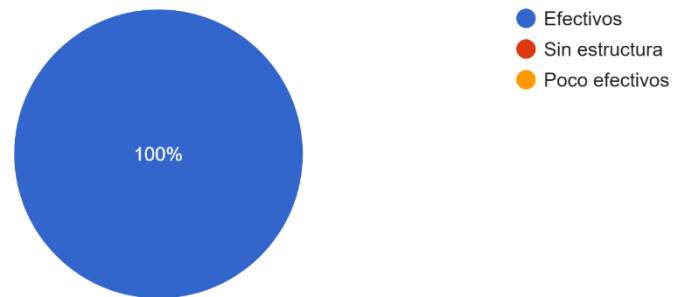


Figura 18

Grafico encuesta a colaboradores pregunta 8.

Pregunta 9

¿La asignación de actividades en una escala del 1 como el menor y 5 como el mayor como consideras que es?

¿La asignación de actividades en una escala del 1 como el menor y 5 como el mayor como consideras que es?

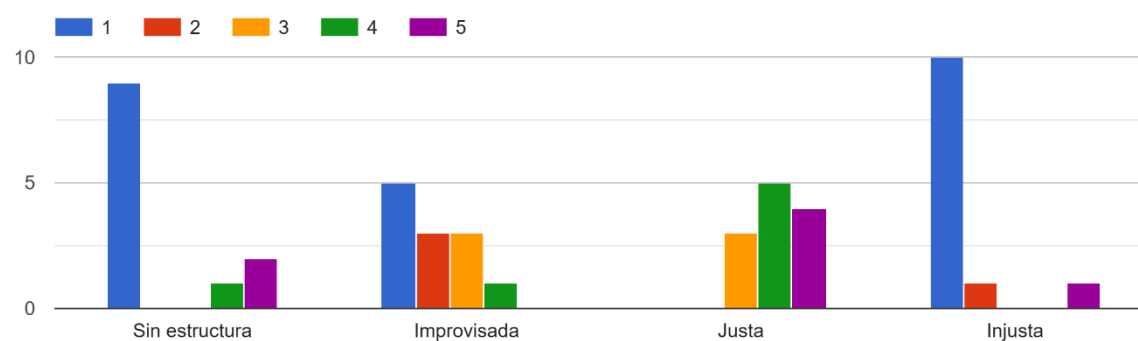


Figura 19

Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 9.

Pregunta 10

¿Las condiciones del entorno de trabajo te parecen?

¿Las condiciones del entorno de trabajo te parecen?

12 respuestas

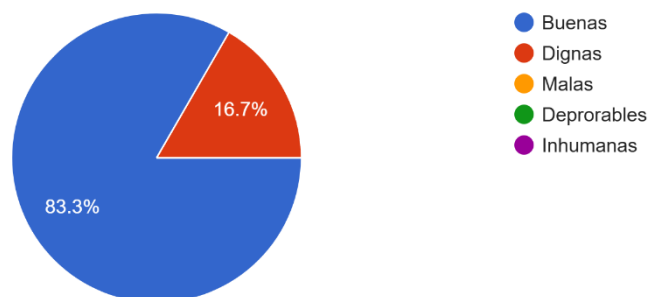


Figura 20

Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 10.

Pregunta 11

¿Las instalaciones que brinda la empresa para tu actividad profesional son?

¿Las instalaciones que brinda la empresa para tu actividad profesional son?

12 respuestas

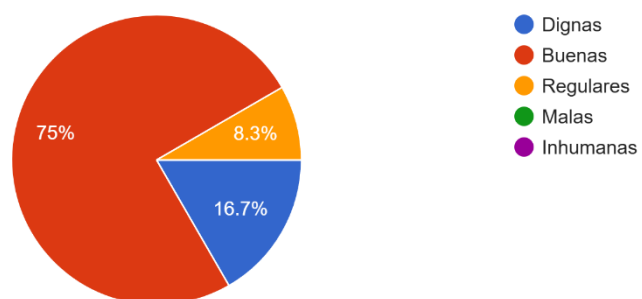


Figura 21

Gráfico a colaboradores pregunta 11.

Pregunta 12

¿Hay motivación por parte de la empresa para lograr un ambiente sano y productivo?

¿Hay motivación por parte de la empresa para lograr un ambiente sano y productivo?
12 respuestas

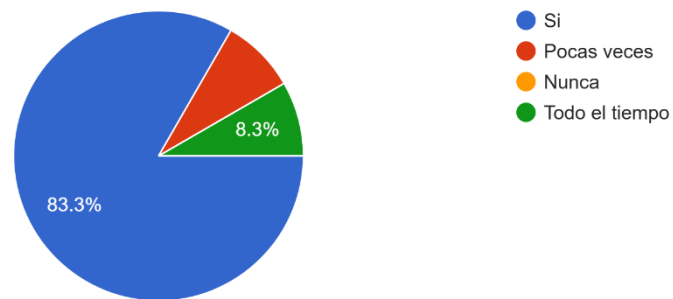


Figura 22

Gráfico a colaboradores pregunta 12.

Pregunta 13

¿En una escala de 1 al 5 donde 5 es el mayor y 1 el menor que tanto te identificas con los objetivos de la empresa planteados en su visión?

¿En una escala de 1 al 5 donde 5 es el mayor y 1 el menor que tanto te identificas con los objetivos de la empresa planteados en su visión?

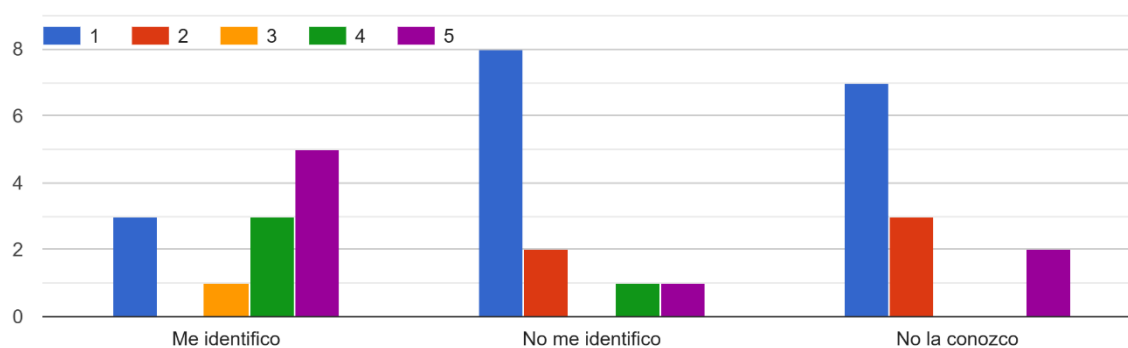


Figura 23

Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 13.

Pregunta 14

¿En una escala del 1 al 5 donde 5 es el mayor y 1 el menor que tanto te identificas con los objetivos de la empresa planteados en su misión?

¿En una escala del 1 al 5 donde 5 es el mayor y 1 el menor que tanto te identificas con los objetivos de la empresa planteados en su misión?

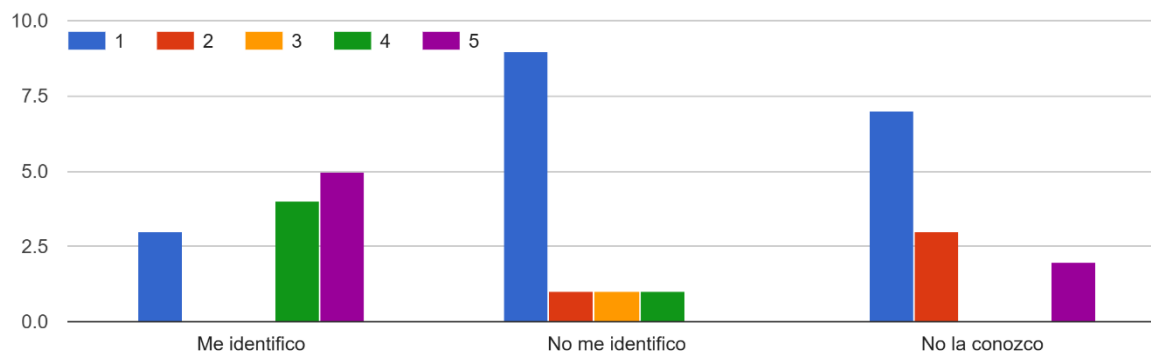


Figura 24

Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 14.

Pregunta 15

¿En una escala del 1 al 5 donde 5 es el mayor 1 el menor que tanto te identificas con los valores de la empresa y sientes que son promovidos?

¿En una escala del 1 al 5 donde 5 es el mayor 1 el menor que tanto te identificas con los valores de la empresa y sientes que son promovidos?

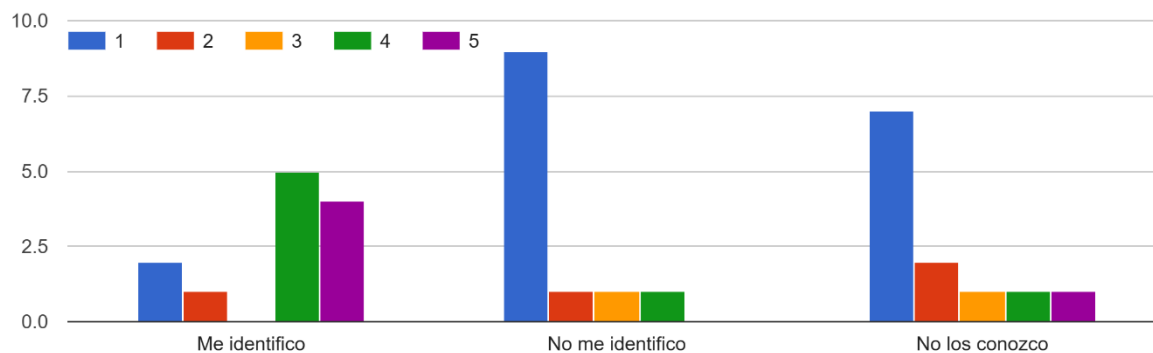


Figura 25

Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 15.

Pregunta 16

¿En una escala del 1 al 5 donde 5 es el mayor y uno el menor que tanto conoces, aplicas y te parecen congruentes las políticas de la empresa?

¿En una escala del 1 al 5 donde 5 es el mayor y uno el menor que tanto conoces, aplicas y te parecen congruentes las políticas de la empresa?

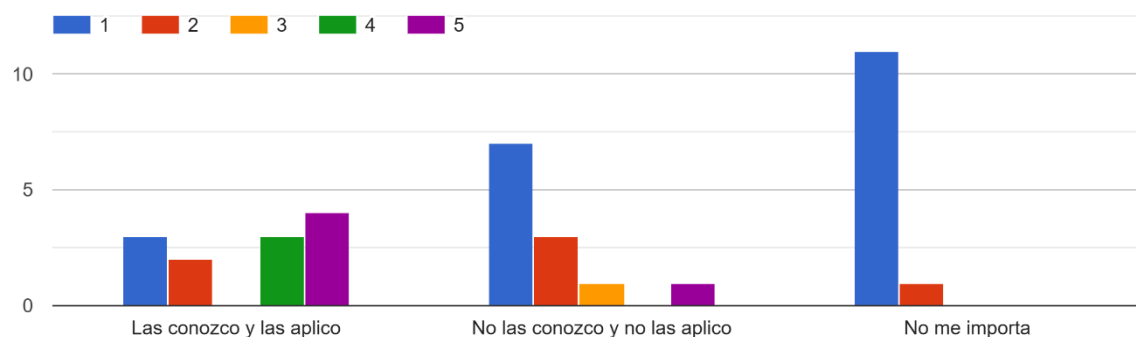


Figura 26

Gráfico encuesta a colaboradores pregunta 16.

Los gráficos de la información nos permitirán tener una perspectiva más visual y estructurada de la información.

La información registrada en las encuestas es procesada obedeciendo a una estrategia gestora de una formula ara medir al indicador que nos aproximara al dato buscado.

5.2.2 Cuestionario a clientes

Objetivo General

El objetivo del cuestionario es conocer la opinión de los clientes sobre los productos y servicios que ofrece CARCON y con relación a los resultados obtenidos poder diseñar estrategias que permitan las mejoras en las áreas funcionales.

Numero de pregunta 1

¿La atención de nuestro equipo te pareció?

¿La atención de nuestro equipo te pareció?

21 respuestas

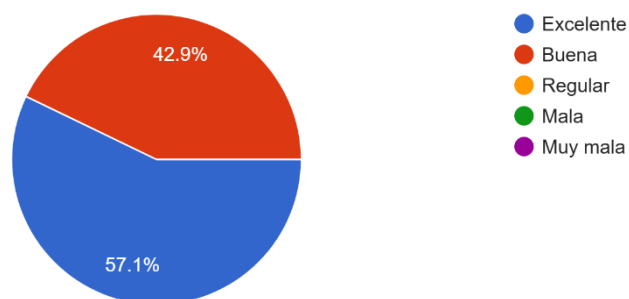


Figura 27

Gráfico cuestionario a clientes pregunta 1.

De un total de 21 encuestados el 57.1% refirió que la atención del equipo de trabajo es excelente mientras que un 42.9 % refirió que es buena. Estos datos hacen evidente que CARCON debe trabajar en estrategias que lo lleven a un nivel de excelencia del 90% como mínimo.

Numero de pregunta 2

¿Estas satisfecho con nuestro servicio?

¿Estas satisfecho con nuestro servicio?

21 respuestas

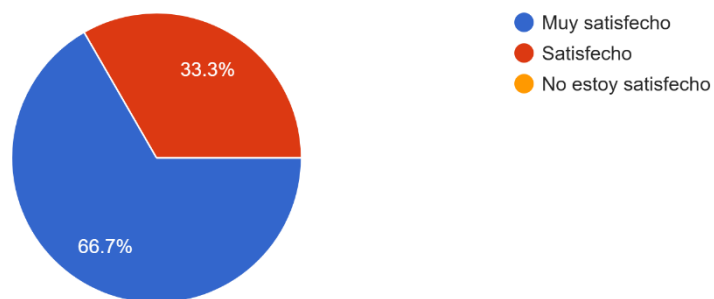


Figura 28

Gráfico cuestionario a clientes pregunta 2.

El resultado obtenido de la pregunta numero dos nos evidencia que el 66.7% de la población encuestada que son clientes pasados y presentes de CARCON están muy satisfechos con el servicio brindado por la empresa. Y el 33.35 arrojo estar satisfecho, lo cual nos hace evidente que la empresa debe seguir mejorando para que el nivel de satisfacción esté sobre el 90% y sean clientes muy satisfechos.

Numero de pregunta 3

¿Como consideras la calidad de nuestros productos?

¿Como consideras la calidad de nuestros productos?

21 respuestas

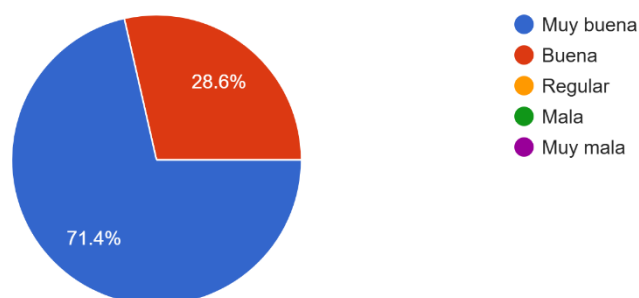


Figura 29

Gráfico cuestionario a clientes pregunta 3.

La pregunta número tres permitió hacer una valoración entorno a la perspectiva del cliente sobre la calidad de nuestros servicios y productos. De la encuesta realizada la población encuestada el 74.4% respondió que la calidad de nuestros servicios y productos fue muy buena, el 28.6% refirió que la calidad es buena, lo cual comunica que los clientes están satisfechos, mencionando que la calidad de la empresa es muy buena.

Numero de pregunta 4

¿El tiempo en el que se trabajaron tus servicios y/o productos contratados te pareció?

¿El tiempo en el que se trabajaron tus servicios y/o productos contratados te pareció?

21 respuestas

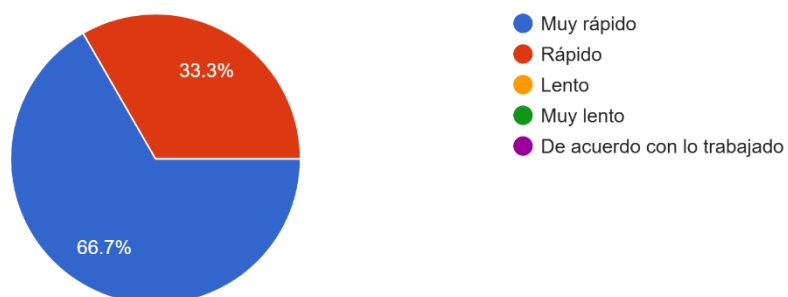


Figura 30

Gráfico cuestionario a clientes pregunta 4.

La pregunta número cuatro nos permitió conocer la opinión de nuestros clientes sobre el tiempo que duraron los trabajos realizados, el 66.75% de los encuestados respondieron que los trabajos fueron muy rápidos y el 33.3% respondieron que los trabajos fueron rápidos. Esto nos comunicó que los tiempos de los procesos productivos están en un rango favorable pero aun hay un gran margen de mejora para alcanzar la excelencia.

Numero de pregunta 5

¿Los precios de nuestros productos y servicios te parecieron?

Los precios de nuestros productos y servicios te parecieron?

21 respuestas

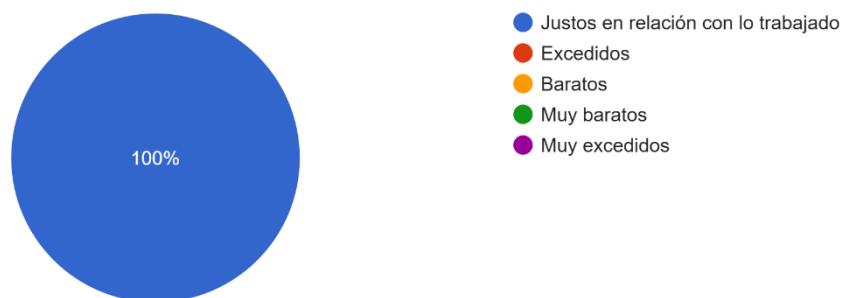


Figura 31

Gráfico cuestionario a clientes pregunta 5.

La pregunta número cinco nos brinda un panorama sobre la opinión de los clientes en torno a los precios que oferta la empresa. El resultado obtenido es muy alentador ya que el 100% de los encuestados respondió que los precios son justos en relación con lo trabajado.

Numero de pregunta 6

¿Volverías a trabajar con nosotros?

¿Volverías a trabajar con nosotros?
21 respuestas

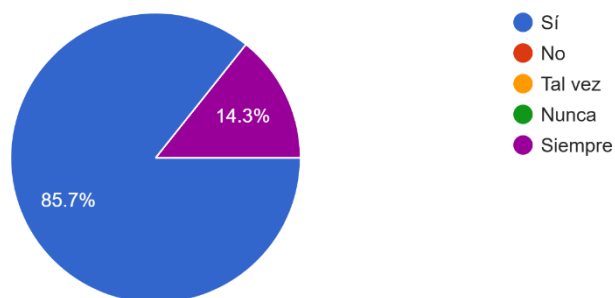


Figura 32

Gráfico cuestionario a clientes pregunta 6.

La pregunta número seis permitió saber la opinión de los clientes a la pregunta de si volverían a trabajar con la empresa, los resultados obtenidos mostraron que el 85% de los clientes respondieron que si volverían a trabajar con nosotros y el 14.3% respondió que siempre trabajaría con la empresa.

Numero de pregunta 7

¿Recomendarías a CARCON?

¿Recomendarías a CARCON?
21 respuestas

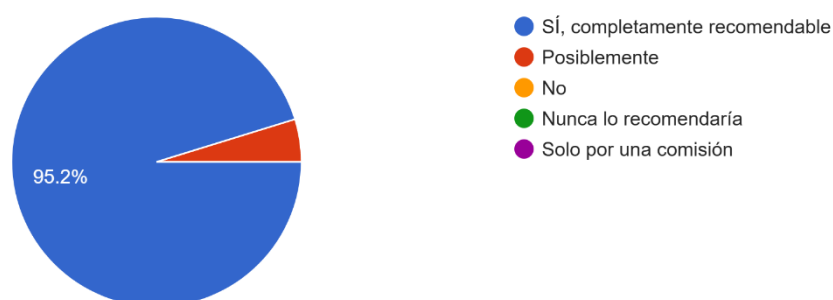


Figura 33

Gráfico cuestionario a clientes pregunta 7.

La pregunta número siete referida a conocer si los clientes de la empresa harían una recomendación para que alguien más realice sus trabajos con la empresa. El 95.2% respondieron que CARCON es una empresa Completamente recomendable y el 4.8% respondió que posiblemente recomendaría a la empresa.

5.3 Estrategias y Balanced Scorecard estrategia, acciones, indicador y formulas.

Diseño y aplicación de BSC A CARCON DEL 2023 AL 2025.

Tabla 9
Perspectivas, estrategias e indicadores del BSC para CARCON.

Perspectiva	Estrategia	Indicador
Financiera	1. Proporción de ingresos de clientes de alto valor (%) 2. Optimizar procesos para reducir costos 3. Incrementar ventas mediante promociones. 4. Aumentar la capacidad instalada de la empresa	1. Ingresos generados por empresas de alto valor/ingresos totales 2. Reducción de costos operativos 3. Incremento de ventas 4. Tasa de ocupación del espacio físico
Clientes	1. mejorar la satisfacción del cliente 2. Fidelizar a los clientes actuales 3. Captar nuevos clientes 4. Incrementar presencia en eventos sectoriales 5. Aumentar la tasa de cierre de ventas derivadas de cotizaciones emitidas 6. Fortalecer las relaciones a largo plazo	1. Nivel de satisfacción del cliente 2. Tasa de retención de clientes 3. Tasa de adquisición de nuevos clientes 4. Número de eventos asistidos 5. Tasa de Conversión de Cotizaciones 6. Índice de recomendación profesional 7. Reconocimiento de marca digital

	mediante un buen servicio postventa 7. Incrementar reconocimiento de marca digital	
Procesos Internos	1. Asegurar la entrega puntual de proyectos a clientes 2. Alinear la operación con los cronogramas y metas semanales o mensuales 3. Establecer sistemas de planificación colaborativa 4. Incremento de la eficiencia operativa reduciendo tiempos muertos	1. Cumplimiento de tiempos de entrega 2. Cumplimiento del plan de trabajo interno 3. Índice de Eficiencia Colaborativa por Proyecto 4. Tiempo de ciclo de producción de proyectos de alto valor
Aprendizaje	1. Capacitar al personal en nuevas tecnologías 2. Contratar y retener al personal más talentoso 3. Incentivar la proactividad entre los miembros del equipo 4. Fortalecer la eficiencia en la entrega de proyectos	1. Porcentaje de personal capacitado en software especializado 2. Tasa de retención del personal clave 3. Índice de implementación de ideas innovadoras 4. Proyectos entregados por colaborador capacitado

Perspectiva	Formulas
Financiera	1. $(\text{Ingresos generados por empresas de alto valor}) / \text{Ingresos totales} \times 100$ 2. $(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) / \text{Ingresos} \times 100$ 3. $(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}) / \text{Ventas anteriores} \times 100$ 4. Ingresos totales/metros cuadrados utilizados
Clientes	1. $(\text{Ingresos generados por empresas de alto valor}) / \text{Ingresos totales} \times 100$ 2. $(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) / \text{Ingresos} \times 100$ 3. $(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}) / \text{Ventas anteriores} \times 100$ 4. Ingresos totales/metros cuadrados utilizados 5. Suma de calificaciones / Número de encuestas (escala 1 a 10) 6. $\text{Clientes recurrentes} / \text{Total clientes} \times 100$ 7. $\text{Clientes nuevos} / \text{Total clientes} \times 100$
Procesos Internos	1. Total, eventos asistidos al año 2. $(\text{Número de proyectos contratados} \div \text{Número de cotizaciones emitidas}) \times 100$ 3. $\text{Clientes recurrentes} / \text{Total clientes} \times 100$ 4. $(\text{Menciones} + \text{Visitas web} + \text{Interacciones en redes}) / \text{Periodo mensual}$
Aprendizaje	1. N° de empleados capacitados en Revit/Total de empleados técnicos 2. N° de empleados clave que permanecen/Total de

	empleados clave al inicio del periodo 3. N° de propuestas implementadas/No. Total, de propuestas recibidas 4. N° de colaboradores capacitados/Total de proyectos entregados
--	--

Estrategias, indicadores y fórmulas de medición, aplicadas:

Tabla 10

BSC Estrategias, indicadores y fórmulas de medición, aplicadas en CARCON.

Perspectiva BSC	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Fórmula de Medición	Aplicación (Antes)	APLICACIÓN (Después)
Financiera	Proporción de ingresos de clientes de alto valor (%)	Ingresos generados por empresas de alto valor/ingresos totales	$(\text{Ingresos generados por empresas de alto valor}) / \text{Ingresos totales} \times 100$	35%	86%
Financiera	Optimizar procesos para reducir costos	Reducción de costos operativos	$(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) / \text{Ingresos} \times 100$	\$ 240,000.00	\$ 743,000.00
Financiera	Incrementar ventas mediante promociones	Incremento de ventas	$(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}) / \text{Ventas anteriores} \times 100$	5.7	6.0
Financiera	Aumentar la capacidad instalada de la empresa	Tasa de ocupación del espacio físico	Ingresos totales/metros cuadrados utilizados	\$ 40,000.00	\$ 123,000.00
Cliente	Mejorar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	Suma de calificaciones / Número de	7.5	9.4

		ión del cliente	encuestas (escala 1 a 10)		
Cliente	Fidelizar a los clientes actuales	Tasa de retención de clientes	$\text{Clientes recurrentes} / \text{Total clientes} \times 100$	5%	16%
Cliente	Captar nuevos clientes	Tasa de adquisición de nuevos clientes	$\text{Clientes nuevos} / \text{Total clientes} \times 100$	18	37
Cliente	Incrementar presencia en eventos sectoriales	Número de eventos asistidos	Total eventos asistidos al año	5	10
Cliente	Aumentar la tasa de cierre de ventas derivadas de cotizaciones emitidas	Tasa de Conversión de Cotizaciones	$(\text{Número de proyectos contratados} \div \text{Número de cotizaciones emitidas}) \times 100$	50%	79%
Cliente	Fortalecer las relaciones a largo plazo mediante un buen servicio postventa	Índice de recomendación profesional	$\text{Clientes recurrentes} / \text{Total clientes} \times 100$	0.16	0.21
Cliente	Incrementar reconocimiento de marca digital	Reconocimiento de marca digital	$(\text{Menciones} + \text{Visitas web} + \text{Interacciones en redes}) / \text{Periodo mensual}$	13.86	27.33
Procesos internos	Asegurar la entrega puntual de proyectos a clientes	Cumplimiento de tiempos de entrega	Proyectos entregados a tiempo/total de proyectos entregados	77%	91%
Procesos internos	Alinear la operación con los cronogramas y metas semanales o mensuales	Cumplimiento del plan de trabajo interno	Actividades planeadas/Actividades realizadas según plan	67%	89%

Procesos internos	Establecer sistemas de planificación colaborativa	Índice de Eficiencia Colaborativa por Proyecto	(Proyectos entregados a tiempo y con criterios cumplidos / Total de proyectos en equipo) × 100	40%	80%
Procesos internos	Incremento de la eficiencia operativa reduciendo tiempos muertos	Tiempo de ciclo de producción de proyectos de alto valor	Tiempo total desde que inicia hasta que termina el proceso productivo de una unidad.	60.00	0.45
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal en nuevas tecnologías	Porcentaje de personal capacitado en software especializado	Nº de empleados capacitados en Revit/Total de empleados técnicos	0.04	0.09
Aprendizaje y crecimiento	Contratar y retener al personal más talentoso	Tasa de retención del personal clave	Nº de empleados clave que permanecen/Total de empleados clave al inicio del periodo	3.00	6.00
Aprendizaje y crecimiento	Incentivar la proactividad entre los miembros del equipo	Índice de implementación de ideas innovadoras	Nº de propuestas implementadas/Nº. Total de propuestas recibidas	0.06	14.00
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la eficiencia en la entrega de proyectos	Proyectos entregados por colaborador capacitado	Nº de colaboradores capacitados/Total de proyectos entregados	5.00	11.00

Las estrategias aplicadas a CARCON arrojaron un estatus positivo respecto de las cifras arrojadas por las fórmulas a los conceptos descritos en el BSC. Con la aplicación constante de procesos administrativos enfocados a hacer más precisas, eficientes y productivas las áreas funcionales de CARCON.

5.4 Evaluación del Balanced ScoreCard (antes y ahora)

Perspectiva BSC	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Fórmula de Medición
Financiera	Proporción de ingresos de clientes de alto valor (%)	Ingresos generados por empresas de alto valor / Ingresos totales	$(\text{Ingresos generados por empresas de alto valor} / \text{Ingresos totales}) \times 100$
Financiera	Optimizar procesos para reducir costos	Reducción de costos operativos	$(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) / \text{Ingresos} \times 100$
Financiera	Incrementar ventas mediante promociones	Incremento de ventas	$(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}) / \text{Ventas anteriores} \times 100$
Financiera	Aumentar la capacidad instalada de la empresa	Tasa de ocupación del espacio físico	$\text{Ingresos totales} / \text{metros cuadrados utilizados}$
Cliente	Mejorar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	$\text{Suma de calificaciones} / \text{Número de encuestas (escala 1 a 10)}$
Cliente	Fidelizar a los clientes actuales	Tasa de retención de clientes	$\text{Clientes recurrentes} / \text{Total clientes} \times 100$
Cliente	Captar nuevos clientes	Tasa de adquisición de nuevos clientes	$\text{Clientes nuevos} / \text{Total clientes} \times 100$
Cliente	Incrementar presencia en eventos sectoriales	Número de eventos asistidos	Total eventos asistidos al año
Cliente	Aumentar la tasa de cierre de ventas derivadas de cotizaciones emitidas	Tasa de Conversión de Cotizaciones	$(\text{Número de proyectos contratados} / \text{Número de cotizaciones emitidas}) \times 100$
Cliente	Fortalecer las relaciones a largo plazo mediante un buen servicio postventa	Índice de recomendación profesional	$\text{Clientes recurrentes} / \text{Total clientes} \times 100$
Cliente	Incrementar reconocimiento de marca digital	Reconocimiento de marca digital	$(\text{Menciones} + \text{Visitas web} + \text{Interacciones en redes}) / \text{Periodo mensual}$
Procesos internos	Asegurar la entrega puntual de proyectos a clientes	Cumplimiento de tiempos de entrega	$\text{Proyectos entregados a tiempo} / \text{total de proyectos entregados}$
Procesos internos	Alinear la operación con los cronogramas y metas semanales o mensuales	Cumplimiento del plan de trabajo interno	$\text{Actividades planeadas} / \text{Actividades realizadas segun plan}$
Procesos internos	Establecer sistemas de planificación colaborativa	Índice de Eficiencia Colaborativa por Proyecto	$(\text{Proyectos entregados a tiempo y con criterios cumplidos} / \text{Total de proyectos en equipo}) \times 100$
Procesos internos	Incremento de la eficiencia operativa reduciendo tiempos muertos	Tiempo de ciclo de producción de proyectos de alto valor	Tiempo total desde que inicia hasta que termina el proceso productivo de una unidad.
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal en nuevas tecnologías	Porcentaje de personal capacitado en software especializado	$\text{Nº de empleados capacitados en Revit} / \text{Total de empleados técnicos}$
Aprendizaje y crecimiento	Contratar y retener al personal más talentoso	Tasa de retención del personal clave	$\text{Nº de empleados clave que permanecen} / \text{Total de empleados clave al inicio del periodo}$
Aprendizaje y crecimiento	Incentivar la proactividad entre los miembros del equipo	Índice de implementación de ideas innovadoras	$\text{Nº de propuestas implementadas} / \text{No. Total de propuestas recibidas}$
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la eficiencia en la entrega de proyectos	Proyectos entregados por colaboradores capacitados	$\text{Nº de colaboradores capacitados} / \text{Total de proyecto entregados}$

Figura 34

Evaluación del Balanced ScoreCard (antes y ahora).

5.5 Presupuesto de Implementación de Estrategias – CARCON

Perspectiva Financiera

Estrategia	Concepto de Inversión	Costo Estimado (MXN)
Proporción de ingresos de clientes de alto valor.	Seguimiento a clientes de alto valor personal de la empresa.	\$5,000
Optimizar procesos para reducir costos.	Implementación de estrategias administrativas por personal de la empresa.	\$5,000
Incrementar ventas mediante promociones	Campañas publicitarias en medios digitales	\$0
Aumentar la capacidad instalada	Mobiliario y equipo adicional para el taller	\$40,000
Subtotal Financiero		\$50,000

Perspectiva del Cliente

Estrategia	Concepto de Inversión	Costo Estimado (MXN)
Mejorar satisfacción del cliente	Encuestas digitales + plataforma de retroalimentación	\$2,000
Fidelización de clientes actuales	Programa de membresías o beneficios exclusivos	\$2,000
Captación de nuevos clientes	Estrategia de marketing	\$10,000
Incrementar presencia en eventos sectoriales	Inscripción en ferias y congresos	\$10,000

Aumentar tasa de cierre de ventas	Capacitación en técnicas de ventas consultivas	\$5,000
Fortalecer servicio postventa	Implementación de canal de atención en línea	\$5,000
Incrementar reconocimiento digital	Publicidad en redes sociales y Google Ads	\$2,000
Subtotal Cliente		\$36,000

Perspectiva de Procesos Internos

Estrategia	Concepto de Inversión	Costo Estimado (MXN)
Entrega puntual de proyectos	Gerencia de proyectos	\$10,000
Cumplimiento del plan de trabajo	Digitalización de cronogramas.	\$3,000
Sistemas de planificación colaborativa	Implementación de estrategias colaborativa	\$8,000
Incremento de eficiencia operativa	Adquisición de licencias	\$10,000
Subtotal Procesos Internos		\$31,000

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Estrategia	Concepto de Inversión	Costo Estimado (MXN)
Capacitación en nuevas tecnologías	Cursos en Revit, BIM y softwares especializados	\$7000
Retención de personal talentoso	Plan de incentivos y bonos de productividad	\$20,000
Incentivar la proactividad	Fondo para proyectos de innovación interna	\$15,000
Fortalecer eficiencia en entregas	Talleres en metodologías ágiles (Scrum/Kanban)	\$2,000
Subtotal Aprendizaje		\$44,000

Resumen Global del Presupuesto

Perspectiva BSC	Subtotal
Financiera	\$50,000
Cliente	\$36,000
Procesos Internos	\$31,000
Aprendizaje y Crecimiento	\$44,000
Total General	\$161,000

CAPITULO VI:

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Definitivamente la implementación de estrategias administrativas ha potencializado un crecimiento significativo para la empresa dando también un panorama de mayor claridad en los objetivos y procesos mediante el diagnostico de la situación actual de la empresa y poder diseñar estrategias para cada una de las áreas funcionales de CARCON y así poder tener objetivos claros y medibles.

Es importante pensar en los talleres de arquitectura desde una perspectiva empresarial y verlo como un negocio que debe tener objetivos definidos que ayuden a enfocar trabajo y energía por parte de todos los colaboradores, que haya empatía y motivación es determinante la dirección estratégica tener la claridad producto de un entendimiento profesional de la administración.

Es muy gratificante observar que los planteamientos hipotéticos planteados en esta investigación se fueron cumpliendo de manera favorable y con el diseño y aplicación de estrategias mediante la implementación del BSC se lograron mejoras significativas en la empresa garantizando su sostenibilidad y crecimiento constante.

6.2 Recomendaciones

Sirva esta investigación como un precedente que ayude a otros profesionales del quehacer arquitectónico a tener panorama de mayor claridad sobre el diagnóstico de sus actividades y poder diseñar y objetivar esfuerzos.

Es un precedente para pensar desde una perspectiva administrativa y poder direccionar de manera mas precisa y objetivada producto de diagnósticos y diseño de estrategias que ayuden a mejorar procesos y tener un crecimiento sostenido.

Recomiendo ampliamente la inserción de las perspectivas administrativas en el ámbito de la arquitectura puesto que debe ser percibido y trabajado como un negocio, este pensamiento hará que sea una empresa sostenible y redituable.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. Wiley.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Administración estratégica y ventaja competitiva*. Pearson Educación.
- BCG (Boston Consulting Group). (1973). *Perspectives on experience*. BCG Publications.
- Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa (2.^a ed.). La Muralla.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395–422. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (13^a ed.). Pearson Educación.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D. (2008). *Research methods in the social sciences* (7th ed.). Worth Publishers.
- Gallardo, G. F. (2012). Evolución del pensamiento estratégico y sus estilos. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(4), 79–90.
- Gimbert, X. (2006). Estrategias funcionales. En X. Gimbert (Ed.), *Estrategia y dirección general* (pp. 117–142). McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). Wiley.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2017). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (12.ª ed.). Cengage Learning.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2005). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Formulación y administración estratégica* (12.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Sun, T. (2012). *The art of war* (L. Giles, Trans.). Start Publishing LLC. (Obra original escrita en el siglo V a.C.)

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy* (14.^a ed.). Pearson Education.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>