

PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA DE  
CONSTRUCCIÓN ANCLATECH SAS, A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA EN BOGOTÁ, D.C.

DAVID FERNANDO GÓMEZ CACERES

ELKIN JOHAN GARZÓN VARGAS

Proyecto integral de grado para optar el título de  
ESPECIALISTA DE GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

DIRECTOR

MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VASQUEZ

ARQUITECTO

JUAN SEBASTIAN NEIRA SARMIENTO

ARQUITECTO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

FACULTAD DE ARQUITECTURA

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
CONSTRUCTURAS

BOGOTÁ D.C

2023

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre del director

Firma del director

Nombre

Firma del presidente jurado

---

Nombre

Firma del jurado

---

Nombre

Firma del jurado

Bogotá D.C. agosto 2023

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector Académico de Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Directora Programa

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## DEDICATORIA

A Dios como parte fundamental en nuestro camino, a nuestras familias, por ser la inspiración y los impulsores a nunca dejar atrás sueños, metas y por celebrar cada logro como propio; y a la vida por dar la oportunidad de estudiar.

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta monografía fue un trabajo de investigación muy especial, dado que aparte del crecimiento personal, será de mucho apoyo con el proyecto de empresa que tenemos profesionalmente, agradecemos de una amplia manera a la academia, directivas y profesores de la universidad, quienes nos transmitieron las enseñanzas necesarias para llevar a cabo este documento, de igual manera a compañeros y demás personal administrativo de la especialización.

Agradecimiento especial a todos quienes hicieron parte del desarrollo de este documento con sus aportes y saberes que fueron importantes para tomar de guía y desarrollar de muy buena forma nuestras ideas.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. TEMATICA A DESARROLLOR	14
1.1 Línea de investigación	14
1.2 Planteamiento del problema	14
1.3 Pregunta de investigación	16
1.4 Delimitación del problema	17
1.5 Justificación	17
2. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE) EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA DE SUS TRATAMIENTOS	19
3. OBJETIVOS	25
3.1 Objetivo general	25
3.2 Objetivos específicos	25
4. MARCO TEÓRICO	26
4.1 Tamaño de las MiPymes	26
4.2 Aporte a la economía nacional	27
4.3 Oportunidades de crecimiento y sustentabilidad en el mercado	28
4.4 La misión y la visión de la empresa	29
4.5 Planeación estratégica	30
4.5.1 <i>Tipos de planeación estratégica</i>	31
4.5.2 <i>Sostenibilidad</i>	33
4.5.3 <i>Características de sostenibilidad empresarial</i>	36
4.5.4 <i>Relación entre sostenibilidad y rentabilidad</i>	38

4.5.5	<i>Competitividad</i>	40
4.5.6	<i>Tipos de competencia empresarial</i>	40
5.	DISEÑO METODOLOGÍCO	45
5.1	Metodología del estudio	45
5.2	Tipo de estudio	47
6.	GUÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ANCLATECH, QUE PROPICIE LA OBTENCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN BOGOTÁ	48
6.1	Diagnostico general de la empresa Anclatech S.A.S	48
6.1.1	<i>Historia</i>	48
6.1.2	<i>Misión</i>	48
6.1.3	<i>Visión</i>	48
6.1.4	<i>Política de calidad</i>	48
6.1.5	<i>Valores corporativos</i>	49
6.1.6	<i>Estructura funcional</i>	50
6.2	Criterios de planeación estratégica	50
6.2.1	<i>Diagnóstico de criterios de planeación estratégica en la empresa Anclatech actualmente</i>	51
6.3	Análisis financiero	54
6.4	Análisis DOFA	57
6.4.1	<i>Análisis de matriz de impactos</i>	58
6.4.2	<i>Matriz de cinco fuerzas Porter</i>	59
6.4.3	<i>Matriz de evaluación de variables externas EFI</i>	62
6.4.4	<i>Matriz de evaluación de variables externas EFE</i>	66
7.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	75
7.1	Seguimiento y control de las estrategias	77



8. CONCLUSIONES

78

BIBLIOGRAFÍA

80

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 <i>Árbol de problemas de la creación de MiPymes de construcción en Colombia</i>	15
Figura 2 <i>Distribución de las empresas de construcción en Colombia</i>	19
Figura 3 <i>Subsector de obras civiles</i>	24
Figura 4 <i>Contribución por sectores de creación de empresas en Colombia</i>	28
Figura 5 <i>Organigrama de áreas transversales en empresas de construcción en Colombia</i>	30
Figura 6 <i>Cronograma de actividades de desarrollo de investigación</i>	46
Figura 7 <i>Estructura funcional de la empresa Anclatech SAS</i>	50
Figura 8 <i>Formato de encuesta de información de la empresa Anclatech SAS</i>	51
Figura 9 <i>Gráfico de encuesta sobre criterios de planeación estratégica en Anclatech SAS</i>	52
Figura 10 <i>Tabla de criterios de planeación estratégica</i>	52
Figura 11 <i>Gráfico de criterios para la implementación de la planeación estratégica</i>	53
Figura 12 <i>Gráfico comparativo de ingresos versus utilidades</i>	55
Figura 13 <i>Gráfico comparativo de gastos versus costos</i>	56
Figura 14 <i>Gráfico DOFA de la empresa Anclatech SAS</i>	57
Figura 15 <i>Gráfico de matriz de impactos de la empresa Anclatech SAS</i>	58
Figura 16 <i>Gráfico de matriz de impactos de la empresa Anclatech SAS</i>	59
Figura 17 <i>Cuadro de criterios de evaluación</i>	62
Figura 18 <i>Matriz de evaluación de variables externas EFI</i>	62
Figura 19 <i>Matriz de evaluación administrativa</i>	63
Figura 20 <i>Matriz de evaluación comercial</i>	63
Figura 21 <i>Matriz de evaluación comercial</i>	64
Figura 22 <i>Matriz de evaluación comercial</i>	64
Figura 23 <i>Matriz de evaluación comercial</i>	65
Figura 24 <i>Análisis EFE de todos los sectores claves de los que depende la empresa Anclatech SAS</i>	65

Figura 25 <i>Criterios de evaluación EFE para la empresa Anclatech SAS</i>	66
Figura 26 <i>Matriz de evaluación de variables externas EFE para la empresa Anclatech SAS</i>	67
Figura 27 <i>Matriz de evaluación de entorno económico</i>	68
Figura 28 <i>Matriz de evaluación de entorno social y cultural</i>	69
Figura 29 <i>Matriz de evaluación de entorno demográfico</i>	70
Figura 30 <i>Matriz de evaluación de entorno industrial y tecnológico</i>	70
Figura 31 <i>Matriz de evaluación de entorno ecológico</i>	71
Figura 32 <i>Matriz de evaluación de entorno político y legal</i>	72
Figura 33 <i>Matriz de evaluación de entorno organizacional</i>	73
Figura 34 <i>Resultados de evaluación de análisis EFI</i>	73
Figura 35 <i>Resumen de resultados de matrices EFI y EFE</i>	74
Figura 36 <i>Mapa estratégico de mando integral</i>	75
Figura 37 <i>Formato de seguimiento al plan de ejecución</i>	77

## RESUMEN

El siguiente documento que tiene por título PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN ANCLATECH SAS, A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN BOGOTÁ, D.C. tiene el propósito de identificar las debilidades, aspectos por mejorar y generar unos hitos que darán las bases para la implementación de la guía de planeación estratégica. Se abordarán los aspectos anteriormente mencionados por medio de 3 objetivos específicos que serán: El primero es la identificación del micro y macro entorno de la compañía por medio de las matrices y gráficos que nos arrojaran la información de donde se hayan las falencias de la compañía, luego viene el análisis de los resultados y llevarlo a tablas que nos arrojen o sustraigan las áreas a mejorar. De allí generamos los hitos que serán los grandes aspectos por los que la guía se construirá a razón de dar solución al análisis anterior, que básicamente buscará que la empresa Anclatech tenga una ventaja competitiva en el sector de la construcción en Bogotá y que esto promueva su sostenibilidad en el mercado y por consiguiente hacerla rentable.

**Palabras claves:** Planeación, seguimiento, implementación, control, objetivos, visión, misión, valores, estrategia, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, organización, liderazgo, análisis, economía, construcción, MiPymes.

## INTRODUCCIÓN

El mercado de la construcción en Colombia ha venido en constante crecimiento en los últimos años, donde muchas de las pequeñas empresas que desarrollan esta actividad económica se han visto beneficiadas por el auge en la demanda de vivienda, comercio, industria y dotación que se ha venido dando en el país. Por ello para las MYPIMES es de vital importancia buscar trascender y mejorar para buscar sacar ventaja frente a la multiplicidad de empresas que hay en la ciudad, y que viendo la demanda actual buscan ser parte de este gran tejido empresarial buscando ganancias, pero también siendo importante no dejar atrás la sostenibilidad en el mercado. Por ello a través de este documento se busca generar una guía a la empresa ANCLATECH S.A.S. para que pueda tomar decisiones enfocadas en buscar una mejora continua, acciones que beneficien la empresa en pro de su crecimiento y sostenibilidad, muy importante también que todo esto genere ganancias. Por ello es vital atacar las debilidades y falencias que presenta la empresa en sus estructuras internas (técnica, humana, operativa, marketing) así se tendrá un posicionamiento en el mercado y será el punto de partida para que la organización pueda llegar a enfocarse y viabilizar sus objetivos, misión y visión. Que en resumen es tener un negocio que, de rentabilidad, que crezca, pueda generar empleo, que mejore internamente en todos sus procesos, que genere confianza al inversor y a sus clientes, y que pueda perdurar a través de los años. Para la aplicación de la guía se requiere identificar una serie de aspectos internos y externos que serán descritos por medio de matrices y gráficos, los cuales se detallarán en el capítulo de tablas y gráficos. A continuación, se realiza un análisis de los datos arrojados por medio de valores y mediciones que nos detalla la importancia de cada uno de los aspectos a tener en cuenta.

## **1. TEMATICA A DESARROLLOR**

### **1.1 Línea de investigación**

Ciudades competitivas

### **1.2 Planteamiento del problema**

La planeación estratégica de la empresa es un proceso que te permite definir la Visión de tu empresa (futuro), y en base a ella, poder desarrollar procedimientos y acciones para alcanzarla efectivamente. (Ruiz Milagros 2019).

A partir de esto evidenciamos una problemática, mucho más amplia, en cada una de las empresas y es porque se pierde el rumbo de las compañías, ¿al corto, mediano y largo plazo? Se ha observado una proliferación de trabajos y revistas especializadas que subrayan la importancia e interés en esta disciplina (Shrader, Taylor y Dalton, 1984). Esto debido a que en Colombia las empresas tienen una duración de vida muy corta, debido a la mala planeación estratégica, con miras a un objetivo claro y viable.

Las PYMES tienen gran capacidad de trabajo y una necesidad de mejoramiento continuo, carecen de información contable clara, confiable y oportuna, siendo esta la falencia financiera más común, así lo indica Echeverría (citado por Restrepo & Vanegas, 2009). Los empresarios conocen en general los conceptos de misión, visión, objetivos, metas, valores y estrategias, sin embargo, las herramientas para la implementación en sus empresas, especialmente en el tema de las estrategias, son desconocidas.

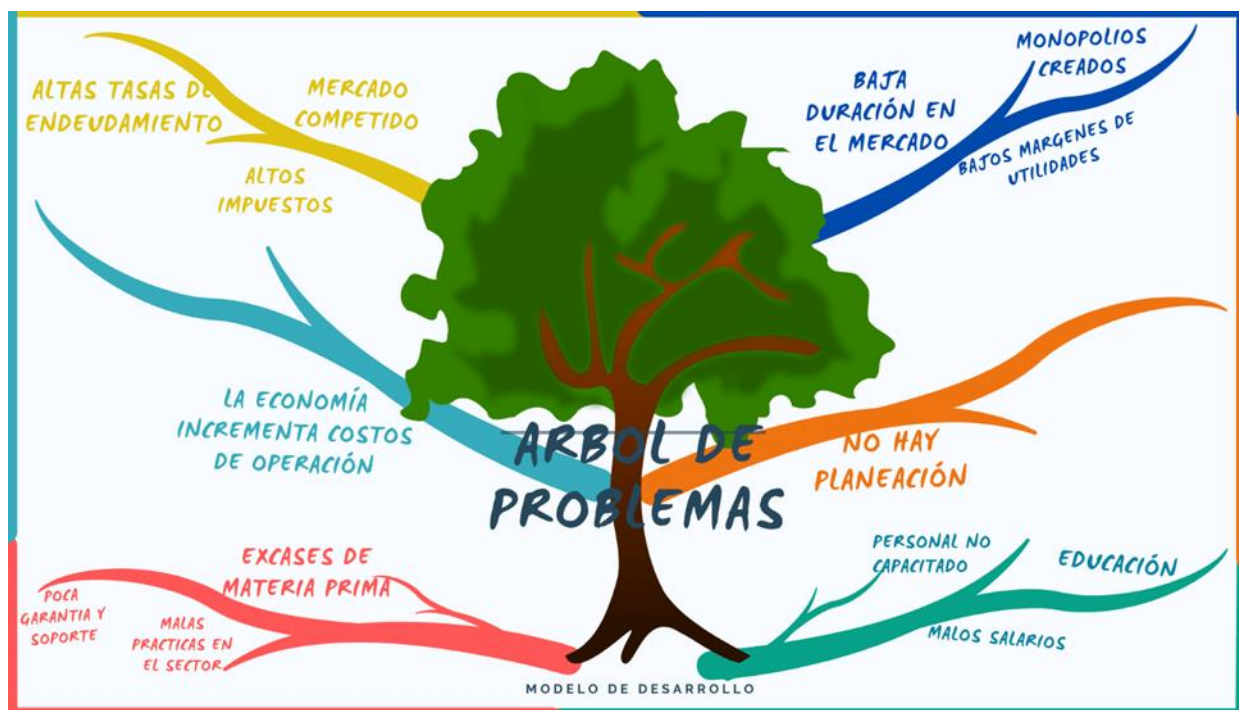
Es evidente que las empresas constructoras a través de una gestión eficiente, pueden diversificar su negocio en diferentes aspectos y sectores, como, por ejemplo, sistema de concesiones, creación de unidades de negocios, adquisiciones o fusiones de empresas, alianzas estratégicas horizontal y vertical; son solo algunos de los ejemplos del abanico de oportunidades comerciales que se abren para el sector de la construcción y sus beneficios a corto, mediano y largo plazo (Rubio, 2012, p.31).

Las Pymes en análisis (Héctor Reyes mina Arenera la Mana) de las otras empresas con actividades económicas similares en estudio, no cuenta con planes estructurados, lo cual puede explicarse por la permanencia del trabajo empírico que se ha mantenido en el tiempo. Considerando que la mayoría de empresas no realizan focalización de mercado,

ni determinan nichos, tampoco identifican claramente clientes reales y potenciales, se trata de una dificultad en el reconocimiento del contexto, de las necesidades y de las interacciones en el mercado.

Figura 1

Árbol de problemas de la creación de MiPymes de construcción en Colombia



**Nota.** Constituye los esquemas de problemas para creación de las MiPymes.

Con respecto a lo anterior, se debe realizar un análisis, mucho más profundo para determinar ese objetivo, por el cual se ha creado la empresa, tratando de suplir las necesidades del mercado, así mismo vinculando los factores negativos y positivos que acarrearán la operación de la empresa en la prestación del servicio.

Los administradores en la construcción se enfrentan cada vez a retos de proyectos más complejos, siendo necesario la adecuada planificación para cumplir con los objetivos propuestos y los requerimientos de los interesados (Rodríguez & Latorre, 2011).

En su libro Sallenave (2002) Indica que: Estrategia de empresa, en el sentido más amplio, significa el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio externo de la empresa; de manera que es tan importante analizar lo que sucede tanto internamente

como al exterior de la empresa; dado que las condiciones del mercado se dan y se adaptan a una demanda alta, hay que buscar ser competitivos y mantenerse en el medio; innovar y desarrollar estrategias o planes que se asegure ser competitivo en el medio. Parte de encaminar la empresa hacia este fin también está determinada en los valores corporativos de la empresa como lo indican Fuentes y Luna (2011, p. 22) “un enunciado breve y claro que define cuál es su negocio, su razón de ser, manifiesta lo que desea ser y a quienes servir mediante un enunciado que proporciona las líneas estratégicas que definen el rumbo del negocio enmarcado en sus objetivos a largo plazo” solo de esta forma se fomenta el sentido de apropiación y el trabajo en equipo en pro del fin colectivo será fundamental; González y Rodríguez (2019). De la misma manera la planeación se caracteriza por involucrar el futuro, es decir, que permite de manera prospectiva anticiparse aquellos posibles eventos empresariales que puedan suceder, pero teniendo en cuenta aspectos propios como los de la retrospectiva (pasado), es necesario plantearse entonces todos los factores a futuro y pasado que puedan llegar afectar a la empresa; como reformas o políticas, la competencia y los valores económicos, Rodríguez (2005) plantea: las empresas, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño, tienen numerosos objetivos, por lo que es necesario no confundirlo con los objetivos de los empresarios. Supervivencia, rentabilidad y crecimiento son tres variables omnipresentes en el pensamiento del administrador o gerente moderno; por ello es tan imprescindible el termino de supervivencia o mantenerse en el medio, pero no desaparecer como lo expone Sallenave (1994) hasta la década de 1.970 se hacía hincapié en la rentabilidad; en la década siguiente , muchas empresas intentaban crecer e incrementar su participación de mercado; en la década de 1990 una gran cantidad de ellas elabora planes en búsqueda de la supervivencia, es así como podemos darnos cuenta que al pasar los años las empresas deben buscar la supervivencia, trazar planes ligados a la situación actual del país, las normas o condicionamientos de la ciudad, entre otras variables, siempre buscando el crecimiento y desarrollo acorde a como se generan resultados económicos y teniendo en cuenta las variables externas.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo crear ventaja competitiva en la empresa contratista de construcción Anclatech SAS, a través de la planeación estratégica en Bogotá, D.C.?



#### **1.4 Delimitación del problema**

El modelo que se propone está enfocado específicamente a la empresa Anclatech SAS del sector de la construcción, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. – Colombia. En la cual se ha evidenciado un déficit de una metodología de planeación estratégica que les permita crear una ventaja competitiva en el mercado, superando todo tipo de barrera que pueda llegar a dificultar la sostenibilidad. Además, hay que tener en cuenta que el mercado, la alta competencia, la diferenciación en precios, y los altos impuestos contribuyen a la inestabilidad de cada una de las MiPymes en el sector de la construcción.

Por lo cual se debe generar planeación estratégica que permita la sostenibilidad de las MiPymes al largo plazo.

#### **1.5 Justificación**

Las MiPymes de construcción en Colombia son de gran relevancia en la economía nacional, dado que sus aportes en términos de generación de empleo, producción y distribución de bienes y servicios; de allí que es importante lograr que estas perduren y sean una fuente constante generadora de la fuerza laboral en la ciudad de Bogotá, dado que son las que se encargan de desarrollar las obras de menor a mediana envergadura. Las Pymes representan la base de desarrollo para cualquier sociedad, como lo afirman Cardona, Vásquez, Montes & Monsalve (citados por Vega, Castaño & Mora, 2011).

El enfoque a las Pymes se da porque según informe realizado por el grupo de Estudios Económicos y Financiero de la Superintendencia de Sociedades (2014); el 80% de las sociedades del sector de la construcción de edificaciones es catalogada como tal; de ahí parte la premisa que la industria de la construcción en Colombia es de suma importancia ya que aporta el 6.5% del PIB del país, siendo las Pymes en gran parte artífice de estos números. Además, según CAMACOL (Cámara colombiana de la construcción) el PIB del sector edificador crecerá 3.5% veces más que el total de la economía en el 2.022 siendo un eje jalonador de empleo y desarrollo post pandemia. Con estas previsiones tan optimistas y tendientes a un mayor consumo por parte de los colombianos en términos de adquisición de vivienda nueva, es importante entonces que se generen y diseñen las estrategias para que las grandes gestoras de este desarrollo como lo son las Pymes,

pues puedan perdurar y crecer a través de mecanismos de planes estratégicos enfocados en sus falencias y superándolas para poder llegar a fortalecerse y crecer.

Con este trabajo se pretende dar una guía como apoyo a las MiPymes en su intención de desarrollar un modelo competitivo o plan estratégico propio que les proporcione los parámetros para mejorar o saber afrontar sus falencias de manera que puedan tener una ventaja competitiva para su crecimiento y fortalecimiento en el mercado.

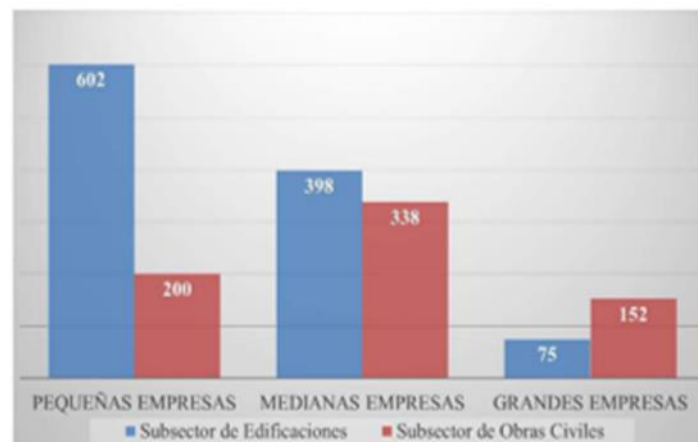
Las MiPymes tienen una ventaja y es que, al estar en pleno crecimiento, pueden organizarse mejor, y ubicar cada objetivo al corto, mediano y largo plazo, para lo cual una ventaja competitiva hará llegar más fácil a la organización al objetivo.

## 2. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE) EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA DE SUS TRATAMIENTOS

La empresa Anclatech SAS, lleva actualmente 6 años en el mercado de la construcción, radicada en la ciudad de Bogotá, se ha dedicado a dar soluciones en el ámbito de la construcción a sus clientes. Apoyando y sirviendo en grandes y pequeñas superficies; con el transcurrir de los años la competencia se ha incrementado, 1.075 empresas están dedicadas a la construcción de obras civiles en el país, de las cuales 602 pertenecen al grupo de pequeñas empresas (CAMACOL, 2019) lo que ha generado que en algunas ocasiones sus proyectos y ganancias se vean reducidas, ya sea por factores internos o externos que están generando que la empresa esté por momentos poniendo en duda su sostenibilidad a largo plazo. Pero también es de conocimiento general que el sector de la construcción en Colombia está muy bien posicionado, está al alza y que es de menester de cada gerente de MYPIME de la construcción sacar provecho a esta característica y potencializar su empresa en pro de sacar ventaja sobre su competencia.

**Figura 2**

*Distribución de las empresas de construcción en Colombia*



**Nota.** Distribución de empresas del sector de la construcción  
Tomado de: Cámara Colombiana de la Construcción - Camacol- (2019). Informes estadísticos

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer

planes y mover recursos para alcanzar los objetivos (Delgado Morato 2012). De acuerdo a esto la planeación estratégica de la empresa siempre debe estar apoyada de una buena gerencia quien analiza la situación de la empresa y generará el plan de acción apoyado de los diferentes análisis que surjan de las tablas de mediciones, gráficos, matrices; tener la información concreta para direccionar al colectivo a la obtención de los objetivos.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra", dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados." (Delgado Morato 2012). Es decir, el gerente debe analizar las variables que ofrece el entorno y darle un giro a la empresa para que sus atributos sean favorables al mercado y que esto sea aprovechado para llegar a más clientes.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. (O. Carnota, 1991). Siempre hay que determinar los factores internos y externos, impulsado por las características positivas y negativas del mismo para desarrollar políticas que promuevan la mejora continua o que se fortalezcan los aspectos positivos de la organización. Es decir, tener en cuenta los valores que dan el valor agregado e impulsarlo para que permee en las demás áreas que no están dando todo el potencial que se requiere en pro de la obtención de las metas y logros.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe", también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. (Delgado Morato 2012). Es claro que toda organización debe tener una buena planeación, como bandera del rumbo a seguir o de

los objetivos alcanzar en conjunto, de lo contrario es muy difícil poder gestionar los recursos que se tiene o saber medir como se está actuando en determinados casos. La planeación debe ir acompañada de una buena gerencia que sepa engranar todas las piezas para generar una sinergia integral.

A principios del siglo XX, a nivel internacional se comenzó a utilizar en la literatura científica el concepto planificación, establecido por Taylor y Fayol, según refiere Azocar, quienes buscaban suplantar el empirismo que había en las empresas por un método científico en el que la planificación fungiera como instrumento de dirección. Al respecto, Taylor se dedicó a diseñar los principios de la administración, de cuyo proceso surgieron 4 fundamentales: de planeación, de preparación, de control y, por último, de ejecución. Por su parte, Fayol desarrolló el concepto de administrar, como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Sánchez Jacas, I. 2017). Un proyecto requiere de una planeación, pero como se comentaba anteriormente esta debe ser bien ejecutada, dando análisis a los datos, no por meramente suposiciones sino ejecutando las matrices que pueden apoyar las decisiones a tomar.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego", "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta"(Delgado Morato 2012). La organización teniendo un enfoque hacia los negocios deberá ejecutar estrategias para poder ser competitivo, sino la competencia se lo "comerá vivo" dado que el hecho de querer generar más recursos, más ganancias y poder evolucionar de la mejor forma, hará que migren a tecnologías nuevas y eficientes; programas que midan el impacto de sus acciones, personal mejor capacitado, instalaciones más acordes; en fin van a estar mucho más enfocadas en fortalecerse y dar unas condiciones más amables y eficientes al cliente.

En el año 1954 Peter Druker. "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener". El gerente debe ser un conocedor total de la infraestructura de la empresa, del personal y de las necesidades que se tiene; dado que

bajo estas variables debe dar las directrices para dirigir y administrar de forma eficiente los recursos de la empresa buscando siempre utilidades y buen manejo de los mismos.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica. El poder planificar ciertos riesgos o amenazas de las empresas es un aspecto sumamente importante, dado que podrán tener previsto un plan de choque para mitigar los efectos que puede generar en caso de que sucedan a futuro.

Después de las guerras, en los años cincuenta y sesenta, la planeación estratégica no recibió demasiada atención, debido a que durante este periodo se presentó un ininterrumpido crecimiento con las siguientes características:

- Estabilidad mundial
- Ausencia de recesión
- Bajas tasas de inflación, desempleo e interés
- Existencia de materiales
- Abundante energía

Es decir, que no existía justificación para aplicar la planeación estratégica, pues en ese entonces todas las condiciones eran optimas y apropiadas para las empresas de aquella época. Sin embargo, a la época actual estamos en constante cambios, con una economía que luego de la pandemia ha producido cambios drásticos en los mercados mundiales. Esto sumado a los eventos climáticos, sociales y de materias primas que nos obliga a tener planes de choque, planear como contrarrestar efectos secundarios de cualquier evento que ocurra y que afecte la sostenibilidad de la empresa.

En 1962 Alfred Chandler. "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" Es indispensable realizar la asignación de labores, recursos y

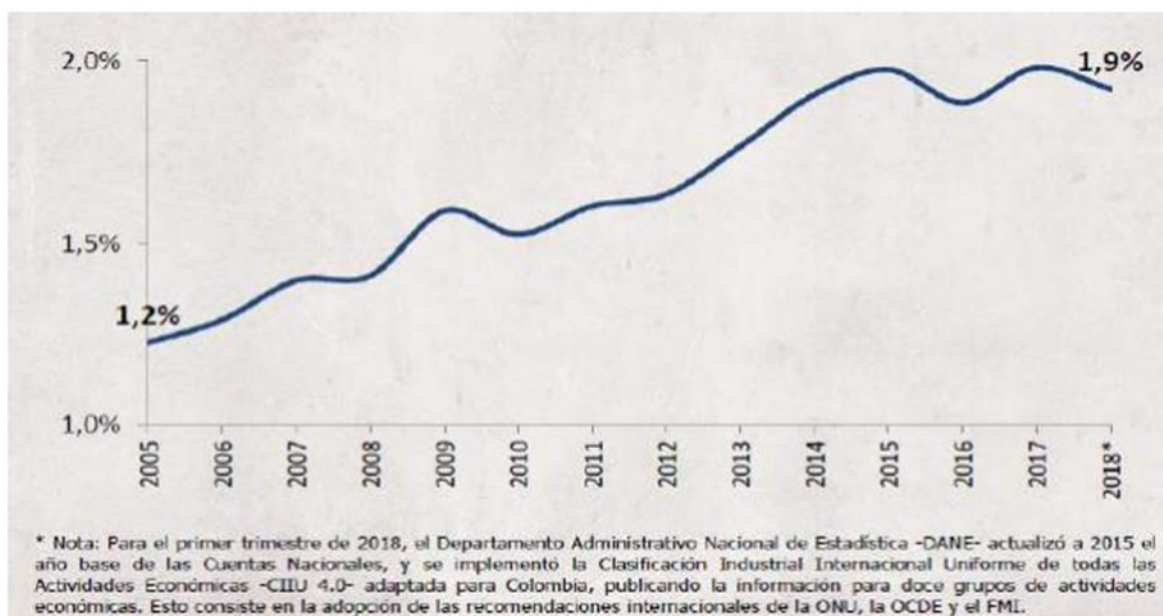
objetivos ya que se proyecta al grupo de trabajo a un fin en común. Trabajar en pro de los objetivos de la empresa, contar con los recursos para la obtención de los mismos.

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas. La historia de la planificación, en general, muestra que ella siempre ha tenido como centro la preocupación por el cambio. Del mismo modo, por ser una herramienta develada para la gestión de procesos, su propensión es la de organizarlos de manera tal que sea posible concretar posible concretar múltiples fines. (Cañarte, 2012). Las estrategias de planificación son transversales al interior de las instituciones, ya que deben estar unidas todas las áreas y no segregar a ninguna, dado que la cohesión de los diferentes actores promueve que sea un objetivo general e integral, más no que sea de cada área, ósea que la debilidad o falencia encontrada en el área técnica no pueda ser sopesada por acciones desde los recursos humanos o las gerencias.

Las pymes fueron legalmente reconocidas en Colombia desde el año 2000. Desde entonces, su desarrollo y crecimiento han aumentado gracias a este estatus legal. Sin embargo, la falta de claridad en la regulación ha dado lugar a crear códigos específicamente diseñados para estas fuerzas económicas y productivas. En la siguiente grafica nos da una muestra más clara de cómo se han venido fortaleciendo las MIPYMES del sector de la construcción, donde su aporte a la economía es un jalonador de empleo y desarrollo para el país.

**Figura 3**

*Subsector de obras civiles*



**Nota.** Participación del subsector de obras civiles en la economía, Bitácora de la infraestructura Tomado de: Cámara Colombiana de la Construcción -Camacol- (2019). Informes estadísticos

Con la publicación del decreto 957 del 5 de junio de 2019, el Ministerio de Comercio implementó una nueva reglamentación para clasificar a las pymes dependiendo de los ingresos percibidos durante un ejercicio fiscal. Para medir este criterio, el gobierno colombiano emplea la Unidad de Valor Tributario (o UVT), que sustituyó el cálculo en salarios mínimos. Sin embargo, esto no ha frenado la aparición de nuevas pequeñas empresas del sector de la construcción y subsectores como el de las obras civiles, sin embargo, el poco o nada conocimiento en términos gerenciales o de planificación las llevan a no ser rentables y sucumbir al poco tiempo.

A pesar de que el origen de la planeación estratégica es muy antiguo (dos décadas), es hasta los años sesenta cuando surge este concepto con la aparición del libro Estrategia corporativa, publicado por Igor Ansoff (1965). La planeación estratégica es un factor en la que toda empresa debería estar enfocada, en búsqueda de los objetivos integrales.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Esquematizar una guía de planeación estratégica en la empresa Anclatech, que propicie la obtención de ventaja competitiva sostenible en el sector de la construcción en Bogotá.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los criterios de planeación estratégica a través de diagramas y gráficos, que constituyen la construcción de la ventaja competitiva sostenible de Anclatech SAS.
- Analizar a través de herramientas de medición internas y externas, los diferentes elementos que pueden afectar el desarrollo de Anclatech SAS en el sector de la construcción.
- Evaluar los hitos previamente analizados para la esquematización de la guía de planeación estratégica, para aplicarlos a la empresa de construcción Anclatech SAS en la obtención de su ventaja competitiva sostenible.

## **4. MARCO TEÓRICO**

Las empresas pymes en Colombia son las que contribuyen con un volumen importante del total de operaciones comerciales y del flujo del capital. Componen la punta productiva de la nación, dado que cerca del 80% de constructoras en Colombia son MiPymes según el más reciente estudio que realizó el grupo de estudios económicos y financieros de la superintendencia de sociedades. La gran mayoría de las pymes desempeñan actividades económicas secundarias y terciarias. Eso significa que el comercio y los servicios son sus principales nichos de mercado; es decir, son quienes gestionan la mayor parte de nuestras operaciones comerciales cotidianas, de allí que muchas de ellas se encargan de los temas de acabados, reparaciones y adecuaciones internas y externas a las edificaciones o simplemente de realizar los mantenimientos a los diferentes bienes muebles. No por nada el gobierno se ha enfocado en ellas y ha trabajado para crear diferentes programas, mecanismos de apoyo y leyes que ayuden exclusivamente a este tipo de empresas, con el fin de fortalecerlas y brindarles desarrollo empresarial. Moreno Juanita (2022). De este tipo de apoyos y políticas enfocadas al fortalecimiento de este tipo de empresas es que en parte depende mucho su crecimiento y fortalecimiento frente a las grandes empresas de construcción, dado que en ocasiones la carga impositiva suele ser una gran limitante. Las empresas MIPYMES en Colombia tienen un gran apoyo por parte de la nación para que se puedan fortalecer y generar sostenibilidad, dado que por lo general estas no tienen un largo tiempo de vida, debido a varios factores (desconocimiento de la estructura básica de la organización, malas ejecuciones de anticipos, diferencias con clientes, afectación de costos de materiales, entre otras).

### **4.1 Tamaño de las MiPymes**

El tamaño de la empresa es una variable contingente que debe ser considerada en el estudio de la planeación estratégica (Hofer, 1975). En los trabajos de Perry (2001) y de Lyles et al. (1993), se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 500 empleados y ventas de por lo menos un millón de dólares; para Robinson, Pearce, Vozikis y Mescon (1984), en este orden de ideas en Colombia pululan la cantidad de empresas pequeñas, ya que se constituyen con un capital mínimo, por lo general realizan la mayoría de sus obras con cuantías muy bajas y sus ganancias al final del ejercicio son

más bien reducidas apenas para lograr operar y darle algo de capital a sus accionistas, las pequeñas empresas deben tener menos de 50 empleados y ventas anuales menores a los tres millones y, de acuerdo con Bracker y Pearson (1986), las pequeñas empresas deben tener ingresos iguales o menores a 400,000 dólares anuales, mostrando que la variedad de conceptos es grande, pero que al final se es considerada una empresa por el tamaño de sus recursos y sus volúmenes de ventas anuales. El potencial de estas empresas es tan grande que muchas han trascendido y han pasado de ser pequeñas y medianas empresas a constituirse como organizaciones con robustas integraciones internas y ganancias que las hace constituirse y fortalecerse en su sector y buscar su ampliación de oferta de servicios hacia otros subsectores.

#### **4.2 Aporte a la economía nacional**

Según el DANE, las Pymes (en donde se incluyen las microempresas) se generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB), lo cual es una clara muestra del aporte que realizan las Pymes a la economía del país.

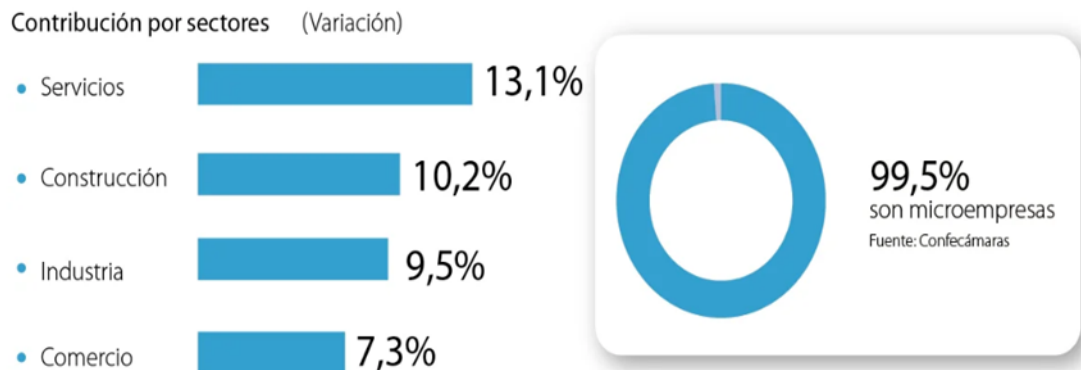
Esto nos da a entender que en Colombia las pequeñas empresas generan un gran estímulo y un gran musculo financiero, ya que su volumen de empleabilidad es mucho mayor en comparación a otro tipo de compañías. En Colombia se crean cada día un promedio de 93 micronegocios.

Tan solo en 2021 se fundaron más de 250.000 pymes en el territorio nacional, número más elevado que en 2020. El rápido desarrollo y modernización en la construcción que ha venido teniendo el país, sumado a factores como las facilidades que ha generado el gobierno, la llegada de más población migrante, entre otras; ha acrecentado la necesidad de que el sector de la construcción sea eficiente para darle solución a la necesidad de vivienda, comercio, oficinas, equipamientos y recreación que se van a necesitar desde el presente y hacia el futuro. En este caso no solo las grandes empresas van a ser partícipes sino más importante aún van a tener cabida las pequeñas empresas dedicadas a temas más específicos como los acabados, los anclajes, las instalaciones hidráulicas, RCI, eléctricas, de domótica, entre otras. De allí que se evidencien estos grandes números a raíz del auge que está teniendo en el sector de la construcción.

La mayor parte de las pymes emergentes en Colombia son microempresas (más del 90 %), mientras que el resto son pequeñas y medianas compañías. Las pymes generan 40 % del PIB nacional. Solo el comercio y los servicios representan la actividad económica de 80 % de las pymes colombianas. Moreno Juanita (2022). Es un modelo de negocio que mueve muchos empleos directos e indirectos, dado que para muchas actividades propias de la construcción requieren de subsectores como los alquileres de maquinarias y equipos, alimentación e hidratación, disposición de residuos y sobrantes de obras, entre otros. Todos ellos beneficiados del movimiento que generan las construcciones, es por ello que ese sector es un gran jalonador de empleo y que se debe asegurar la sustentabilidad en el tiempo de la mayoría o totalidad de las empresas que lo componen.

**Figura 4**

*Contribución por sectores de creación de empresas en Colombia*



**Nota.** Contribución por sectores de la construcción en Colombia. Tomado de Confecámaras.

### 4.3 Oportunidades de crecimiento y sustentabilidad en el mercado

Las oportunidades de crecimiento Como hemos visto, en Colombia existen grandes oportunidades para el emprendimiento. Esto está condicionado por la disponibilidad laboral que existe en el país y por la gran cantidad de nichos de mercado que puedes aprovechar. En este caso de la construcción podemos analizar que muchas de las empresas de mayor envergadura en el país, vienen de ser una pyme. Por lo cual inferimos que la planeación estratégica ha sido un pilar importante en la búsqueda de mantenerse competitivo en el mercado y en ser empresas rentables. Sin embargo,

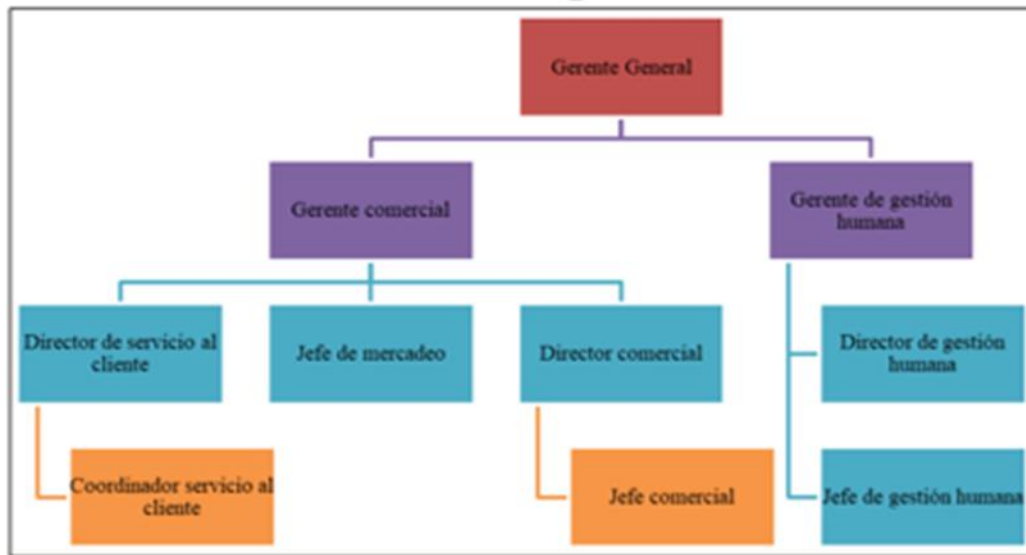
también va apoyado de las buenas prácticas empresariales que los gerentes deben realizar en sus empresas, ya que de ello depende el darse a conocer o tener más clientela, ser una organización en todos los sentidos, tener sus aspectos claros, saber hacia dónde se dirige, su nicho de mercado específico, saber su tamaño y como a través de todos estos aspectos ser sustentable en el tiempo y buscar crecer como organización y dentro del mercado lograr reconocimiento.

#### **4.4 La misión y la visión de la empresa**

Los conocimientos de los procesos misionales son importantes para el desarrollo y planeación estratégica de una empresa, ya que es la que determina la jerarquía y organización de la empresa, desde donde se toman las decisiones, los flujos, los encargados del diseño y ejecución de los diversos proyectos constructivos que realice la empresa. Es de vital importancia que la empresa esté organizada de tal forma que sus roles se especifiquen y que el personal sepa y conozca de los mismos; también es necesario que la visión sea tomada como una premisa para el crecimiento de la empresa, debe ser vista como el fin común al que tanto dueños como empleados deben llegar y que para impulsar el desarrollo interno y propio del personal y la misma compañía es necesario ser ambicioso y visionario de las buenas prácticas que se deben generar para llegar a ser lo que la visión de la empresa la proyecta a futuro.

**Figura 5**

*Organigrama de áreas transversales en empresas de construcción en Colombia*



**Nota.** Organigrama áreas transversales, proyecto de investigación del sector de la construcción de edificaciones en Colombia, tomado de Camacol-SENA (2018).

#### **4.5 Planeación estratégica**

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Roncancio Gabriel (2020).

Una de las principales creencias sostiene que la planeación debe tener un horizonte de largo plazo para considerarse estratégica. No obstante, sólo cuatro de las 12 investigaciones analizadas tomaron en cuenta este aspecto como característica básica de la planeación estratégica (Robinson y Pearce, 1983; Orpen, 1985; Shrader, Mulford y Blackburn, 1989; Lyles, et al., 1993; Perry, 2001).

Hay que aclarar que la planeación estratégica, no es una herramienta de predicción sobre tendencias que sucederán en la compañía, además no involucra solamente las decisiones futuras, si no las actuales que afectarían a las del futuro. La planeación sirve para identificar posibles riesgos, pero nunca los eliminara por completo.

Según Gabriel Roncancio en su gestión, la planeación también permite que la organización de la compañía actúe de forma proactiva y no reactiva porque se plantea las preguntas antes de la ejecución: ¿qué somos? ¿qué deberíamos ser? ¿en dónde estamos? ¿hacia dónde vamos?

También brinda a todo el equipo un sentido de dirección pues le permite comprender a cada miembro cómo sus labores cotidianas afectan los indicadores y contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

La planeación estratégica es una de las herramientas de mejor análisis dentro de una compañía, según Ruiz Milagros se debe tener el enfoque en 3 grandes bloques:

Elementos filosóficos: es la razón de ser, lo que se define aquí podemos mencionar, Misión y Propósito, Visión y Valores.

Elementos de análisis situacional: Define el “Dónde estoy” Análisis interno y externo

Elementos operativos: Qué y cómo se ejecutan los objetivos, estrategias y planes de acción.

Para poder abarcar de mejor manera la planeación estratégica de una Pyme, se debe tener en cuenta la creación de una estrategia, luego planearla para definir bien los objetivos estratégicos, y los indicadores de gestión, alinear la estrategia, planear la operación donde se evidencian las mejoras de procesos críticos para asegurar el éxito de la estrategia, con planes y presupuestos operativos. Se debe controlar al detalle la operación resolviendo problemas, y luego probando la estrategia general midiendo los recursos que resultan más útiles en la obtención de los objetivos.

#### **4.5.1 Tipos de planeación estratégica**

- Análisis PEST. Permite analizar el mercado desde un punto de vista macro. Por lo general, es el paso anterior para realizar el análisis FODA, ya que permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado. Este modelo se basa en analizar factores cruciales dentro del territorio comercial. Estos aspectos son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Con el tiempo el análisis PEST ha sido llamado análisis PESTAL, ya que algunos autores han añadido otros factores. Estos aspectos son

ambientales y legales, separándolos de los factores políticos. Son relevantes y deben ser tenidos en cuenta ya que los factores externos afectan directamente las organizaciones, dado que el aspecto político y las legislaciones que se den, pueden llegar afectar o a mejorar las condiciones para operar.

- Análisis FODA. Este análisis permite construir la planeación estratégica con base en el análisis interno de la empresa frente al contexto del mercado. Consiste en un cuadrante que identifica y enumera las fortalezas y debilidades de la empresa, y las entrelaza con las oportunidades y amenazas del mercado. Su función es desarrollar planes de acción. Estos deben estar enfocados a resolver los problemas situacionales de la organización en la industria. Además, direcciona a la organización hacia su crecimiento aprovechando las cualidades positivas y oportunidades del sector. Es uno de los modelos más efectivos dado que está analizando desde 4 grandes factores y que pueden coadyuvar a la organización para representar esas cosas positivas o negativas a transformar o a fortalecer para llegar a dar un mayor rendimiento.
- Análisis de brechas (GAP Analysis). El modelo de análisis de brechas analiza la posición de la empresa dentro del mercado. Ayuda a identificar hacia dónde quiere llegar la empresa. Con esta metodología se analiza de manera secuencial el estado actual de la empresa. Es una forma de ver como se encuentra la empresa dentro del mercado y como abarca su nicho, que oportunidad hay en la exploración o incursión en otros similares.
- Determina las expectativas a futuro de la organización, enlistando las brechas y obstáculos para alcanzar los objetivos. Además, ayuda a observar los aspectos a mejorar para cumplir metas. Este modelo está indicado para realizar una planeación estratégica con enfoque al crecimiento de la organización. Va muy de la mano con la visión de la empresa, dado que es la hoja de ruta de la empresa, hacia donde se quiere llegar, cual es el objetivo a lograr como organización; si es fortalecerse, crecer o simplemente mantenerse en el mercado; donde se debería buscar ser más diversos y llegar atender nuevos nichos de mercado sin perder de vista la razón original del negocio, solo llegando ampliar su portafolio de servicios.
- Análisis PORTER. Este modelo es el paso previo para el análisis FODA. Ayuda a identificar amenazas y oportunidades. También sirve para identificar si el modelo de



negocio se encuentra en el océano azul midiendo el atractivo del mercado. El análisis PORTER mide las fuerzas del mercado, entre ellas se encuentran:

- La rivalidad y la competencia del mercado.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de nuevos productos y servicios.

Una vez identificadas estas variables va a generar un mayor campo de acción a la empresa, ya que podemos saber a ciencia cierta en qué posición estamos en el mercado, si nuestros servicios ofrecidos son competitivos, en que estamos fallando, cómo la introducción de nuevas tecnologías, productos y servicios nos puede llegar a volver obsoletos, a raíz de la oferta como la creación de nuevos competidores puede llegar a afectarnos y que será el factor diferencial para que los clientes se decanten por nuestra organización a la hora de satisfacer sus necesidades. Todo ello sin dejar atrás las oportunidades de asociarse con otros agentes del mercado para brindar mejores y más beneficios al cliente, e impulsar nuestra organización como un compendio de buenas prácticas empresariales que nos generen utilidades y sostenibilidad.

#### **4.5.2 Sostenibilidad**

Son características del desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones. (Fundamentos RSE 2022) En otras palabras nos indica que se debe trabajar para lograr subsistir y permanecer en el tiempo.

La sostenibilidad empresarial hace referencia a la capacidad de realizar las actividades durante un tiempo prolongado, teniendo en cuenta criterios sociales, económicos y ambientales que aseguren la continuidad del negocio. Además, debe convertirse en una prioridad para los empresarios, ya que es un factor que contribuye a aumentar la buena imagen de las entidades. Las empresas deben lograr como sus objetivos, ser rentables y con ello ser también sustentables, que sea un negocio que pueda perdurar en el tiempo y donde las futuras generaciones puedan verse beneficiadas y tomar el negocio, trascendiendo y dándole valor y estatus a su nombre, es necesario para que la

organización sea viable y no solamente un negocio flotante que generó recursos hasta cierto tiempo y luego se acabó.

De hecho, el Índice de Sostenibilidad Dow Jones combina más de 600 variables con las que se puede cuantificar este valor en alza. En definitiva, una empresa sostenible es aquella que aporta valor social, económico y medio ambiental. (Revista APD Prologo pág. 4). La empresa sostenible es aquella que desde su responsabilidad empresarial también aporta al planeta y a la ciudad donde se ubica valores que ayudan a ser una mejor sociedad y que no solo la empresa trascienda en el tiempo sino su mismo hábitat.

Los consumidores tienen cada vez más conciencia ecológica y buscan comprar productos y servicios de empresas que estén comprometidas con el medio ambiente. El incremento de ventas de productos ecológicos y el greenwashing generalizado (estrategia de mercado basada en presentarse como amistosos con el entorno, sin serlo realmente) lo demuestran. Hay que ir siempre de la mano con las buenas prácticas ambientales ya que esto nos puede asegurar que los demás lo repliquen, ser agentes del cambio y buscar que el entorno inmediato y global puede lograr mantenerse, ya que los problemas que aquejan al planeta también pueden afectarnos directamente, es un círculo en donde cada acción cuenta.

Ser sostenibles significa ser responsables con las nuevas generaciones, promover relaciones sociales sanas y evitar acabar con recursos que han tardado siglos en formarse. Es decir, conservar y proteger la naturaleza. Miguel Varela, CEO de TEIMAS, incide en el compromiso de las organizaciones con el medio ambiente: «las corporaciones que tengan una política comprometida de forma veraz y contrastable con el medioambiente van a tener ventajas competitivas. Y, para desarrollar estas políticas climáticas empresariales, se necesitan herramientas digitales específicas como las que fabrica TEIMAS». (prologo-pagina 4.) La sostenibilidad de la empresa deberá ir enfocada también en la búsqueda de nuevas tecnologías, que no solamente no afecten al planeta, sino que además pueda llegar a ser un ahorro de recursos que le puedan dar un margen mayor de ganancia a la empresa. En definitiva, generar una recordación de marca amigable con el ambiente hará que se traduzca en un cliente más satisfecho y que puede llegar a ser traducido en fidelidad hacia la empresa.

Las corporaciones que tengan una política comprometida de forma veraz y contrastable con el medioambiente van a tener ventajas competitivas.

Una cultura de la sostenibilidad se logra cuando todos los empleados han interiorizado los valores sociales, económicos y ambientales de la sostenibilidad, pero todavía está muy extendida la cultura del usar y tirar, de la inmediatez y la despreocupación por el futuro. Es una batalla ideológica difícil, en la que las campañas de información y sensibilización tienen un papel clave. El poder concientizar a todo nuestro equipo de trabajo para que hacia dentro y hacia el exterior se proyecte una imagen de empresa comprometida a no solo ser sustentable por si sola sino apoyada que el medio también es importante, pues esto va definitivamente a ver repercusión en ventas, son dos aspectos que van tomados de la mano y más aún cuando el ser humano es más consciente de que la sustentabilidad abarca todo y no solo el bien común.

Aprovechar los recursos cercanos: esta segunda estrategia está relacionada con la primera, aunque no se restringe a los insumos energéticos. En un mercado globalizado, donde la competencia es tan fuerte, utilizar las ventajas del territorio particular en el que se desempeña la actividad es esencial. Si es un lugar soleado, placas que absorban la energía; si hay mucho viento, parques eólicos.

En un mercado globalizado utilizar las ventajas del territorio particular en el que se desempeña la actividad es esencial. (Varela Miguel 2021) Buscar el aprovechamiento de las materias primas que nos brinda el entorno inmediato, las personas van a verse más arraigadas con materiales o métodos cotidianos, genera apropiación y familiaridad de la empresa.

Implementar los principios de la economía circular: asumir que la materia es limitada y que el entorno es abierto. Esta estrategia busca reducir la entrada de componentes y reutilizar aquellos que ya han entrado en la economía empresarial. Los residuos tienen que ser gestionados internamente o reciclados. Así, Varela considera que para la gestión de residuos «no hay un problema con la normativa, que es muy extensa y compleja, sino con el cumplimiento de la misma». Hay que ser un agente de cambio, la sustentabilidad para la empresa va acompañada de cómo debe irse apropiando del entorno cambiante, de la adaptabilidad, que no siempre va ser lo mismo el ahora que

cuando inicio la empresa, dado que como aspectos sociales y medio ambiental se han ido cambiando y esto constituye que la empresa deba hacer lo mismo para lograr sostenerse en el tiempo, por ello hay que apoyarse en todas estas iniciativas en pro de sustentabilidad del medio.

No hay un problema con la normativa, que es muy extensa y compleja, si no con el cumplimiento de la misma». (Varela Miguel 2021).

Gestionar ecológicamente los transportes: por último, aunque no menos importante, la estrategia de sostenibilidad empresarial que ningún directivo puede ignorar es la gestión de los transportes, que debe responder al medio en que está insertado y darle una respuesta positiva.

#### ***4.5.3 Características de sostenibilidad empresarial***

Tomando en cuenta la Guía de Sustentabilidad Empresarial creada por el Pacto Global de las Naciones Unidas, a continuación, detallamos 5 factores característicos de la sostenibilidad corporativa y sus contribuciones prácticas:

- ***Actuación fundamentada en principios universales***

Es imperativo que las empresas ubiquen a la integridad en el centro de las decisiones inherentes a la sostenibilidad, alineando sus procesos operativos a las normas y principales responsabilidades en el área de derechos humanos, trabajo, combate a la corrupción y medio ambiente. Sin estas actuaciones, las empresas no están siendo parte de generadores de acciones del cambio, deben convertirse en actores principales como instituciones donde confluye personal y genera recursos a través del uso de los recursos de un territorio.

- ***Apoyo social***

Para que una empresa sea sostenible, los empresarios y gestores deben preocuparse por aspectos que sobrepasen su estructura, tales como el nivel de pobreza, los conflictos, la escasez de recursos, el aprendizaje de la fuerza de trabajo, entre otros.

Así pues, la sostenibilidad empresarial también se mide considerando indicadores que detecten cuánto una empresa colabora con el desarrollo de la comunidad, tal es el caso del índice de fortalecimiento de la sociedad. El apoyo social de una empresa es

fundamental, ya que, como actor de cambio, no solo consta del salario ofrecido a sus empleados sino como por el aprovechamiento de recursos de un territorio puede generar una ayuda a la comunidad. Puede ser brindando espacios para la diversión o recreación, ayuda con maquinarias para sacar proyectos de la comunidad adelante, brindando la ayuda técnica para labores de mejoramiento en sus territorios, etc.

- ***Inclusión de la sostenibilidad en el ADN corporativo***

Los gerentes deben entender que las acciones sostenibles no son aisladas, o emprendidas con la finalidad de subsanar un problema transitorio y puntual. Al contrario, son medidas que necesitan incorporarse en el cotidiano organizacional, de modo que formen parte de sus procesos internos, orienten la toma de decisión de la alta gestión e incentiven la postura positiva de la fuerza de trabajo. El personal debe tener como fin común el bienestar propio y colectivo de la empresa, impulsarlos a que a medida que la empresa crezca y se mantenga también se verán beneficiados, ya que es el resultado de su trabajo y seguirá generando los recursos para que toda la comunidad se mantenga y se beneficie.

- ***Publicación de reportes anuales***

Las empresas sostenibles también necesitan generar reportes anuales que demuestren las estrategias creadas para alcanzar el objetivo. En efecto, esta es una de las formas más eficientes de mostrar el grado de compromiso y responsabilidad de un negocio con el bienestar de la sociedad y con la integridad del medio ambiente.

Así mismo, la creación de informes consiste en un incentivo fundamental para otros players de mercado, una vez que pueden considerar las buenas prácticas y desarrollar medidas análogas en su negocio. Es necesario hacer un seguimiento a las acciones encaminadas a buscar la sostenibilidad, dado que son las indicadoras si es el camino adecuado a seguir o si por el contrario se deben hacer ajustes, todo en pro de que la empresa pueda mantenerse en el mercado y sacar adelante sus objetivos y visión a futuro como organización.

- ***Integración con las comunidades locales.***

Según la ONU, las organizaciones sostenibles deben establecer un vínculo positivo con la comunidad fortaleciendo la sociedad civil, así como los valores cívicos y democráticos.

De esta manera, los negocios que desean destacarse por su trabajo sostenible necesitan contribuir con la calidad de vida de la población, proporcionando desde la generación de empleos hasta acciones de cultura, capacitación, salud y educación. Como se relacionaba anteriormente es necesario que las organizaciones generen apropiación de las comunidades del territorio donde se ubican, ayudas y mejoras para llevar una buena convivencia son muy necesarias.

#### ***4.5.4 Relación entre sostenibilidad y rentabilidad***

Los negocios que ponen en práctica acciones sostenibles impulsan su rentabilidad.

De hecho, una empresa comprometida con el bienestar social y la protección ambiental, logra conquistar, satisfacer y fidelizar, aquellos consumidores atentos a las tendencias globales de sustentabilidad. Consiguiendo de esta manera, aumentar sus ingresos y su potencial de rentabilidad.

A continuación, conoce 3 motivos por los que consideramos a la sostenibilidad como una estrategia rentable para las organizaciones:

- ***Continuidad***

Una empresa sostenible aumenta la probabilidad de mantenerse activa en el mercado, especialmente por el hecho de adaptarse a los cambios y tendencias derivados de un consumo más consciente.

- ***Diferenciación***

Algunos negocios han concluido que la sostenibilidad aporta una gran ventaja ante la competencia, por lo que han fundamentado estrategias en ella para destacarse en su rubro. La diferenciación no solo viene de procesos más rápidos sino de la innovación mediante experiencias digitales más simples.

- ***Eficiencia***

Gracias al uso consciente de los recursos como energía eléctrica, agua y combustible, las empresas logran economizar dinero, al paso que añaden valor a la marca ante su público objetivo y sus accionistas. En definitiva, promover el desarrollo sostenible es un valioso diferencial. Sin embargo, para alcanzar este nivel de excelencia es esencial considerar los siguientes puntos:

- Minimiza el uso de vasos y vajilla descartable;
- invierte y prioriza el reciclaje;
- utiliza equipos electrónicos energéticamente eficientes;
- usa fuentes de energía renovable;
- adopta la tecnología como aliada: software de gestión, aplicaciones móviles y la firma electrónica, una excelente solución digital.
- En cuanto a este último recurso, promueve la sostenibilidad empresarial gracias al ahorro de insumos de escritorio. Asimismo:
  - Evita el papeleo;
  - Disminuye la huella de carbono.
  - Aumenta la eficiencia y agilidad de los trámites.

En lo que concierne a este último punto, vale la pena mencionar que recurrir a este recurso aumenta la celeridad de los ciclos de ventas. Tanto es así que, de acuerdo con una investigación realizada por DocuSign, el 64% de los documentos pueden finalizarse en apenas 1 hora.

Así mismo, el estudio indicó que la implementación de la firma electrónica reduce en 13,5 días en el tiempo de respuesta. Este resultado refleja que una herramienta electrónica puede optimizar el cierre de tratos a punto de permitir ejecutar en días procedimientos que hasta hace poco tiempo tardaban semanas.

En cuanto a su retorno sobre la inversión, se estima que la firma electrónica pueda ocasionar un aumento de 300% en el ROI del negocio tanto por el hecho de limitar los costos como por fomentar el aumento de la productividad y ganancia de ingresos.

Como ves, tecnologías como esta son alternativas valiosas y sumamente interesantes cuando el objetivo es promover la sostenibilidad del negocio. (DocuSign 2021)

#### **4.5.5 Competitividad**

Es la capacidad de una organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno, basándose en un nicho de mercado. Una vez teniendo éxito en el nicho al que se dirige, hay que buscar siempre la mejora continua, adaptabilidad y por supuesto explorar nuevos espacios que puedan generar más ingresos y donde la compañía se sienta cómoda para poder ofrecer sus servicios sin dejar de lado la calidad.

Los modelos de administración también han sido elementos de alto impacto dentro del desarrollo de la planeación estratégica, ya que sobre esto podemos verificar los diferentes tipos de guía que tienen las organizaciones para su operación. Los modelos deben tener un seguimiento para verificar si están siendo efectivos y que ventajas trae a la compañía el estarlos adaptando.

Hay varios principios de la administración que ponen su operación con miras a la eficiencia y hay otras que utilizan la eficacia, la cual va dependiendo de la consecución de los objetivos, pero esto ayuda a generar estrategias que den una ventaja sobre sus competidores. A medida que la organización se acerca a sus objetivos cómo pueden ser: más ganancias, reconocimiento, mejora continua, procesos productivos más óptimos y eficientes, pues va estar en la marcha corrigiendo los errores y aprendiendo del movimiento del mercado y de cómo actuar frente a los directos competidores y tendencias nuevas que se manejen en la industria.

#### **4.5.6 Tipos de competencia empresarial**

Existen diferentes tipos de competitividad de empresa, en función de los agentes implicados o de las estrategias llevadas a cabo para obtener rentabilidad. Pérez Agustín (2022). A continuación, vamos a ver los tipos de competencia empresarial que la organización puede optar por adaptar:

- **Competitividad sistémica**

Al hablar de competitividad empresarial sistémica nos referimos a un tipo de competitividad en la que no solo se analizan los resultados de la propia empresa, sino que también se estudian otras variables micro y macroeconómicas. En este caso, la empresa se considera como un agente que puede generar beneficios en su entorno, por



tanto, no solo se valora la eficacia o rentabilidad de la empresa, sino su influencia en todos los agentes implicados que conforman un sistema económico. El entorno de la empresa siempre debe ser relevante, dado que es el medio inmediato donde ejerce sus actividades, por lo que, cualquier cambio que allí se produzca debe ser de importancia saberlo y tener un plan de choque; es decir si los nuevos gobiernos están implementando leyes que puedan perjudicar el desarrollo de la economía, si algún cambio en los modelos de compra o subsidio a la vivienda tiende a tener una injerencia que pueda afectar al mercado, entre muchas más.

- ***Competitividad estática***

La competitividad empresarial estática se suele basar en una estrategia de equilibrio de precios y está encaminada a mantener la posición de la empresa en el mercado. Muchos expertos aseguran que este tipo de competitividad ya no resulta útil hoy en día, en un mercado donde la oferta iguala o supera a la demanda en muchos casos. Este tipo de competitividad tiende a estar en desuso porque según los movimientos que se dan en la economía global es casi imposible que los valores de mercado se mantengan estáticos, sino que son rápidamente cambiantes.

- ***Competitividad dinámica***

Al contrario que en el caso anterior, la competitividad empresarial dinámica hace énfasis en la innovación en productos, precios o procesos, así como la mejora de áreas y departamentos como la atención al cliente, logística, recursos humanos o marketing. Son factores que dentro del mercado son muy importantes para ser más trascendentales en el mercado y asegurar su sustentabilidad.

- ***Competitividad auténtica***

La competitividad empresarial auténtica busca resultados a medio o largo plazo a través de la incorporación de progresos técnicos en los procesos productivos o la especialización y formación de mano de obra. Siempre en búsqueda de la mejora continua, es necesario la capacitación y reconocimiento de los procesos actuales que se están presentando en el entorno.

- **Competitividad interna**

Se entiende por competitividad empresarial interna la capacidad que tiene una empresa para explotar sus recursos de forma efectiva. Esto incluye la gestión eficiente de personal, recursos productivos o procesos, entre otros factores. En la competitividad interna también entra en juego la competitividad personal de los empleados o su identificación con la empresa. El sentido de apropiación de los empleados por su empresa es un factor que no debe dejarse de lado, dado que se debe fomentar mediante retribuciones o reconocimientos que a la postre van a darle estabilidad a la compañía con el personal que allí labora y que va a retribuir la confianza y el reconocimiento, esto se demuestra hablando bien de su empresa y siendo quien la recomiende a nuevos clientes desde su experiencia.

- **Competitividad externa**

Por su parte, la competitividad empresarial externa se refiere a los logros conseguidos por una empresa en su marco de negocio, o la posición en la que se encuentra respecto a la competencia.

- **Factores de competitividad empresarial**

¿En qué se basa la competitividad empresarial? ¿Qué factores son esenciales a la hora de conseguir que una empresa sea competitiva?, a continuación, se describen brevemente esos factores importantes.

- **Capacidad directiva**

Eficacia con la que los directivos o gerentes de la compañía son capaces de dirigir y gestionar el negocio. Las buenas decisiones siempre enfocadas integralmente a todos los sectores de la compañía, se verán reflejados en más y mejores dividendos para la empresa.

- **Diferenciación de productos o servicios**

Capacidad que tiene la empresa para diferenciar sus productos de la competencia o atender demandas no satisfechas de los usuarios/consumidores. Hay que crear recordación de marca para que el producto que distingue a la compañía tenga el calor

agregado de que el público o cliente final sepa y esté familiarizado con la organización y la calidad de sus productos y el compromiso con la mejora continua.

- ***Relación calidad/precio***

Es uno de los principales factores de competitividad. Se busca el equilibrio entre un producto de la máxima calidad posible, al menor precio posible. Para ello hay que buscar aliados que garanticen buenas materias primas o productos que la empresa necesite para su operación, siempre buscando un menor valor y buena calidad para así mismo transmitirlo al cliente final.

- ***Uso de la tecnología***

Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías: inteligencia artificial, ciberseguridad, software y programas de automatización o teletrabajo, maquinaria y herramientas avanzadas, etc. Fundamental para ahorrar tiempo y dinero gracias a la automatización de procesos, la implementación de nuevas tecnologías siempre pensando en la mejora y automatización de ciertos procesos, hay que adaptarse y ser agente de cambio.

- ***Innovación***

Capacidad de la empresa para ir siempre un paso por delante de la competencia y encontrar nuevas soluciones más eficaces. La innovación puede abarcar cualquier área de la empresa y es de vital importancia para poder mantenerse a la vanguardia del mercado, ya que hay que actualizarse siempre para que la empresa incursione en toda la transformación que vive el sector.

- ***Recursos financieros***

Dinero efectivo, depósitos, acciones, bonos o inversores que permiten a la empresa obtener liquidez para acometer proyectos, de igual manera, los recursos que se generan mediante las ganancias de la empresa se deben disponer en forma de ahorros de la empresa o reinvirtiéndolos de forma que se vea impactada positivamente la organización.

- ***Recursos comerciales***

Definidos como aquellos medios materiales o inmateriales que permiten a una empresa desarrollar con éxito ciertos proyectos o avanzar de forma eficaz los procesos

productivos, son esenciales para el desarrollo de los procesos de la empresa de forma singular y en conjunto.

- ***Capital humano***

La formación, especialización o identificación de los empleados con la empresa es fundamental para la competitividad. Pérez Agustín (2022), la escogencia del talento humano debe ser rigurosa y acertada, buscando personal capaz y comprometido con la organización.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Metodología del estudio

La forma como se abordará la solución al planteamiento del problema y que tiene como eje central el objetivo general será de la siguiente manera:

- a. Se realizarán gráficos y diagramas que plasmaran los criterios de la planeación estratégica para la empresa Anclatech SAS; en ella se representaran toda la temática concerniente a: misión y visión de la empresa, objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, trazar las metas a futuro, identificar los problemas y limitantes que tiene la organización y por la cual no se ha podido dar una evolución en el mercado de la construcción en Bogotá. Identificar las limitantes como organización, realizar de una forma ordenada un organigrama dando a cada departamento su participación para la obtención de la ventaja competitiva sostenible.
- b. Ejecutar las herramientas de análisis MEFE y MEFI, en ellas se identificarán los valores que pueden ayudar o afectar a nuestra empresa, entonces se hará la lista de oportunidades y amenazas de factores externos que son las que pueden afectarnos de forma directa o al sector de la construcción en Bogotá. Luego se le asignan los valores a cada uno, donde se califica la importancia de cada uno de los ítems, se asigna un calificación y valor ponderado que será el peso que tendrá cada uno de los puntos analizados para así darle solución a lo más importante y potenciar a la empresa por encima de las amenazas que se presenten como un plan de acción. Para la matriz MEFI se realizará la lista de fortalezas y debilidades que tiene la empresa desde su parte interna y que puede influir en la expansión o sostenibilidad en el mercado de la construcción, allí identificaremos aspectos positivos y negativos; luego se asignaran valores dependiendo la importancia o necesidad de actuar o corregir según nuestro criterio. Luego asignamos calificaciones donde se considerará si es una debilidad menor o mayor y una fortaleza menor o mayor. Se obtendrán los valores ponderados para así entrar a definir las acciones a ejecutar para mejora de los valores bajos y fortalecimiento de los valores altos.
- c. Una vez finalizadas las dos etapas se procederá entonces a definir los hitos que son los que marcaran la pauta para el plan de acción de la guía de planeación estratégica que logre hacer sostenible y obtener ventaja competitiva a la empresa Anclatech en

el sector de la construcción en Bogotá. Los hitos son los grandes aspectos que marcarán la guía, ya que en torno a estos se ejecutarán las acciones para implementar la planeación estratégica.

d. Cronograma de actividades.

**Figura 6**

*Cronograma de actividades de desarrollo de investigación*

<b>ACTIVIDAD-ACCIÓN</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>
1. Diagnóstico de la empresa, misión, visión, objetivos y estructura funcional						
2. Análisis de variables: el entorno, nicho de mercado, enfoque de la empresa, especialidades, recurso económico y humanos						
Realización Matriz EFE						
Realización matriz EFI						
Ponderación de valores, análisis para toma de decisiones sobre los resultados de las actividades						
Definición de hitos para plantear esquema de la planeación estratégica						
Esquemmatización de una guía de planeación estratégica sostenible						
Semestralmente se replantearán las estrategias modificando, anexando o quitando alguna de las anteriores para ya encaminar a la empresa a consolidarse, ser competitiva y lograr sostenibilidad en el mercado.						

**Nota.** Análisis seguimiento de actividades para implementación de la planeación estratégica en la empresa Anclatech.

## **5.2 Tipo de estudio**

El tipo de estudio según el desarrollo del proyecto será de tipo analítico por los objetivos planteados y también descriptivo dado el nivel del tratamiento de los datos e información recopilada.

## **6. GUÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ANCLATECH, QUE PROPICIE LA OBTENCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN BOGOTÁ**

### **6.1 Diagnostico general de la empresa Anclatech S.A.S**

#### **6.1.1 Historia**

ANCLATECH S.A.S. es una empresa del sector de la construcción que nace en el año 1999 a raíz del terremoto ocurrido en la ciudad de Armenia/Quindío; y como respuesta a la necesidad de apoyar técnica y profesionalmente en la labor de reconstruir y reforzar las edificaciones del Eje Cafetero afectadas por el sismo.

Con acompañamiento de importantes empresas especializadas en el cálculo estructural, se adquirió maquinaria y equipos de perforación electromecánicos, y se capacitó personal en la actividad de perforaciones y aplicación de epóxicos para anclajes en estructuras de concreto. Como resultado de este hecho, atendimos los requisitos técnicos de los profesionales encargados de la reconstrucción del Eje Cafetero, pasando de un negocio local a lo que somos hoy, una empresa con reconocimiento y cobertura nacional.

Esperamos que con nuestra amplia experiencia profesional y técnica podamos asesorar y apoyar a su equipo de trabajo en el desarrollo de importantes proyectos de construcción.

#### **6.1.2 Misión**

Construir proyectos de infraestructura innovadores, ambientalmente responsables, generando valor a la sociedad.

#### **6.1.3 Visión**

Ser una compañía colombiana líder en el sector de la construcción y la infraestructura, implementando los máximos estándares de calidad y excelencia en todos nuestros proyectos.

#### **6.1.4 Política de calidad**

El compromiso de ANCLATECH S.A.S. es proveer servicios técnicos especializados en la ejecución de anclajes epóxicos y mecánicos, extracción de núcleos en concreto y



demoliciones, dentro del marco de la construcción y la infraestructura, esto mediante un equipo humano comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos, utilizando equipos y maquinaria de última tecnología; garantizando de esta manera el cumplimiento de los más altos estándares de calidad y la satisfacción de todos nuestros clientes.

#### **6.1.5 Valores corporativos**

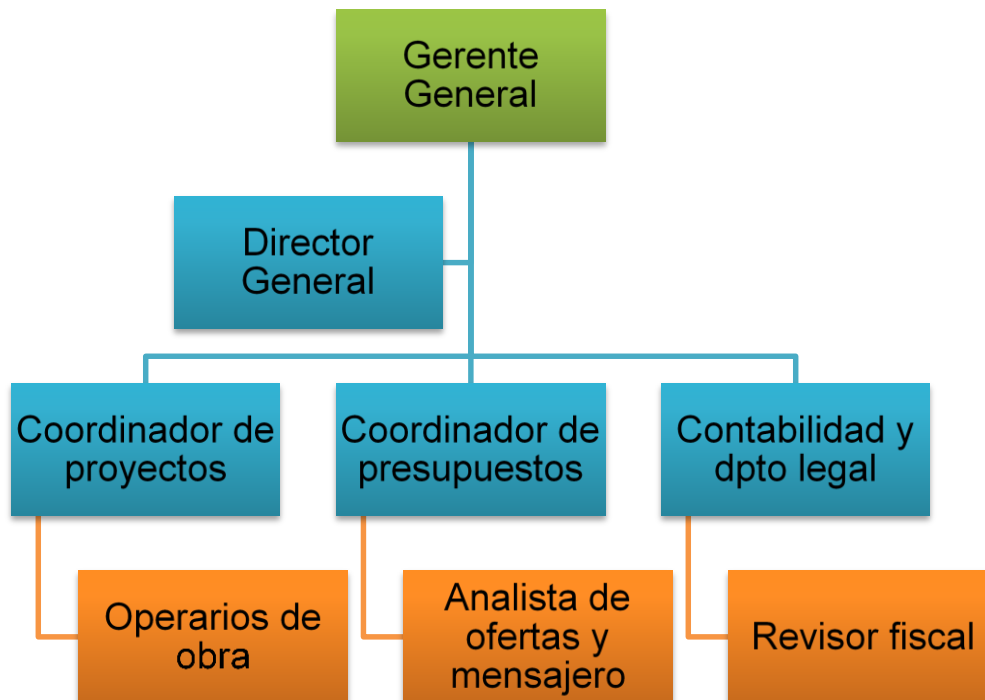
- **Transparencia:** Se maneja la transparencia desde la estructura interna de la compañía, hasta el cliente final de cada uno de nuestros servicios, ya que creemos que la transparencia nos lleva al camino de las buenas recomendaciones y al posicionamiento dentro del mercado.
- **Diferencia:** La idea de crear diferenciación en cada uno de los servicios, nos genera una atracción a clientes potenciales.
- **Excelencia:** La excelencia es el impulso a la alta calidad en cada uno de los servicios que se prestan, ya que, desde el punto de vista del trabajador, si se cultiva la excelencia los resultados serán los más altos.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad de Anclatech con el medio ambiente, demuestra un compromiso con la sociedad, con lo cual atraerán muchos beneficios para la compañía al largo plazo.
- **Puntualidad:** Como empresa se ha formado desde su organización hasta la entrega de cada uno de nuestros productos y servicios, los cuales se fija desde los tiempos de entregas, hasta las garantías.
- **Pasión:** Cuando alguien se muestra apasionado con su trabajo y con lo que hace, contagia esa pasión y esa energía a los demás. Si nuestra empresa les transmite a su equipo y sus clientes dicha pasión, ellos también se sentirán así.
- **Lealtad:** Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad. El impulso de reciprocidad está insertado en la naturaleza humana desde sus orígenes.
- **Cumplimiento:** La empresa se ha caracterizado como una organización enfocada a la mejora continua, por ello se resalta el cumplimiento de sus trabajos como un eje o pilar fundamental, dado que la buena experiencia y satisfacción del cliente es lo que

va a generar fidelidad hacia nuestro trabajo, con ello mantener y aumentar nuestro flujo de clientes.

### 6.1.6 Estructura funcional

Figura 7

Estructura funcional de la empresa Anclatech SAS



**Nota.** Organigrama funcional de Anclatech S.A.S.

### 6.2 Criterios de planeación estratégica

La empresa Anclatech S.A.S., dentro de sus procesos de funcionamiento interno y externo, presenta falencias en ciertas áreas, que se deben fortalecer o incursionar en las que no se ejecutan y que están ocasionando que la empresa no se proyecte a consolidarse en el mercado de la construcción en Bogotá y por consiguiente no esté garantizada su sustentabilidad, a continuación, mediante un análisis interno de la empresa por medio de una encuesta con una muestra de 10 personas donde hay empleados, exempleados, clientes y accionistas de la empresa se identifican los siguientes criterios de planeación estratégica como importantes para implementar en la empresa.

## 6.2.1 Diagnóstico de criterios de planeación estratégica en la empresa Anclatech actualmente

Figura 8

Formato de encuesta de información de la empresa Anclatech SAS

Formato de encuesta No. 01

¿Conoce o ha escuchado hablar de la empresa ANCLATECH S.A.S. en la ciudad de Bogotá?

SI\_\_ NO\_\_

Califique de 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto; los criterios de planeación estratégica que analizaremos de la empresa ANCLATECH S.A.S.

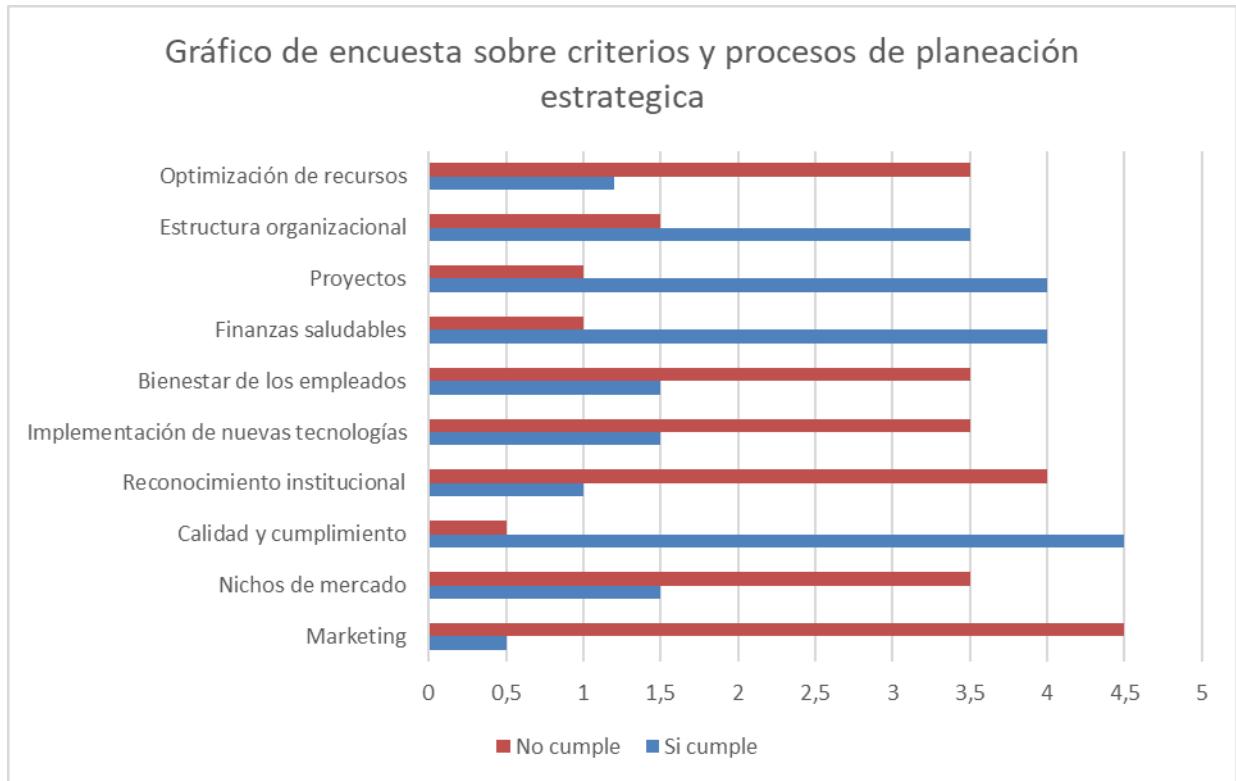
- *Optimización de recursos* 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_
- *Estructura organizacional* 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_
- *Proyectos* 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_
- *Finanzas saludables* 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_
- *Bienestar de los empleados* 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_
- *Implementación de nuevas tecnologías* 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_
- *Reconocimiento institucional* 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_
- *Calidad y cumplimiento* 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_
- *Nichos de mercado* 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_
- *Marketing* 1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_

Gracias por su contribución al fortalecimiento de la empresa Anclatech s.a.s., su opinión es importante para la mejora continua de nuestra compañía.

**Nota.** Información relevante acerca de la empresa Anclatech SAS, consultada a personas del común.

**Figura 9**

*Gráfico de encuesta sobre criterios de planeación estratégica en Anclatech SAS*



**Nota.** Gráfico de diagnóstico actual de los criterios de planeación estratégica para implementación de la planeación estratégica en la empresa Anclatech SAS.

**Figura 10**

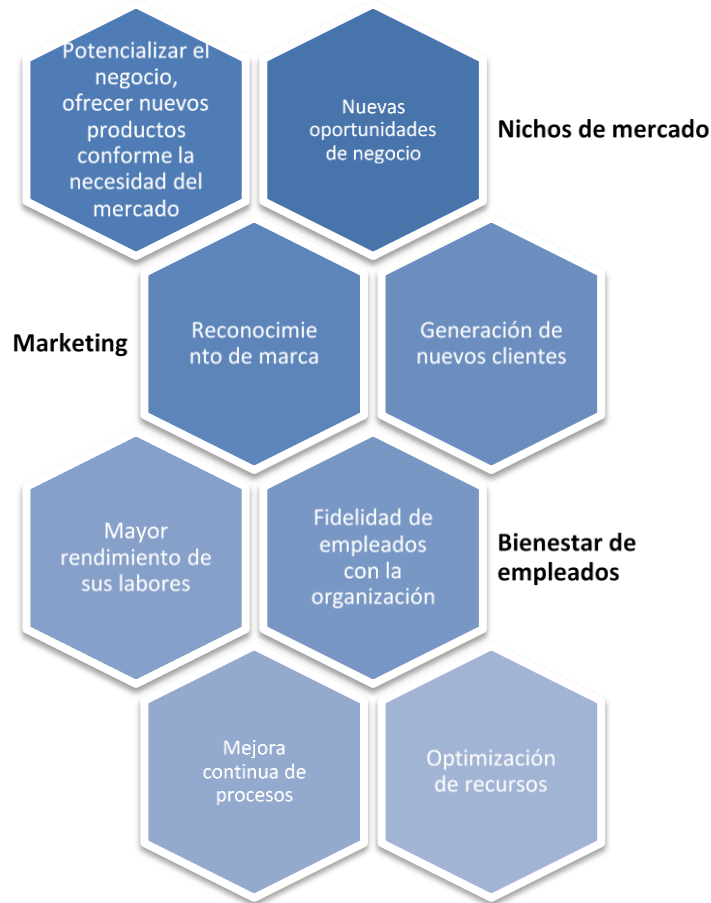
*Tabla de criterios de planeación estratégica*

<b>Criterios de planeación estratégica</b>
Reconocimiento institucional en el mercado de la construcción
Estrategias de marketing
Preferencias como empleador
Exploración de nuevos nichos de mercado
Implementación de nuevas tecnologías
Optimización de recursos
Bienestar de los empleados

**Nota.** Criterios de planeación estratégica para implementación de la planeación estratégica en la empresa Anclatech.

**Figura 11**

*Gráfico de criterios para la implementación de la planeación estratégica*



**Nota.** Criterios relevantes a intervenir en la planeación estratégica para implementación de la planeación estratégica en la empresa Anclatech SAS.

Los puntos más relevantes dentro de la encuesta, están ligados a criterios que son la base para poder resolver la ventaja competitiva de la empresa y a partir de ella poder generar sustentabilidad, y es que es una empresa muy poco conocida, es reciente pero sin embargo no se ha ganado su espacio en el mercado, por lo que se vislumbra pueda ser malas estrategias de marketing, darse a conocer, el voz a voz, puede tener buena calidad pero aún no se ha hecho conocer en el mercado, por lo que no solo debe enfocarse en estas prácticas sino adicional poder fomentar buenas y mejores prácticas de implementación de nuevas tecnologías, optimizar los recursos que se tienen, acompañado con el bienestar de los pocos empleados que se tienen, dado que por lo

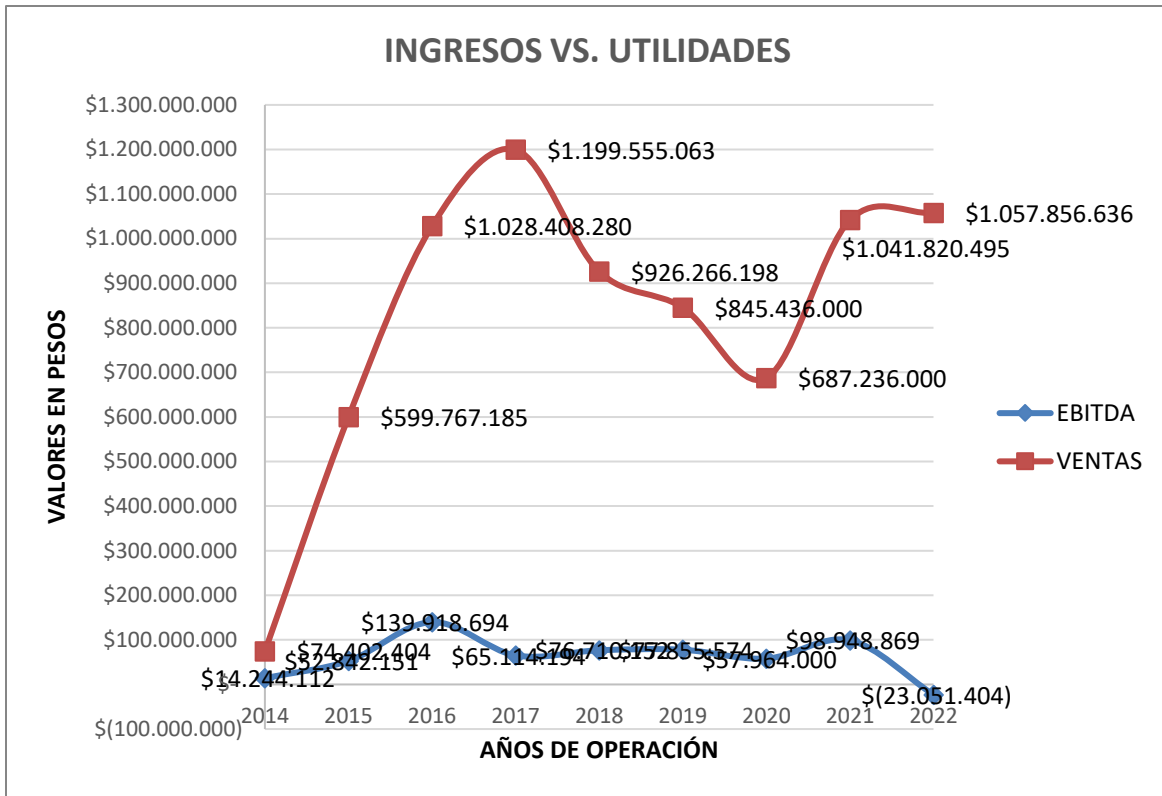
general realizan varias labores que en ocasiones no son remuneradas de la forma que se debe; fidelización de clientes es muy importante también, y por último la oportunidad de explorar nuevos nichos de mercado, ya que la empresa se basó en hacer anclajes, demoliciones, entre otras actividades similares para grandes constructoras sin embargo, el talento humano, su infraestructura, conocimiento y demás características positivas que debían aprovecharse para poder explorar otras áreas del mercado, como el interiorismo, el diseño y construcción de vivienda, urbanismo, entre otras.

### **6.3 Análisis financiero**

En el análisis financiero de la empresa Anclatech SAS, nos vamos a enfocar en varios ámbitos como los ingresos, utilidades, el costo y el gasto total que ha tenido la empresa desde la fecha de creación de la empresa. Con este análisis identificaremos el crecimiento que ha tenido la compañía a lo largo de los años, para poder medir el desempeño y la estabilidad en el mercado.

**Figura 12**

Gráfico comparativo de ingresos versus utilidades

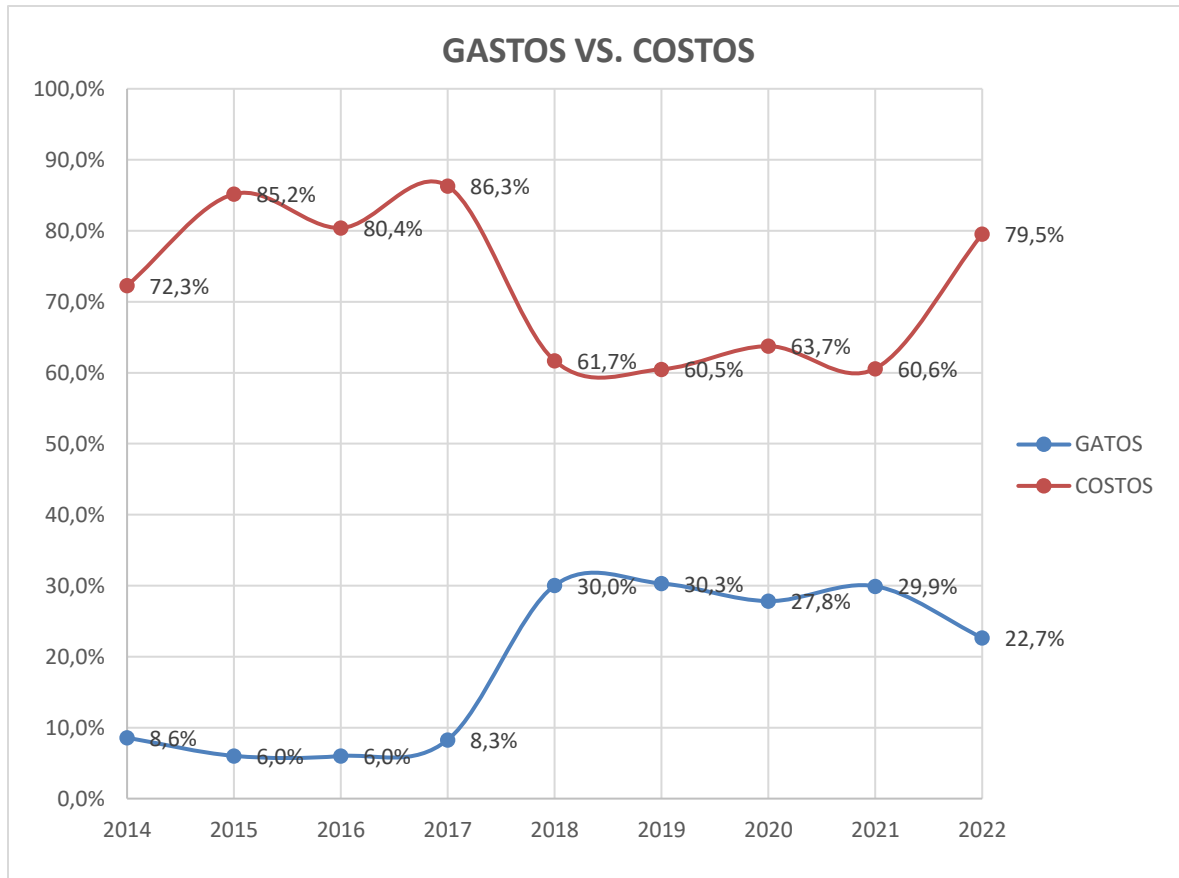


**Nota.** Grafica de ingresos versus utilidades para implementación de la planeación estratégica en la empresa Anclatech SAS.

En esta grafica podemos identificar la cantidad de ingresos que ha tenido la compañía, desde el año 2014 hasta el año 2022, empezando con unos ingresos netos de 74.402.404 como origen de partida, que para el primer año de funcionamiento son cifras que no se esperaban, su utilidad fue de 14.244.112 ya que era un negocio poco conocido. La cifra más alta de ingresos se registró en el año 2017 con un valor de 1.199.555.063 lo cual es un dato gigante en el comportamiento del mercado de instalación de anclajes, su utilidad fue de 65.114.194 un valor neto que ayudo a seguir sosteniendo la compañía.

**Figura 13**

*Gráfico comparativo de gastos versus costos*



**Nota.** Grafica de ingresos versus utilidades para implementación de la planeación estratégica en la empresa Anclatech SAS.

Con respecto a la gráfica anterior se infiere que los gastos suman solamente un 22,7% con lo cual es un porcentaje bajo con respecto a los costos fijos de operación que ocupa el 79,5% con lo cual se infiere que la operación es el costo más alto que maneja la empresa.



## 6.4 Análisis DOFA

Figura 14

Gráfico DOFA de la empresa Anclatech SAS

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alta dependencia de constructoras grandes para nuevos negocios.</li> <li>● Rangos de precios de la competencia.</li> <li>● Falta de insumos (no hay suficiente Stock):               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brocas diamantadas.</li> <li>- Anclajes certificados.</li> </ul> </li> <li>● Falta de crédito con varios proveedores debido a las condiciones de la economía del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuevas líneas de negocio.</li> <li>● Fabricación de brocas diamantadas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprar y vender.</li> </ul> </li> <li>● Obra civil – Subcontratación o tercerización.</li> <li>● Micropilotes.</li> <li>● Distribución de anclajes.</li> <li>● Compra de equipo extracción               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manómetro digital.</li> <li>- M2050 Pro nueva versión de equipo.</li> </ul> </li> <li>● Fortalecer servicio de núcleos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perforaciones en seco</li> </ul> </li> <li>● Certificación de anclajes.</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Calidad.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales certificados.</li> <li>- Personal capacitado.</li> </ul> </li> <li>● Organización.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen servicio y buena gestión.</li> </ul> </li> <li>● Soluciones de Ingeniería.</li> <li>● Cumplimiento en tiempos.</li> <li>● Soporte y garantía de nuestros productos.</li> <li>● Cumplimiento de normatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuestras líneas de negocio como lo son la instalación de anclajes, demoliciones y perforaciones son un factor commodity.</li> <li>● Escasez de proveedores.</li> <li>● Clientes no están pagando a tiempo las facturas.</li> <li>● Falta de generación de oportunidades de negocios dentro del mercado debido al déficit de construcción habitacional.</li> <li>● Los altos impuestos que se pagan mensualmente.</li> <li>● Las bajas utilidades que representan los negocios crean un desafío de sostenibilidad mensualmente.</li> </ul>

**Nota.** Resultados del análisis DOFA de la compañía Anclatech SAS.

### 6.4.1 Análisis de matriz de impactos

Figura 15

Gráfico de matriz de impactos de la empresa Anclatech SAS

OPORTUNIDAD - FORTALEZA	IMPACTO			OPORTUNIDADES - DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Generación de calidad a través de nuevas líneas de negocio.	X			Subcontratación de terceros, para nuevas líneas de negocio, teniendo en cuenta la escases de insumos.		X	
AMENAZA - FORTALEZA	IMPACTO			AMENAZAS - DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Los clientes no están pagando los trabajos a tiempo, para lo cual se debe generar un mejor soporte y logística de cobro.		X		La alta dependencia de constructoras grandes dificulta la generación de nuevos proyectos, debido a la crisis en la construcción.	X		

**Nota.** Resultados de matriz de impactos de la empresa Anclatech SAS.

## 6.4.2 Matriz de cinco fuerzas Porter

Figura 16

Gráfico de matriz de impactos de la empresa Anclatech SAS

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (Matriz de cinco fuerzas de Porter)									
%	TIPO DE FUERZA	ASPECTOS A CLASIFICAR	INFERIOR NEGATIV	-	-	N	+	+	SUPERIOR POSITIVO
				1	2	3	4	5	
30%	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento sector	Bastante				4		Bajo
		Diferenciación de Precios	Medio			3			Bajo
		Concentración competidores región	Bastante				4		Baja
		Concentraciones competidores nacional	Bastante				4		Baja
		Diversidad de competidores	Bastante				4		Poca
		Restricciones gubernamentales	Medio			3			Pocas
		Ventajas por economías de escala	Medio			3			Baja
		Crecimiento de las ventas	Bajo		2				Bajo
		Costos por cambio de tecnología	Alto					5	Bajo
		Existencia de grupos del sector real	Bastante				4		Poca
									<b>1,08</b>
20%	COMPETIDORES POTENCIALES O ENTRANTES BARRERAS DE ENTRADA	Imagen de Marca	Medio			3			Baja
		Ciclo de vida de los servicios	Corto		2				Largo
		Acceso a canales de comercialización	Fácil				4		Difícil
		Respaldo sector Bancario	Bajo		2				Alto
		Alto grado de posicionamiento	Medio			3			Bajo
		Restricciones de tipo legal	Bastante				4		Poca
		Acceso a materiales y tecnología	Medio			3			Bajo
		Requisitos de capital para entrar	Medio			3			Bajos
		Reacciones competidores en caso entrada	Alto				4		Bajo
		Ventajas por economías de escala	Medio			3			Bajo
									<b>0,62</b>

**Figura 16.** (Continuación)

<b>10%</b>	<b>BIENES SUSTITUTOS</b>	Nula la existencia de sustitutos	Medio			3		Pocos	
								<b>0,3</b>	
<b>20%</b>	<b>RELACIONES CON LOS USUARIOS PODER DE NEGOCIACIÓN</b>	Sensibilidad al precio, Elasticidad	Alta				4	Baja	
		Rentabilidad del Cliente	Media		2			Baja	
		Amenaza de integración hacia atrás	Sí			3		No	
		Concentración de usuarios	Importante				4	Reducida	
		Cientes importantes	Alto				4	Bajo	
		Volumen información maneja usuario	Alto			3		Bajo	
		Grado de importancia percibida dentro de su valor agregado	Bastante				4	Poca	
<b>20%</b>	<b>RELACIONES CON LOS PROVEEDORES</b>	Concentración de los proveedores	Alta				4	Baja	
		Amenaza de integración hacia adelante	Probable					5	Reducida
		Costos de cambiar los proveedores	Altos					5	Bajos
		Número de proveedores	Considera				4	Nula	
		Sector estratégico para proveedor	Bastante				4	Reducida	
		Viabilidad importación equipos	Reducida				4	Posible	
								<b>0,87</b>	
<b>100%</b>								<b>3,55</b>	

**Nota.** Matriz de evaluación de las cinco fuerzas Porter.

En la matriz de las cinco fuerzas de Porter, hemos analizado la rivalidad entre los competidores existentes y factores externos que influyen en la operación de cada uno de ellos, teniendo como base el crecimiento del sector, la región, el rango de precios que se manejan, las restricciones del gobierno, crecimiento del mercado, y el uso de tecnologías.

Con lo cual nos arrojó un resultado superior positivo de 1,08 que es medio bajo, con respecto a la media en este rubro de competencia.

En la segunda fuerza de nuevos competidores o potenciales de entrada analizamos la imagen de la marca, el ciclo de vida de los servicios, acceso a canales de acceso de comercialización, respaldo del sector bancario, el posicionamiento, el capital y el acceso a materiales y tecnología. En este caso nos da un resultado superior positivo de 0.67 que se mantiene a la baja mostrando que en esta fuerza la entrada de una nueva empresa al mercado no es fácil y su posicionamiento es lento.

En la tercera fuerza de bienes sustitutos no se usa realmente mucho ya que no se tiene una empresa que sustituya la operación de la nuestra por lo cual el resultado es de 0.3 que es poco.

En la cuarta fuerza del poder de negociación analizamos la sensibilidad al precio, rentabilidad del cliente, amenaza de integración hacia atrás, concentración de usuarios, clientes importantes, volumen información maneja usuario, y el grado de importancia percibida dentro de su valor agregado. Con lo cual sacamos un resultado superior positivo de 0.69 que es bajo reducido ya que la concentración de usuarios es reducida, y el grado de importancia es bajo.

En la quinta fuerza analizamos las relaciones con los proveedores que en nuestro rubro de negocio es importante ya que dependemos de los proveedores para que nuestros servicios se puedan lograr, por lo cual revisamos concentración de los proveedores, amenaza de integración hacia adelante, costos de cambiar los proveedores, número de proveedores, sector estratégico para proveedor, viabilidad importación equipos. En estos aspectos el resultado es de 0.87 que es bajo, teniendo en cuenta que los proveedores es parte fundamental del negocio.

En el resultado final tenemos un 3,55 de sumatoria de las cinco fuerzas, con lo cual podemos inferir que, a pesar de no ser un resultado bajo, se deben fortalecer varias áreas, para poderle sacar el mejor provecho a los factores que condicionan el mercado. En los aspectos a clasificar hay que enfocarnos en la rentabilidad del cliente, respaldo sector bancario, ciclo de vida de los servicios, y el crecimiento de las ventas que son variables que están muy bajas y pueden llegar a posicionarnos mejor dentro del mercado si empezamos a enfocarnos en fortalecerlos y así conseguir una ventaja competitiva.

### 6.4.3 Matriz de evaluación de variables externas EFI

- Criterios de evaluación

Figura 17

Cuadro de criterios de evaluación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EVALUACION	% FAVORABLE	INTERPRETACION
MALO	1	N=<25%	MALO
DEFICIENTE	2	N=<60%	DEFICIENTE
BUENO	3	N=<85%	BUENO
EXCELENTE	4	N=>85%	EXCELENTE

**Nota.** Criterios con porcentajes de evaluación

Figura 18

Matriz de evaluación de variables externas EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES EXTERNAS EFI						
DIMENSIONES	PONDERACIÓN	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACIÓN	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Familia	15%	0,6	4,0	0,6	100,0%	EXCELENTE
Administración	10%	0,4	3,2	0,3	75,0%	BUENO
Comercial	20%	0,8	3,7	0,7	87,5%	EXCELENTE
Producción	20%	0,8	3,5	0,7	87,5%	EXCELENTE
Tecnológico	20%	0,8	3,0	0,6	75,0%	BUENO
Financiera	15%	0,6	2,9	0,4	66,7%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		3,3	82,5%	BUENO

**Nota.** Resultados de la matriz de variables externas EFI generales

En esta matriz de evaluación de variables externas, tomamos en cuenta factores como la familia, administración, comercial, de producción, tecnología y la parte financiera, donde la ponderación más alta se ve en la parte comercial, producción y tecnología, ya que la empresa se basa en la comercialización de productos y servicios, en su producción y en la tecnología que se utiliza en sus servicios, por lo cual su interpretación es excelente.

**Figura 19**

*Matriz de evaluación administrativa*

MATRIZ EVALUACION DIMENSION ADMINISTRATIVA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Gerencia	30%	1,2	3,2	1,0	80,0%	BUENO
Recursos Humanos	20%	0,8	2,75	0,6	68,8%	BUENO
Contabilidad	20%	0,8	3	0,6	75,0%	BUENO
Logística	20%	0,8	4,0	0,8	100,0%	EXCELENTE
Financiero	10%	0,4	3	0,3	75,0%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		3,2	80,3%	BUENO

**Nota.** Evaluación con resultados ponderados de la matriz administrativa.

En la matriz de evaluación administrativa los factores a evaluar son la gerencia, recursos humanos, contabilidad, logística, y financiero. Con respecto a esto el rubro de la gerencia tiene el mayor porcentaje de ponderación con un 30% ya que es una parte fundamental en la administración de los recursos, la logística y toda la operación de la compañía. Su interpretación es buena y con lleva a reforzar ítems como lo son los recursos humanos, contable y logístico.

**Figura 20**

*Matriz de evaluación comercial*

MATRIZ EVALUACION DIMENSION COMERCIAL						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	100%	4	3,7	3,7	92,5%	EXCELENTE
<b>TOTAL</b>	100%	4		3,7	92,5%	EXCELENTE

**Nota.** Evaluación con resultados ponderados de la matriz comercial

En la matriz comercial, solo se evalúan las ventas que mantiene la compañía con un nivel del 100% interpretándolo como excelente, ya que se pauta en Google para generar mayor atracción de clientes y un volumen alto de proyectos a futuro que generaran sostenibilidad de la compañía.

**Figura 21***Matriz de evaluación comercial*

MATRIZ EVALUACION DIMENSION DE PRODUCCION						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Auditoria	30%	1,2	3,7	1,1	91,7%	EXCELENTE
Calidad	45%	1,8	3,5	1,6	87,5%	EXCELENTE
Técnico	25%	1	3,4	0,9	85,0%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		3,5	88,1%	EXCELENTE

**Nota.** Evaluación con resultados ponderados de la matriz producción.

En la matriz de producción, evaluamos los factores de auditoría, calidad y técnica donde prevalece la calidad en cada uno de los productos y servicios que se prestan, la cual lleva una auditoria más exhaustiva para generar una alta calidad al final.

**Figura 22***Matriz de evaluación comercial*

MATRIZ DIMENSION TECNOLOGICA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Sistemas	100%	4	3,0	3,0	75,0%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		3,0	75,0%	BUENO

**Nota.** Evaluación con resultados ponderados de la matriz tecnológica.

En la matriz de sistemas se evalúa la tecnología que se utiliza en la operación de la compañía, con la cual nos enfocamos en los programas que nos permiten montar presupuestos, presentar ofertas atractivas y controlar cada uno de los proyectos a través de indicadores.



**Figura 23**

*Matriz de evaluación comercial*

MATRIZ DIMENSION FINANCIERA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	15%	0,6	3,0	0,5	75,0%	BUENO
Costos y Gastos	15%	0,6	3	0,5	75,0%	BUENO
Financiación	15%	0,6	3,0	0,5	75,0%	BUENO
Inversión	20%	0,8	3,5	0,7	87,5%	EXCELENTE
Capital de trabajo	20%	0,8	2,4	0,5	60,7%	BUENO
Patrimonio	10%	0,4	2,8	0,3	68,8%	BUENO
Otros	5%	0,2	2,75	0,1	68,8%	BUENO
TOTAL	100%	4		2,9	73,7%	BUENO

**Nota.** Evaluación con resultados ponderados de la matriz financiera.

En la matriz financiera, enfocamos en las ventas, costos y gastos, financiación, inversión, capital de trabajo, y el patrimonio. El costo de la inversión representa un 20% y el capital de trabajo en 20% ya que es una parte clave en los costos fijos para la operación de los servicios los cuales se revisan a detenimiento dentro del presupuesto antes de iniciar labores. Las ventas son un rubro importante ya que dependemos todo el tiempo de que lleguen nuevos clientes o proyectos a la compañía para poder operar generando utilidades.

**Figura 24**

*Análisis EFE de todos los sectores claves de los que depende la empresa Anclatech SAS*

ANALISIS EFE	EVALUACIÓN
Se comprobó toda la información pertinente por todos los sectores claves que depende la empresa Anclatech SAS.	<b>2,90</b>

**Nota.** Evaluación con resultados de la sumatoria de todos los factores EFE.

Como análisis final de la empresa, nos arrojó un resultado de 2.90, en una escala de 1,0 a 5,0 con lo cual determinamos que hay que realizar cambios en la administración del negocio, ya que no se está cumpliendo en varios factores y la planeación estratégica se ve deficiente dentro de los resultados.

#### 6.4.4 Matriz de evaluación de variables externas EFE

- **Criterios de evaluación**

**Figura 25**

*Criterios de evaluación EFE para la empresa Anclatech SAS*

<b>EMPRESA:</b>	<b>ANCLATECH SAS</b>		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>% FAVORABLE</b>	<b>INTERPRETACION</b>
MALO	1	N=<25%	MALO
DEFICIENTE	2	N=<60%	DEFICIENTE
BUENO	3	N=<85%	BUENO
EXCELENTE	4	N=>85%	EXCELENTE

**Nota.** Porcentajes de evaluación de todos los criterios EFE.

**Figura 26**

*Matriz de evaluación de variables externas EFE para la empresa Anclatech SAS*

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES EXTERNAS EFE</b>						
<b>ENTORNOS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>MAX. PONDERADO (A)</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO (B)</b>	<b>B/A</b>	<b>INTERPRETACION</b>
ECONOMICO	20%	0,8	2,5	0,5	62,5%	BUENO
SOCIAL Y CULTURAL	15%	0,6	2,7	0,4	66,7%	BUENO
DEMOGRAFICO	10%	0,4	2,8	0,3	75,0%	BUENO
INDUSTRIAL Y TECNOLOGICO	20%	0,8	3,0	0,6	75,0%	BUENO
ECOLOGICO	15%	0,6	3,3	0,5	83,3%	BUENO
POLITICO Y LEGAL	10%	0,4	3,1	0,3	75,0%	BUENO
ORGANIZACIONAL	10%	0,4	2,8	0,3	75,0%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		2,9	72,5%	BUENO

**Nota.** Porcentajes de matriz de variables EFE.

En la matriz de variables externas evaluamos los diferentes entornos como el económico, social y cultural, demográfico, industrial y tecnológico, ecológico, político y legal, organizacional. Estos factores son tomados del entorno del país el cual afecta externamente a la compañía donde la economía y la parte industrial afectan en un 20% el funcionamiento, ya que si hay crisis económica los impuestos y los créditos aumentarían y la utilidad se vería afectada a niveles muy bajos.

**Figura 27***Matriz de evaluación de entorno económico*

<b>MATRIZ EVALUACION ENTORNO ECONOMICO</b>						
<b>VARIABLES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>MAX. PONDERADO (A)</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO (B)</b>	<b>B/A</b>	<b>INTERPRETACION</b>
Crecimiento Económico	20%	0,8	2,7	0,54	67,5%	BUENO
Inflación	10%	0,4	3,0	0,3	75,0%	BUENO
Distribución del ingreso	15%	0,6	2,0	0,3	50,0%	DEFICIENTE
Economía Internacional	25%	1	2,3	0,58	57,5%	DEFICIENTE
Apoyo institucional	5%	0,2	2,3	0,12	58,3%	DEFICIENTE
Actividad económica	10%	0,4	2,7	0,27	67,9%	BUENO
Otros indicadores	10%	0,4	2,5	0,25	62,5%	BUENO
Mercado de Capitales	5%	0,2	3,0	0,15	75,0%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		2,5	62,6%	BUENO

**Nota.** Resultados de matriz de entorno económico.

En la evaluación del entorno económico, la economía internacional es la más importante, ya que dependemos de la situación mundial para poder realizar importación de nuestros insumos y materiales para la transformación en producto y servicio de instalación. El crecimiento económico del país influye mucho en los sectores de construcción ya que al haber un impulso se generan oportunidades de negocio nuevas.

**Figura 28**

*Matriz de evaluación de entorno social y cultural*

MATRIZ EVALUACION ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Empleo	15%	0,6	2,3	0,4	66,7%	BUENO
Seguridad Social	10%	0,4	1,8	0,2	50,0%	DEFICIENTE
Ingreso Percapita	15%	0,6	3,0	0,5	83,3%	BUENO
Medios de transportes	10%	0,4	4,0	0,4	100,0%	EXCELENTE
Comunicaciones	10%	0,4	3,0	0,3	75,0%	BUENO
Justicia	5%	0,2	2,0	0,1	50,0%	DEFICIENTE
Condiciones de vida y bien del I.D.H	10%	0,4	3,0	0,3	75,0%	BUENO
Educación	10%	0,4	2,0	0,2	50,0%	DEFICIENTE
Vivienda	5%	0,2	2,6	0,1	50,0%	DEFICIENTE
Composición social de la población	5%	0,2	2,7	0,1	50,0%	DEFICIENTE
Composición Familiar	5%	0,2	2,7	0,1	50,0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2,7	67,5%	BUENO

**Nota.** Resultados de matriz de entorno social y cultural.

En la evaluación del entorno social y cultural, el empleo y el ingreso per cápita tienen una ponderación del 15% con lo cual puede afectar el funcionamiento de la compañía ya que puede generar empleo y mejorar el ingreso per cápita, pero se depende de la situación actual del país y de la economía.

**Figura 29**

*Matriz de evaluación de entorno demográfico*

MATRIZ EVALUACION ENTORNO DEMOGRAFICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Población	100%	4	2,8	2,8	70,0%	BUENO
TOTAL	100%	4		2,8	70,0%	BUENO

**Nota.** Resultados de matriz de entorno demográfico.

En la evaluación del entorno demográfico la población tiene una ponderación del 100%, ya que las obras y proyectos dependen de la gente que se contrata y hacia donde valla dirigida la obra.

**Figura 30**

*Matriz de evaluación de entorno industrial y tecnológico*

MATRIZ EVALUACION ENTORNO INDUSTRIAL Y TEGNOLOGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Mercado de tecnología	30%	1,2	3,3	1	83,3%	BUENO
Procesos administrativos	15%	0,6	3,0	0,45	75,0%	BUENO
Organización del trabajo	15%	0,6	<b>2</b>	0,3	50,0%	DEFICIENTE
Normatividad	20%	0,8	3,5	0,7	87,5%	EXCELENTE
Costo de producción y dis	15%	0,6	3,0	0,45	75,0%	BUENO
Valor agregado	5%	0,2	<b>2</b>	0,1	50,0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		3	75,0%	BUENO

**Nota.** Resultados de matriz de entorno industrial y tecnológico.

En la evaluación del entorno industrial y tecnológico el mercado de comercialización, y la normatividad son pilares importantes en la venta de los productos y servicios. El costo

de producción se basa en los cambios de precios de los proveedores y condiciones de prestación de servicios y la venta de productos de la compañía.

**Figura 31**

*Matriz de evaluación de entorno ecológico*

<b>MATRIZ EVALUACION ENTORNO ECOLOGICO</b>						
<b>VARIABLES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>MAX. PONDERADO (A)</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO (B)</b>	<b>B/A</b>	<b>INTERPRETACION</b>
Impacto que genera las labores	20%	0,8	3,7	0,74	92,5%	EXCELENTE
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa	20%	0,8	3,0	0,60	75,0%	BUENO
Normatividad ambiental	20%	0,8	3,0	0,60	75,0%	BUENO
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	20%	0,8	3,0	0,60	75,0%	BUENO
Infraestructura de servicios	20%	0,8	3,7	0,74	92,5%	EXCELENTE
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>3,28</b>	<b>82,0%</b>	<b>BUENO</b>

**Nota.** Resultados de matriz de entorno ecológico.

El desarrollo ambiental es importante, ya que la compañía está comprometida con el medio ambiente, y el impacto que generamos con la prestación de servicios. Adicionalmente nos preocupamos por la recuperación de materiales y desechos sobrantes de cada proyecto.

**Figura 32***Matriz de evaluación de entorno político y legal*

<b>MATRIZ EVALUACION ENTORNO POLITICO Y LEGAL</b>						
<b>VARIABLES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>MAX. PONDERADO (A)</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO (B)</b>	<b>B/A</b>	<b>INTERPRETACION</b>
Situación política a nivel nacional	20%	0,8	4,0	0,80	100,0%	EXCELENTE
Situación política a nivel local	25%	1	3,0	0,75	75,0%	BUENO
Tendencias ideológicas de transparencia	10%	0,4	3,0	0,30	75,0%	BUENO
Gremios y grupos de presión	20%	0,8	3,0	0,60	75,0%	BUENO
Constitución nacional	5%	0,2	2,0	0,10	50,0%	DEFICIENTE
Legislación general	20%	0,8	<b>2,5</b>	0,50	62,5%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		3,05	76,3%	BUENO

**Nota.** Resultados de matriz de entorno político y legal.

En la evaluación del entorno político y legal refleja una afectación alta ya que la construcción de vivienda se ve con una afectación, debido a la escases y terminación de los subsidios por parte del gobierno nacional. Se disminuye la construcción con lo cual la cantidad de proyectos disminuye y puede empezar a generar pérdidas al largo plazo.



**Figura 33**

*Matriz de evaluación de entorno organizacional*

<b>MATRIZ EVALUACION ENTORNO ORGANIZACIONAL</b>						
<b>VARIABLES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>MAX. PONDERADO (A)</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO (B)</b>	<b>B/A</b>	<b>INTERPRETACION</b>
Organización jurídica	20%	0,8	3,0	0,60	75,0%	BUENO
Cultura, valores y creencias	5%	0,2	2,0	0,10	50,0%	DEFICIENTE
Estabilidad empresarial	20%	0,8	3,5	0,70	87,5%	EXCELENTE
Características de empleo	10%	0,4	2,8	0,28	68,8%	BUENO
Contratación	10%	0,4	1,7	0,17	42,5%	DEFICIENTE
Cadenas productivas	15%	0,6	3,0	0,45	75,0%	BUENO
Competitividad	20%	0,8	<b>2,7</b>	0,54	67,5%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		2,84	70,9%	BUENO

**Nota.** Resultados de matriz de entorno organizacional.

**Figura 34**

*Resultados de evaluación de análisis EFI*

<b>ANALISIS EFI</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Se evaluaron todas las matrices que intervienen en la operación y desarrollo de la empresa Anclatech SAS.	<b>3,30</b>

**Nota.** Evaluación a través de operación y desarrollo de Anclatech SAS.

Realizando el análisis EFI podemos determinar que el 3.30 como resultado es un buen resultado teniendo en cuenta la situación actual del país, la crisis de insumos mundial y los altos intereses que planteo el banco de la república hacen que la economía sea muy

sensible y que las compañías queden en el margen de pérdidas y bajos índices de utilidades con las ventas de productos y prestación de servicios.

Se requiere de una planeación estratégica que pueda llegar a prever futuros problemas y puede solidificar la gestión administrativa de la compañía al largo plazo.

- Resumen de resultados de matrices

**Figura 35**

*Resumen de resultados de matrices EFI y EFE*

<b>TABLA RESUMEN DE RESULTADOS DE MATRICES</b>	
<b>MATRIZ DE VARIABLES EFI</b>	
<b>ANALISIS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Se evaluaron todas las matrices que intervienen en la operación y desarrollo de la empresa Anclatech SAS.	<b>3,3</b>
<b>MATRIZ DE VARIABLES EFE</b>	
<b>ANALISIS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Se comprobó toda la información pertinente por todos los sectores claves que depende la empresa Anclatech SAS.	<b>2,9</b>

**Nota.** Evaluación en porcentaje de las variables EFI y EFE.

## 7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

En el cuadro del mando integral analizamos las diferentes estrategias que se pueden emplear para tener un desarrollo óptimo sobre las 4 perspectivas de mando que en este caso establece la perspectiva de las finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Dentro de las finanzas evaluaremos la tasa de crecimiento, mejorar la utilidad, mejorar la productividad e incrementar los ingresos netos. En la perspectiva de clientes identificaremos el nivel de satisfacción y lealtad que tienen los clientes hacia la compañía, generando una propuesta de mayor atracción a los clientes. En la perspectiva de procesos internos se enfocará en los procesos logísticos de operación y en la ejecución de los servicios generando un proceso de optimización sobre cada proceso. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se evaluará el alcance del capital requerido para llevar a cabo el objetivo del proceso interno y así generar una propuesta de valor.

**Figura 36**

*Mapa estratégico de mando integral*

MAPA ESTRATEGICO				
MISIÓN				
Construir proyectos de infraestructura innovadores, ambientalmente responsables, generando valor a la sociedad.				
VISIÓN				
Ser una compañía colombiana líder en el sector de la construcción y la infraestructura, implementando los máximos estándares de calidad y excelencia en todos nuestros proyectos.				
VALORES CORPORATIVOS				
Transparencia, diferencia, excelencia, responsabilidad, puntualidad, pasión, lealtad, y cumplimiento.				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS	METAS	INDICADORES
FINANCIERA	Aumentar los ingresos.	Nuevas políticas de financiación.	100%	Estados financieros.
	Reducir los gastos.	Reducir los gastos fijos.	100%	Facturas mensuales.
	Aumentar las utilidades.	Búsqueda de nuevos proveedores.	100%	Estados financieros.

**Figura 36.** (Continuación)

<b>CLIENTES</b>	Atracción a nuevos clientes.	Pauta a través de Google Ads.	100%	Facturación.
	Aumentar la recordación de la marca.	Calidad en los servicios y precios asequibles.	100%	Aumento de llamadas y cotizaciones.
	Mejorar la experiencia del cliente.	Calidad en los productos ofrecidos a través de soporte y garantía.	100%	Aumento de proyectos.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar los servicios.	Optimización en el rendimiento de la ejecución del servicio.	100%	Mayor utilidad.
	Identificación de nuevos mercados.	Tercerización de nuevas líneas de negocio.	100%	Mayores ingresos.
	Optimizar el proceso de cobro de cartera.	Aumentar el porcentaje de anticipos al iniciar cada proyecto.	80%	Mejor flujo de caja.
	Innovación y cambio de materiales.	Búsqueda de nuevos proveedores.	100%	Mejor calidad del servicio.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Estructura organizacional.	Segmentar por departamentos la compañía.	80%	Mejor rendimiento en la operación.
	Potenciar las habilidades comerciales.	Entrenamiento y capacitaciones.	100%	Cursos de ventas completados.
	Optimizar la tecnología.	Búsqueda de nuevos equipos tecnológicos, que apoyen las líneas de productos y servicios.	60%	Mejor rendimiento y calidad en la operación.
	Capacitar a los trabajadores de la organización.	Búsqueda de capacitaciones a través de proveedores, para mejorar la dirección de la compañía.	100%	Cursos completados.
	Alineación con la estrategia.	Los trabajadores de la organización deben guiarse al cumplimiento de los objetivos a través de incentivos y bienestar.	100%	Mejor rendimiento y calidad en la operación.

**Nota.** Mapa estratégico de perspectivas con indicadores y metas proyectados.

## 7.1 Seguimiento y control de las estrategias

Se recomienda que cada semana se realicen controles de seguimiento con los directivos de la compañía a través de indicadores que reflejen el grado de cumplimiento de cada objetivo.

Aquí los autores, mencionan que la evaluación y el monitoreo controlan los resultados de desempeño y permiten tomar acciones para mejorar las operaciones a partir de eventos surgidos, nueva información obtenida o el conocimiento generado. Kaplan y Norton (2008).

Con respecto a lo anterior, se debe generar un formato o documento donde se plasme la información completa de las campañas y estrategias que se están empleando como, por ejemplo:

**Figura 37**

*Formato de seguimiento al plan de ejecución*

FORMATO DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE EJECUCIÓN						
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	ACCIONES DE MEJORAMIENTO	FECHA PROYECTADA
#1	DE 85% A 100%					
#2	DE 50% A 84%					
#3	DE 31% A 49%					
#4	DE 0% A 30%					

**Nota.** Formato eficiente a través de indicadores y metas como plan estratégico de mejoramiento.

Con este formato se tendrá en cuenta el estado de cada objetivo, su porcentaje de cumplimiento, sus acciones de mejoramiento en caso de que se requiera y una fecha aproximada para poder alcanzar la meta planteada.

## 8. CONCLUSIONES

La investigación se encaminó en mostrar la situación de la empresa ANCLATECH S.A.S. ubicada en la ciudad de Bogotá, donde mediante la estructuración de unos objetivos (general y específicos) se desarrolla la idea de implementar una guía de planeación estratégica con el fin de que la empresa obtenga ventaja competitiva en el mercado de la construcción en la ciudad donde se emplaza y adicional a ello la búsqueda de la sustentabilidad en el tiempo, para ello se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa en donde por medio de encuestas, análisis de la misión visión, organigrama, análisis financiero y de las matrices EFI, EFE, DOFA, con ello se obtiene una recopilación de los datos con los cuales se encaminan las soluciones para que la empresa pueda lograr el desarrollo de los objetivos.

Los análisis son resolutorios y mediante este documento guía, el gerente de la empresa podrá apoyarse en el documento para plantear estrategias que resuelvan el impacto de las características negativas que impide un mayor desarrollo y progreso de la empresa, que también asegure que la empresa pueda ser sustentable en el tiempo.

En esta investigación se lograron identificar una serie de debilidades internas y externas, a las que se le propone unas medidas correctivas para que se transformen y sean oportunidades; por ello se proyectan unos cambios a nivel corporativo interno de la empresa que verán reflejados cambios en su estructura en busca de la mejora continua y la transformación en pro de los objetivos y metas trazadas.

Se utilizaron recursos como las encuestas, donde se tomaron una muestra de una serie de stakeholders quienes dieron una visión más general desde varios aspectos de la empresa y con base en ellos se proyectaron algunos de los elementos por fortalecer o por hacerlos participes en la operación de la empresa.

Por último en el cuadro de mando integral, se hace un barrido acerca de las estrategias a implementar en los sectores que la empresa deberá mejorar; donde se identifica que el negocio debe tener nuevas líneas para ofrecer al cliente y no depender de la que se deriva su actividad principal actualmente, hay que reforzar la fidelidad tanto de clientes como de empleados, generar estrategias de marketing que le permitan ser visible en el mercado y tener una recordación de marca, el uso de nuevas tecnologías

que vuelvan más eficientes los distintos procesos de la compañía, poder fortalecer y sanear las finanzas, son las acciones que más soportan el proyectos de investigación.

Esperamos que el documento sea la guía a seguir para que la empresa pueda alcanzar los objetivos que se traza y ver reflejadas más y mejores ganancias, junto con su premisa de poder ser sustentable en el tiempo, que es a donde se quiere llegar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfonzo A. (2016). Historia de la planeación estratégica. Monografía.  
<https://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-estrategica-historia/planificacion-estrategica-historia>
- APD, (2021). Comunidad global de directivos, Sostenibilidad empresarial, [www.apd.es/estrategias-sostenibilidad-empresarial/](http://www.apd.es/estrategias-sostenibilidad-empresarial/)
- Barrios, J. (2017). Análisis comparativo de la gerencia de MIPYMES, Revista INNOVA ITFIP.
- Belén, M., Vigier, H. P., Briozzo, A., y Martínez, L. B. (2016). Financing SME in the software and informatics services sector in Argentina. Cuadernos de Economía (Colombia), 35(69).
- Bitácora de la infraestructura, (2019), Camacol. Colombia.  
[https://issuu.com/camaracci/docs/20190529\\_bitacoramayo](https://issuu.com/camaracci/docs/20190529_bitacoramayo)
- Bleger, L., y Rozenwurcel, G. (2000). Financiamiento a las pymes y cambio estructural en la Argentina. Un estudio de caso sobre fallas de mercado y problemas de información. Desarrollo Económico, Argentina. Revista de investigación 40(157), p.p. 69-71. Del 2000.
- Cárdenas Gómez, L., Fecci, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para Pymes, centrado en la mejora continua. Sínt. tecnol, 3(2), p.p.59-67.
- Clavijo C. (junio de 2022) "Competitividad empresarial y su importancia". Blog Hubspot.  
<https://blog.hubspot.es/sales/competitividad-empresarial#:~:text=La%20competitividad%20empresarial%20es%20la,de%20un%20entorno%20socioecon%C3%B3mico%20espec%C3%ADfico.>
- Corredor, J. (1986) La Planificación (editorial Vadell Hnos.). Valencia, Venezuela.
- DocuSign. (2021). Sostenibilidad empresarial. [www.docuSign.mx/blog/sostenibilidad-empresarial](http://www.docuSign.mx/blog/sostenibilidad-empresarial)
- Fuentes, T., Cardozo L, M. (2011). Revista digital de investigación y postgrado. 11 (p. 4).



- González Millán, J.J., Rodríguez Díaz, M.T. (Ed). (2019). Manual práctico de planeación estratégica: Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación (2ª. Ed.). México, McGraw-Hill Interamericana.
- Leyva A., Cavazos J. y Espejel J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes, México, Universidad de Sonora.
- López J., De la Garza M., (2019). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras, Universidad de Guanajuato, México.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica, Zapopan, Jalisco, México, Universidad de Guadalajara – México.
- Macías M., Mero J., (2019). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.
- Martins J. (2023). Planeación estratégica para empresas. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Moreno J. (2022). La importancia de las pymes en Colombia. Blog.hubspot.es.
- Palos H., (2006), La ecoetiqueta en las pymes como una ventaja competitiva, Centro universitario de Ciencias económico-administrativas de la universidad de Guadalajara, México.
- Porter M. E., (1990). "The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York, p 22.
- Quintero, J., (2018). Las Pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad, Bogotá DC, Universidad Militar Nueva Granada – Colombia.
- Ramírez A. 2022. Balanced Scored card. ¿Qué es y cómo hacerlo?, <https://www.rdstation.com/blog/es/balanced-scorecard-que-es-y-como-hacerlo/>.

- Revista Semana. (8, agosto, 2014) Empresas de construcción pymes.  
[www.semana.com/empresas/articulo/empresas-construccion-pymes/191616/](http://www.semana.com/empresas/articulo/empresas-construccion-pymes/191616/)
- Rodríguez, J., (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México, Cenegage Learning.
- Roncancio G. (2021). Definiciones de Planificación Estratégica,  
<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Ruiz-Guerra, I. y Molina-Moreno, V., (2014). La crisis de identidad de las cooperativas agrarias en Francia. Cooperativismo & Desarrollo, 22(105).
- Ruiz, M., (2019). Plan estratégico de una empresa Pyme: ¿Qué es?, ¿Cómo se hace?, paso a paso. [milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/](http://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/).
- Sachse, M., (2007). Planificación Estratégica en Empresas Públicas (Editorial Trillas). México, Argentina, España, Puerto Rico, Venezuela.
- Sallenave, J., (Ed). (1994). La gerencia integral, Bogotá: Editorial Norma.
- Sallenave, J., (Ed). (2012). Gerencia y planeación estratégico, Bogotá, Editorial Norma. (p. 20-21)
- Suarez E., Altahona T., (2009). Libro Práctico Planeación Estratégica en las MIPYMES, Bucaramanga, Universidad de investigación y desarrollo – Colombia.
- Valdés, J., (2013). ¿Cómo medir la competitividad de las MiPymes?. Dpto. de Estudios Empresariales, Universidad Iberoamericana, México.
- Vega, R., (2009). Conocimiento, percepción y aplicación del mercadeo estratégico en MiPymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) de Bogotá. Manuscrito enviado para publicación. Colombia.
- Vega, R. A., Castaño, A. C. & Mora Ramírez, J. (Ed). (2011). PYMES Reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia. Bogotá. Departamento Editorial Politécnico Grancolombiano. Colombia.