



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Caminos,
Canales y Puertos

Desarrollo e implementación de una planificación
estratégica sostenible en una empresa constructora de
Colombia.

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Planificación y Gestión en Ingeniería Civil

AUTOR/A: Esguerra Rubio, Mauricio

Tutor/a: Vizcaino Ballester, José

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ETS INGENIERÍA DE CAMINOS, CANALES Y
PUERTOS

TRABAJO DE FIN DE MASTER

Desarrollo e implementación de una planificación estratégica sostenible en una empresa constructora de Colombia y definiendo un sistema de evaluación de los objetivos mediante un cuadro de mando integral

Presentado por

ESGUERRA RUBIO MAURICIO

Para la obtención del

Master Universitario en Planificación y Gestión en Ingeniería Civil

Curso: 2019/2020

Fecha: Junio del 2022

Tutor: Vizcaino Ballester Jose

Desarrollo e implementación de una planificación estratégica sostenible en una empresa constructora de Colombia y definiendo de un sistema de evaluación de los objetivos con cuadro de mando integral

Mauricio Esguerra Rubio

Trabajo presentado para optar al título de Máster Universitario en Planificación y Gestión en Ingeniería Civil

Tutor

Ingeniero José Vizcaino Ballester

Master en Planificación y Gestión en Ingeniería Civil

Universitat Politècnica de Valencia

2022

Título del Trabajo Fin de Master: Desarrollo e implementación de una planificación estratégica sostenible en una empresa constructora de Colombia y definiendo de un sistema de evaluación de los objetivos con cuadro de mando integral

Autor: Mauricio Esguerra Rubio

Resumen ejecutivo:

En la tendencia de la globalización se viene contextualizando el concepto del crecimiento sostenible en las naciones y ahora desarrollándose dentro de las organizaciones, llevando a una transformación desde su planificación empresarial adquiera el concepto de sostenibilidad en desarrollo económico, ambientales y sociales al interior de la empresa.

Las empresas constructoras en Colombia en el desarrollo del crecimiento empresarial hace que vuelque hacia un nuevo enfoque empresarial con el criterio de sostenibilidad, en el desarrollo será mediante la indagación de perspectivas teóricas que parten de lo particular a lo general y que permiten identificar las características propias analizadas para la empresa, desde luego se aplicó el método deductivo y de análisis y síntesis partiendo de una premisa general para estudiar conceptos de manera separada y luego reunir estos conceptos en su totalidad.

Iniciando con una indagación de los criterios para estructurar la planificación estratégica en las empresas de la construcción en Colombia; definiendo y analizando los principales criterios que debe contemplar una empresa sostenible; posteriormente se estructuró la planificación estratégica sostenible en la constructora de Colombia; para posteriormente definiendo los objetivos estratégicos para alcanzar, esto en

conocimiento de la alta dirección y finalmente se establecieron los indicadores de los objetivos de la organizacionales, y para su seguimiento.

En su revisión y de conocimiento, se desarrolló bajo el cuadro de mando integral, siendo una herramienta que organizara bajo los cuatro criterios del cuadro de mando integral para su control y seguimiento de los indicadores.

Abstract

In the trend of globalization, the concept of sustainable growth in nations has been contextualized and now developing within organizations, leading to a transformation from its business planning acquires the concept of sustainability in economic, environmental and social development within the company.

The construction companies in Colombia in the development of business growth makes it turn towards a new business approach with the criterion of sustainability, in the development will be through the investigation of theoretical perspectives that start from the particular to the general and that allow to identify the own characteristics analyzed for the company, of course the deductive method was applied and analysis and synthesis starting from a general premise to study concepts in a way separated and then gather these concepts in their entirety.

Starting with an inquiry into the criteria for structuring strategic planning in construction companies in Colombia; defining and analyzing the main criteria that a sustainable company must contemplate; subsequently, sustainable strategic planning was structured in the construction company of Colombia; to later define the strategic

objectives to achieve, this in the knowledge of senior management and finally the indicators of the objectives of the organizational were established, and for their follow-up. In its review and knowledge, it was developed under the balanced scorecard, being a tool that organized under the four criteria of the balanced scorecard for its control and monitoring of the indicators.

Resum

En la tendència de la globalització es ve contextualitzant el concepte del creixement sostenible en les nacions i ara desenvolupant-se dins de les organitzacions, portant a una transformació des de la seua planificació empresarial adquirisca el concepte de sostenibilitat en desenvolupament econòmic, ambientals i socials a l'interior de l'empresa.

Les empreses constructores a Colòmbia en el desenvolupament del creixement empresarial fa que bolque cap a un nou enfocament empresarial amb el criteri de sostenibilitat, en el desenvolupament serà mitjançant la indagació de perspectives teòriques que parteixen del particular al general i que permeten identificar les característiques pròpies analitzades per a l'empresa, per descomptat es va aplicar el mètode deductiu i d'anàlisi i síntesi partint d'una premissa general per a estudiar conceptes de manera separada i després reunir aquests conceptes íntegrament.

Iniciant amb una indagació dels criteris per a estructurar la planificació estratègica en les empreses de la construcció a Colòmbia; definint i analitzant els principals criteris que ha de contemplar una empresa sostenible; posteriorment es va estructurar la

planificació estratègica sostenible en la constructora de Colòmbia; per a posteriorment definint els objectius estratègics per a aconseguir, això en coneixement de l'alta direcció i finalment es van establir els indicadors dels objectius de l'organitzacionals, i per al seu seguiment.

En la seua revisió i de coneixement, es va desenvolupar sota el quadre de comandament integral, sent una eina que organitzara sota els quatre criteris del quadre de comandament integral per al seu control i seguiment dels indicadors

<p>Planteamiento del problema a resolver</p>	<p>Debido al cambio que se viene presentando en el entorno empresarial donde debe haber un elemento vinculante al entorno social y ambiental, hace que las empresas requieran realizar los cambios de su planeación; esto hace que se deba conocer cómo está el desarrollo de la actividad de la construcción de la región y llevar el cambio un planeación estratégica con un concepto sostenible.</p> <p>En las empresas constructoras debe haber un vínculo de todos los colaboradores para materializar e implementar la planificación de la empresa, donde cada uno contribuye al desarrollo del emprendimiento exitoso; siendo partícipe a todas las partes interesadas que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que se desarrollen con la</p>
--	--

	sostenibilidad social, ambiental y económica.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar los criterios para estructurar la planificación estratégica en las empresas de la construcción en Colombia. • Definir y analizar los criterios principales que se contempla en una empresa sostenible. • Estructurar la planificación estratégica sostenible en una empresa de la construcción. • Definir los objetivos estratégicos a alcanzar mediante la planificación estratégica sostenible definida. • Establecer indicadores de seguimiento estratégico configurados según el modelo de cuadro de mando integral.
Estructura organizativa	<p>Objetivos</p> <p>Metodología de investigación</p> <p>Criterio de la empresa sostenible</p> <p>Marco teórico</p> <p>Análisis de la empresa de estudio</p> <p>Estructuración de la planificación estratégica</p> <p>Cuadro de mando integral</p> <p>Análisis de resultado</p> <p>Conclusiones y recomendaciones</p>

<p>Método</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="542 411 1422 667">I. análisis de cómo está desarrollado el concepto de la planificación estratégica en la industria de la construcción en Colombia y cual son los criterios de la sostenibilidad empresarial. <li data-bbox="542 709 1422 1402">II. Investigando el marco teórico sobre el concepto y desarrollo de la planificación estratégica empresarial con búsqueda bibliográfica, definiendo las características en su desarrollo e implementaciones. Asimismo, en el marco teórico se analizará el concepto de sostenibilidad empresarial y los conceptos para la implementación empresarial. En el diagnóstico de la planeación de la empresa se tomará como referencia herramientas para el análisis, con ello a la planificación de las actividades. <li data-bbox="542 1444 1422 1843">III. analizará el concepto de cuadro de mando integral empresarial y su implementación, donde se tomarán los puntos clave y se definirán los indicadores propicios para el desarrollo, esto del concepto posterior al diagnóstico y desarrollo de las actividades de los objetivos estratégicos.

	<p>IV. estado de la planificación estratégica de la empresa constructora de Colombia: donde se realizará la transformación documental de la planificación estratégica sostenible y los indicadores para el desarrollo del cuadro de mando integral.</p> <p>V. Socialización con la Dirección General sobre la planeación estratégica sostenible, comunicando el alcance y las metas esperadas en su desarrollo.</p>
<p>Cumplimiento de objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y analizar los criterios principales que se contempla en una empresa sostenible: en la búsqueda para identificar y analizar los criterios que se contempla en el desarrollo de la sostenibilidad empresarial, se identificó las herramientas apropiadas para el diagnóstico y desarrollo para analizar cual son los factores internos y externos para estructurar la planeación de la empresa, donde se involucra la sostenibilidad en las empresas con respecto al ámbito ambiental, social y de crecimiento económico. • Estructurar la planificación estratégica sostenible en una empresa de la construcción: Identificado los agentes internos y externos de la organización por medio de DOFA y como es la percepción de la competencia, toma las acciones documentales para el desarrollo de la planeación estratégica llevando a la sostenibilidad, siendo esto una estrategia de oportunidad para e

	<p>desarrollo de esta. Esto genera una cadena de valor a la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">• Definir los objetivos estratégicos a alcanzar mediante la planificación estratégica sostenible definida: Definida la planeación estratégica sostenible, la organización sectoriza sus objetivos en 5 puntos específicos, la satisfacción del cliente comprometiéndose con la entrega oportuna de los productos; la rentabilidad empresarial para aumentar las utilidades; la sostenibilidad mediante el incremento del cumplimiento de los requisitos de la certificación EDGE para viviendas sostenibles y de proyectos verdes; el clima laboral garantizando una buena comunicación; y la responsabilidad social aportando a la comunidad proyectos de mejora del entorno.• Establecer indicadores de seguimiento estratégico configurados según el modelo de cuadro de mando integral: como una herramienta de evaluación para los objetivos, donde se identifica la evaluación de este para alinearlos a las cuatro perspectivas, donde se alinearon las estrategias construidas luego de aplicar las herramientas de análisis interno y externo, y se definieron las actividades que permitirán cumplir con las estrategias, por último se establecieron los indicadores de gestión que permitirán medir el grado de cumplimiento de los objetivos.
--	---

Contribuciones	Desarrollado la planeación estratégica sostenible crea fortalecimiento en su u posicionamiento del mercado, donde socializando a la partes interesadas que los objetivos de la organización empieza alinearse al concepto de sostenibilidad, donde el desarrollo de los proyectos tendrá un beneficio con el entorno.
Recomendaciones	<p>La metodología difusión e implementación de la planeación estratégica sostenible en la empresa, debe garantizar el desarrollo de este y así que se puede llevar a feliz término el cumplimiento de los objetivos planteados.</p> <p>Además, la implementación de los indicadores de gestión propuestos en este proyecto, ya que les permitiría hacer un seguimiento al desempeño de los procesos bajo las perspectivas financiera, clientes, procesos, y aprendizaje y crecimiento, y de acuerdo a los resultados obtenidos tomar decisiones estratégicas para su crecimiento y mejoramiento de competitividad.</p>
Limitaciones	El desarrollo de la planeación este bajo un responsable quien

	<p>entienda y desarrolle, sabiendo que el desarrollo de la planeación se reflejara en el tiempo, en el cumplimiento de las actividades y de los indicadores que estén vinculados los objetivos organizacionales.</p>
--	--

Índice

1. Introducción	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo General	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Alcance	18
2. Resumen ejecutivo.....	19
3. Justificación.....	20
4. Metodología de la investigación	21
4.1 Tipo de investigación	21
4.2 Método de investigación	21
4.3 Fuentes e instrumentos de recolección de la información.....	22
4.3.1 Fuentes primarias	22
4.3.2 Fuentes secundarias.....	22
4.4 Procedimiento de la investigación.....	23
5. Criterio de las empresas sostenibles.....	24
5.1 Análisis de los criterios de las empresas sostenibles	24
6. Marco Teórico	28
6.1 Definición de la planificación estratégica	28
6.2 Estructuración de la planificación estratégica en Colombia	34
6.3 Planificación de las empresas colombianas	35
6.4 Herramientas para la planificación	39
7. Análisis de la empresa bajo estudio.....	41
7.1 Información de la empresa	41
7.1.1 Misión.....	41
7.1.2 Visión.....	41
7.2 Criterio de análisis de planificación estratégica de la empresa.....	41

.....	44
7.2.1 Diagnóstico actual de la empresa	45
8. Estructuración de la planificación estratégica	48
8.1 Adquisición del conocimiento.....	48
8.2 Entendimiento del contexto general y cercano de la organización.....	51
8.2.1 Análisis PESTEL	51
8.2.2 Análisis Cinco Fuerzas de Porter	58
8.2.3 Análisis DOFA	63
8.3 Implementación de la planificación estratégica sostenible.....	68
8.4 Documentación del análisis de los objetivos con cuadro de mando integral.....	73
9. Cuadro de mando integral herramienta de evaluación	77
9.1 Definición cuadro de mando integral	77
9.2 Herramienta de evaluación de objetivos.....	84
9.3 Enfoques del cuadro mando integral.....	87
10. Análisis del resultado	89
10.1 Comunicación a la alta dirección	89
11. Conclusiones y recomendaciones	92
11.1 Conclusiones	92
11.2 Recomendaciones	94
12. Referencia y Bibliografía	95

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

Las empresas presentan un constante cambio con respecto a la necesidad de la sociedad y del entorno. Esta nueva transformación va de la mano del concepto de responsabilidad sostenible, la cual agrupa las necesidades económicas, medioambientales y sociales; teniendo en cuenta su impacto externo; requiriendo para ello el desarrollo organizacional de futuro. La estrategia sostenible de una empresa se despliega en la estructura y cultura de la empresa, en la ruta que proyecte la Alta Dirección y como se aplique en todas las áreas y proyectos.

En las empresas constructoras debe haber un vínculo de todos los colaboradores para materializar e implementar la planificación de la empresa, donde cada uno contribuye al desarrollo del emprendimiento exitoso; asumiendo como columna vertebral la Alta Dirección de la empresa quien es responsable de hacer partícipe a todas las partes interesadas que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es entonces, que si se relaciona la Alta Dirección de la empresa y una planificación con principios de sostenibilidad, se generará una organización enfrentada a una nueva proyección.

En el desarrollo del proceso en la planificación se debe determinar un método y frecuencia para la medición y seguimiento, verificando el cumplimiento de lo planificado, si va por el camino planteado por la Alta Dirección. Pero en muchas empresas donde se desarrolla el proceso de la planificación estratégica no se tiene en cuenta el medio de medición y en el período de seguimiento, son estrategias que

quedan implantadas dentro de la empresa, pero no son analizadas de forma contundente y detallada; para esto existen diferentes herramientas de verificación y de seguimiento, cada una de estas presentan un enfoque de medición con diferentes necesidades empresariales que estén acorde a sus objetivos; punto clave para la medición y tomas de decisión.

Para evaluar la planificación estructurada, se plantea la medición, seguimiento y control por medio del cuadro de mando integral, herramienta que se centra en analizar los indicadores agrupados en 4 perspectivas organizacionales: económico-financiero, cliente, procesos internos y de los empleados.

Estructurando la planificación estratégica sostenible en la empresa constructora en Colombia, y generando los criterios de evaluación de los objetivos organizacionales establecidos por el cuadro de mando integral, es alinear y transformar la planificación desde el punto de vista de la Alta Dirección a una perspectiva de sostenibilidad. Es una puesta de transformación de la empresa en su planificación como se evidencia al nivel nacional e internacional, la integración en cumplimiento de los objetivos financieros, donde es el indicador común de toda organización, este crecimiento también sea sinérgico al crecimiento social – al desarrollo y capacitación de todos los trabajadores de la empresa - y ambiental de la organización.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Implementar una planificación estratégica sostenible de una empresa constructora de Colombia, en la cual se evaluará los objetivos estratégicos en base a los criterios del cuadro de mando integral.

1.2.2 Objetivos específicos

- Indagar los criterios para estructurar la planificación estratégica en las empresas de la construcción en Colombia.
- Definir y analizar los criterios principales que se contempla en una empresa sostenible.
- Estructurar la planificación estratégica sostenible en una empresa de la construcción.
- Definir los objetivos estratégicos a alcanzar mediante la planificación estratégica sostenible definida.
- Establecer indicadores de seguimiento estratégico configurados según el modelo de cuadro de mando integral.

1.3 Alcance

Mediante el análisis documental de la empresa constructora de Colombia, es analizar el estado de su planificación estratégica que está implementada dentro de la misma y documentar una revisión estructural hacia el concepto de sostenibilidad. Aplicado este cambio en la planificación estratégica se desarrollará y documentará los indicadores de medición, seguimiento y control por medio del cuadro de mando integral, acorde a los objetivos trazados desde la planificación estratégica sostenible.

2. Resumen ejecutivo

A nivel empresarial se ha adquirido el concepto de sostenibilidad, el cual permite a las empresas llevar a cabo una transformación desde su planificación buscando que se cumpla con los conceptos de económicos, financieros, ambientales y sociales al interior de la empresa.

La constructora Asul S.A.S no es ajena a este nuevo enfoque empresarial, por lo cual se desarrolló esta investigación descriptiva – cualitativa, mediante la indagación de perspectivas teóricas que parten de lo particular a lo general y que permiten identificar las características propias analizadas para la empresa, y posteriormente se aplicó el método deductivo y de análisis y síntesis partiendo de una premisa general para estudiar conceptos de manera separada y luego reunir estos conceptos en su totalidad.

Este trabajo se llevó a cabo en cinco etapas, iniciando con una indagación de los criterios para estructurar la planificación estratégica en las empresas de la construcción en Colombia; luego se definieron y analizaron los principales criterios que debe contemplar una empresa sostenible; posteriormente se estructuró la planificación estratégica sostenible en la constructora Asul S.A.S; luego se definieron los objetivos estratégicos a alcanzar en dicha empresa y finalmente se establecieron los indicadores de seguimiento estratégico bajo el modelo del cuadro de mando integral BSC.

3. Justificación

El proceso de este trabajo se contempla en el desarrollo hacia el cambio de enfoque de la planificación estratégica implementada actualmente en la empresa constructora en Colombia. El nuevo enfoque estratégico empresarial se lleva hacia el concepto de sostenibilidad; analizando lo existente dentro de la empresa y haciendo esta transformación empresarial, hace crear una nueva planificación estratégica sostenible, buscando que la misma este centrado hacia los conceptos de sostenibilidad económica-financiera, ambiental y social dentro de la empresa.

Estructurada la planificación estratégica sostenible dentro de la empresa y siendo participes de todas las partes interesadas, se documentará la medición, seguimiento y control de los objetivos por los criterios de cuadro mando integral para evaluar el cumplimiento de la misma. Pero se socializará con la Dirección General sobre el tiempo que se toma para el seguimiento y medición de los objetivos, ya que el limitante es el tiempo de verificación por el plazo de entrega del TFM. Por ello se documentará los criterios e indicadores de medición de los objetivos con base al cuadro de mando integral y se recomendará a la Dirección General su implementación y seguimiento del mismo.

4. Metodología de la investigación

4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación será cualitativa, ya que de acuerdo con lo definido por Sampieri (2003), las investigaciones cualitativas tienen su base en una lógica y en un proceso inductivo a través de la exploración y la descripción, generando perspectivas teóricas que parten de lo particular hacia lo general. Se buscarán diferentes teorías sobre la planificación estratégica y se profundizará en el sector de la construcción en Colombia, así mismo se analizarán los aspectos relacionados con el cuadro de mando integral como principal herramienta de evaluación de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, ésta investigación también será considerada de tipo descriptiva, debido a que se identificarán las características propias de la situación que se está investigando, y para descubrir aspectos característicos, particulares y distintivos de la planificación estratégica.

4.2 Método de investigación

Se aplicará para esta investigación el método deductivo, partiendo de una premisa general para llegar a una verdad particular, iniciando entonces con el análisis de una referencia teórica y se consultarán fuentes de información primarias y

secundarias que permitirán finalmente conocer la implementación de una planificación estratégica en las empresas sostenibles en Colombia.

De manera simultánea, se aplicará el método de análisis y síntesis, donde primeramente se separarán los conceptos, y se estudiarán de forma separada o individual, y posteriormente se reunirán dichos conceptos que fueron estudiados en su totalidad.

4.3 Fuentes e instrumentos de recolección de la información

4.3.1 Fuentes primarias

De acuerdo con lo planteado por Méndez (2013), es posible que para iniciar con el desarrollo de la investigación sea necesario recolectar información directamente por parte del investigador; a través del uso de herramientas que suministren la información adecuada como es el análisis de trabajos similares desarrollados por otros autores.

4.3.2 Fuentes secundarias

Para el desarrollo de esta investigación se tendrá en cuenta información de revistas especializadas del tema, Internet como fuente importante de consulta para complementar la línea de investigación propuesta, consultando páginas y sitios web para recolectar información, redes sociales, entre otros aspectos, que permitieran determinar a partir de todo el consolidado de las fuentes consultadas la planificación estratégica para las empresas sostenibles en Colombia.

4.4 Procedimiento de la investigación

Con el fin de dar cumplimiento con los objetivos definidos, se estructurará la investigación a través de cinco fases que permitirán su desarrollo, como se muestra a continuación:

- Fase I: Se realizará un análisis de cómo está desarrollado el concepto de la planificación estratégica en la industria de la construcción en Colombia.
- Fase II: Se verificará el marco teórico sobre el concepto y desarrollo de la planificación estratégica empresarial con búsqueda bibliográfica, para definir sus características en su desarrollo e implementaciones. Asimismo, en el marco teórico se analizará el concepto de sostenibilidad empresarial y los conceptos para la implementación empresarial.
- Fase III: En la búsqueda de la bibliografía, se analizará el concepto de cuadro de mando integral empresarial y su implementación, donde se tomarán los puntos clave y se definirán los indicadores propicios para el desarrollo.
- Fase IV: Se verificará del estado de la planificación estratégica de la empresa constructora de Colombia: donde se realizará la transformación documental de la planificación estratégica sostenible y los indicadores para el desarrollo del cuadro de mando integral.
- Fase V: Se socializará con la Dirección General sobre el contexto del trabajo del TFM, comunicando el alcance y las metas esperadas en su desarrollo.

5. Criterio de las empresas sostenibles

5.1 Análisis de los criterios de las empresas sostenibles

La sostenibilidad, es una filosofía empresarial que empieza a tomar fuerza en el crecimiento empresarial, donde se planifica y se establece bases de conductas en buenas prácticas empresariales, de competitividad, rentabilidad, compromiso y transparencia. En definición de Hart y Milstein (2003) tomada de Castrillón et al. (2014) la sostenibilidad empresarial, refiere a la empresa que crea valor en el nivel de estrategias y buenas prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible.

Como define Bradley y Parrish (2003) la empresa sostenible se centra en el desarrollo con la fórmula de rentabilidad a escala humana, mediante la conexión de grupos de intereses y del medio ambiente, llamando stakeholders; donde la visión sea un equilibrio de la organización con la creación de empresa o de oportunidad y de riquezas haciendo uso eficiente de los recursos humanos, naturales y económico.

La gestión en la empresa que aplica la sostenibilidad se enfoca a una economía solidaria, las inversiones se toman con decisiones con principios sociales y ambientales, como indica Castrillón et al. (2014), donde las inversiones económicas se orienten a cambios positivos en buenas prácticas, en la repercusión de mejora en la sociedad y ambiental, pero sin perder el horizonte del beneficio empresarial.

Estos principios se evalúan desde el punto de vista de la gestión del riesgo y de oportunidad para obtener el posicionamiento en los aspectos, como especifica Barcellos (2011) la evaluación de una empresa mira los índices en los tres campos principales (campo ambiental, social y económica) y que criterios puede evaluar especificados por *Indices Dow Jones de sostenibilidad*:

- Campo económico: La gestión del negocio, transparencia en la inversión y cumplimiento de las obligaciones legislativas. Identificar y gestionar los riesgos de la empresa y del mercado, de los procesos, del sector y las posibles crisis en la que la empresa pueda ser afectados, y definir en donde la empresa es competente y con la capacidad de sobrevivir en el mediano y largo plazo. Puntos de vista evaluar:
 - La gestión ética de la empresa, transparencia, buen gobierno corporativo, código de conducta, cumplimiento de la legislación, corrupción y gestión del riesgo y crisis, evaluación de I+D (investigación y desarrollo), utilización de medio renovables, las prácticas de marketing como la gestión de la marca del cliente.

- Campo ambiental: gestión ambiental, un desarrollo ecoeficiente y la información medioambiental para definir donde la empresa incluye en su gestión el respeto por el ambiente en pos de un futuro sostenible, donde visualice un mundo cierto para las futuras generaciones. Punto de vista de:

- La relación de la empresa con el medio ambiente, la gestión ambiental, ecoeficiencia, política ambiental, plan de minimización y control de residuos, preparación y atención a las emergencias ambientales.
- Campo Social: la empresa que valore la filantropía y la prestación de acciones sociales para el desarrollo de la comunidad y de su entorno, apoyo a sus colaboradores en el crecimiento personal, esto será valorada por la sociedad y por la administración mostrando las acciones a un entorno próspero. Puntos de vista:
 - Evaluar la responsabilidad social de la empresa, como la filantropía, ciudadanía corporativa, relaciones laborales, igualdad de género, desarrollo del capital humano, retención y atracción de talento humano, defensa de los derechos humanos y ética profesional.

Una empresa puede proyectarse a la sostenibilidad cuando tiende a la capacidad de asegurar la continuidad dentro del mercado, como explica Cárdenas et. al. (2019) tiene la capacidad de asegurar su continuidad, posicionamiento a largo plazo, además de contribuir al progreso de la generación presente y futura.

Esto visualiza desde el concepto empresarial los contextos descritos de sostenibilidad social, donde el recurso humano de las empresas garantiza la estabilidad empresarial, garantizando la productividad, un mejor entorno laboral y empresarial; donde la sostenibilidad empresarial enmarca a garantizar el buen uso de los recursos o de la materia prima en el proceso de conversión en producto o servicio. La optimización de los recursos va ligada a un aprovechamiento de los recursos del medio ambiente,

sostenibilidad ambiental, donde se respeta un ciclo de recuperación del entorno ambiental y esto al final, se proyecta a una optimización de los recursos humanos y del medio ambiente a una sostenibilidad económica, donde se fortalece dentro de la empresas el aprovechamiento de los recursos y conlleva a la inversión de mejoras dentro de la organización y generar continuidad y aperturas dentro del mercado.

Figura 1 Concepto y estructuración de la sostenibilidad empresarial



Fuente. Elaboración propia

6. Marco Teórico

6.1 Definición de la planificación estratégica

¿Qué dirección torna la empresa?, ¿Cuál es el rumbo?, ¿Cómo se logra?, son preguntas que se expresa internamente un Gerente o la alta dirección de la empresa.

La planificación estratégica se puede expresar como la esencia o la entidad que se le da a la empresa. Conocer el camino o tácticas que se desarrollarán para cumplir las metas, la estructura de la misma. Es un modo proactivo y sistemático para proyectarse hacia el futuro. Conociendo como está estructurada la empresa y la diferenciación ante la competencia.

Descrito por Garrido (2003) la comprensión de la planificación en la organización se conceptúa en las apreciaciones de:

- La estrategia siempre se refiere al enfoque de la actividad
- Siempre relacionada a las actividades del entorno con que opera
- Relación con las actividades de los recursos y capacidades que se dispone
- Las decisiones estratégicas suelen tener un gran impacto sobre la organización.

Las diferentes definiciones se aplican a la idea del análisis e implementación de la estrategia a la empresa, sin importar la actividad, puede presentar diferentes puntos de vista, todo lleva al mismo fin, proveer, desarrollar y analizar todos los puntos internos y externos para tomar acciones que llevan al éxito empresarial.

Tomando inicialmente un objetivo interno de la empresa, la planificación expone Bello (1994) es introducir en la organización y racionalizar a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para lograr los objetivos y metas. Y con el criterio de los objetivos externos Bello (1994) se planifica para generar valor al público, demostrar la resolución de problemas relevantes al beneficiario, asegurando la calidad en los productos y procesos.

Describiendo porque la planificación, es tomando un futuro deseado y desde el análisis interno y externo de la empresa, busca una respuesta oportuna a las necesidades que puede haber sucedido o pueda ocurrir.

En el desarrollo de la planificación es una acción participativa de todos quienes hacen parte de la empresa, siendo liderada por la Alta Dirección, es una cultura personal y colectiva; como expresa Noguera (2009) la planificación estratégica puede referirse a multitud de aspectos (planificación personal, familiar, de un colectivo u organización, del territorio), lo que está relacionado al cumplimiento de un objetivo, sea personal, profesional o laboral, se debe considerar una planificación, pero en las empresas debe tener unas directrices para cumplir esas metas.

Acero L. (2010) define la planificación estratégica como el esfuerzo sistemático que hace la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten implantar los objetivos y estrategias para que se logren el

cumplimiento de dichos propósitos. Francés A. (2006) especifica como el proceso sistemático para linear las estrategias, o líneas maestras, de la empresa u organización.

Eyzaguirre R (2006) expresa que la planificación estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse en objetivos en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los diseños y oportunidades que se presentan, tanto con relaciones a la realizada interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

En la vista del análisis preliminar para el desarrollo de la planificación; Acero L. (2010) caracteriza para iniciar la planificación, tomando como:

- Retroactiva, es decir, mira el pasado
- Actual, o sea, responde al presente
- Situacional, considera a política, tiempo y el espacio
- Estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas, así como, responder a futuro.

Para el desarrollo de la planificación, como inicio se indaga como se encuentra estructurado la empresa, que objetivos planteados o principios empresariales han desarrollado; como se estructuró y si se ha realizado seguimiento alguno. Conocido este principio, se verifica como se describió en el principio del marco, como se ve la empresa ante los clientes, la competencia y todos los colaboradores dentro de la empresa, planificando los principios y valores, sin embargo este desarrollo se debe verificar en el tiempo para su cumplimiento y en qué espacio se ve ante todas las partes interesadas; todas las partes interesadas, son clientes internos (trabajadores,

socios, accionistas) y externos (proveedores, clientes, entidades gubernamentales, etc.).

Descrito anteriormente, se presenta diferentes variables, para el proceso de estructuración. El análisis de la planificación y desarrollo se emplean herramientas para identificar las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, con que medio o recursos se pueden lograr y en qué estado del futuro se proyecta.

Francés A. (2006) el criterio de su planificación se analiza a la hora de tomar en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros pueden hacer o presentar.

En el orden de ideas sobre cómo se proyecta, cual es el camino a seguir y como quiero que me vea mis clientes y resto de partes interesadas. La estructuración debe ser participativo dentro de la empresa y comunicado y entendida por todos los trabajadores.

El proceso de planificación es dinámico, está constantemente en proceso de revisión y ajustes acorde al tiempo para su madurez. Desde el principio se considera el periodo de inicio y como se proyecta, que los objetivos sean reales y planeados por la dirección. Si cumple con los objetivos planteados por la alta dirección se debe estructurar hacia otros objetivos más ambiciosos, pero si esta planificación estratégica no ha sido cumplida se debe analizar él porque de no cumplimiento y reestructurar, esto es dinamismo dentro de la planeación.

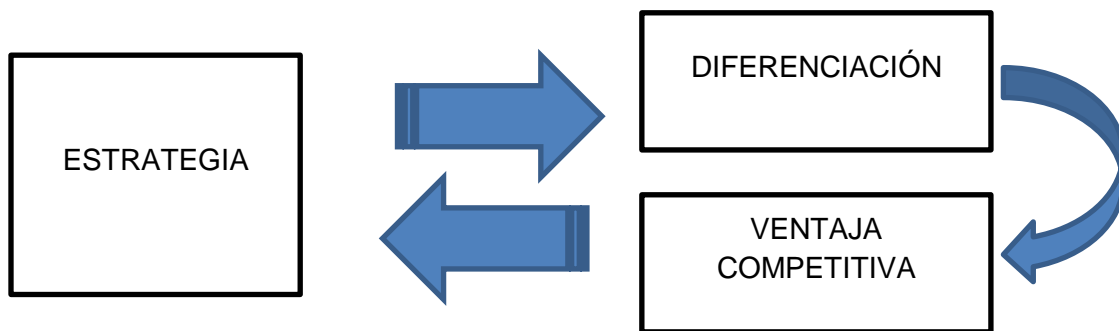
Drucker P. (1984), especifica la planificación estratégica: es un proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en

organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la automatización sistemática organizada.

Las empresas deben analizar los factores que son críticos para el desarrollo exitoso o del fracaso; y que capacidad tiene para asumir riesgos y cuanto recurso está dispuesto en aportar para cumplir con los objetivos.

La primera acción para la planificación es la indagación interna de la empresa, si la alta dirección ha planteado metas organizativas y como está dispuesto a cumplir; exteriorizar un componente diferenciador, un componente de ventaja ante la competencia.

Figura 2 Estrategia y ventaja competitiva



Fuente. Garrido, 2003

Una estrategia que demuestre la diferenciación competitiva debe ser prevista por la alta dirección en el tiempo, proyectando que variables internas es capaz de mejorar las habilidades y mantenerse, Alabarta, & Martínez (2011) expresan mejorar habilidades respecto a los competidores más directos, y por otra parte, si estas habilidades que hacen más competitivos seguirán otorgando ventajas en el futuro. Esta manera tratar las

debilidades, tratando de predecir la capacidad de mejorar y hasta qué punto varia dando una importancia en el futuro.

Para el desarrollo de la planificación estratégica, se presentan diferentes medios para su análisis para la estructuración del proceso, llamando el desarrollo de la planificación en proceso estratégico. Ante de iniciar el proceso estratégico como describe Kaplan & Norton. (2000) la estrategia debe ejecutarse en todos los niveles de la organización, las personas deben estar vinculadas al cambio y adoptar nuevos valores. Esto debe ser entendida y comprendida, siendo un marco confiable y coherente con lo que desea expresar la empresa.

Como principio de la planificación en las empresas se debe considerar que para la estructuración se contemple el enfoque interno y externo, como describe Garrido S. (2003), Alabarta, & Martínez (2011). El análisis interno constituye a las características de la empresa, donde se toman las ventajas y debilidades antes la competencia, donde se analiza los productos y servicios que se brinda a los clientes, estos de fidelizan a la clientela. La comunicación a ellos y su comercialización. Los recursos financieros que están en la capacidad de la empresa. Los recursos humanos, las habilidades y el conocimiento, primordial es la comunicación interna y cómo perciben de esta. Y en las operaciones de ejecución, todo lo relacionado a la ingeniería y su ejecución.

Por su parte el análisis externo se tiene variables de económicas que afecten de manera directa a la empresa. La evolución del mercado. Un entorno sociológico, conocer como está comportando el entorno de consumo. Los competidores y que nuevas propuestas de innovación puedan afectar en el mercado y ultimo el comportamiento

legislativo, pero puede haber más variables que puedan ser tomadas en cuenta con relación a la afectación del mismo.

6.2 Estructuración de la planificación estratégica en Colombia

La Planificación en la industria de Colombia está documentada, donde da importancia de conocer y porque estructurar, Castro (2010) “plantean la importancia del empleo de la estrategia como una herramienta de dirección en un mundo cada vez más cambiante. La planeación estratégica se realiza a largo plazo y se centra en la organización como un todo”. Conociendo la importancia de la figura de las empresas Mipymes, Mora-Riapira, et.al. (2015) toda empresa micro, pequeña y mediana empresa no deben estar exentas de formular en la empresa una planificación estratégica, ya que no solo se presenta exigencias de mercado sino de competitividad, aun mas entre las mismas Mipymes, cuando hay esta la necesidad de crecimiento y apertura en nuevos negocios.

La planificación estratégica se presenta en Colombia con diferentes estudios para el desarrollo e implementación de esta cultura, Serna, (2010) en estudios de casos en diferentes empresas expresa “Para lograr que la planificación estratégica llegue a ejecutarse satisfactoriamente, se requiere un modelo de medición de gestión que permita identificar las fallas y corregirlas anticipadamente. La planeación estratégica, unida a la medición de la ejecución, convierte una empresa que reacción en una que actúa anticipadamente”.

Es de conocer la empresa si su entorno, del caso en Colombia, prever los cambios y evoluciones para impulsar el crecimiento, tanto interno como externo. Ejemplo del

análisis y del desarrollo de la planeación estratégica está en el grupo Nutresa Piedrahíta, C. E. (2016) reflejan el crecimiento de la empresa “...logros de presente importancia de tener proceso de planeaciones estratégica bien concebidos y ejecutados, pero además la capacidad que ha tenido el Grupo de aprender de los errores y corregir rápidamente el rumbo en la búsqueda permanente de competitividad”.

Demuestra que en Colombia se desarrolla la planeación estratégica para visualizar y direccionar la empresa; conociendo la importancia de esta Serna, (2010) especifica que la estrategia se basa en la jerarquía de los valores, propósitos y cumplimientos de los objetivos de la empresa; la alta dirección debe plantear una proyección de objetivos amplios y estén en constante seguimiento.

Siguiendo con el análisis de Serna, la estrategia para las empresas en Colombia es indispensable tener un plan donde se tenga en cuenta que recursos tiene a la mano y cuál es su ventaja estratégica ante la competencia para la estructuración de la planificación estratégica, considerando para empresas Mipymes.

6.3 Planificación de las empresas colombianas

En Colombia se presentan alrededor de 1.620.000 empresas registradas, donde están separadas por 6.793 grandes empresas, 109.000 empresas medianas y pequeñas y 1.500.000 empresas micro¹. Según información de Bancoldex informando según el decreto 957 de 2019 comunicado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, muestra la caracterización del tamaño de las empresas por el tipo industria según la facturación anual en millones de pesos:

¹ Recuperado de: <http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>. Estimación EA con base en Cifras Cámaras de Comercio y Confecámaras

Tabla 1 Caracterización del tamaño de las empresas

Tamaño empresa	Tipo de Industria (millones de pesos)		
	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066
Grande	desde 59.527	desde 16.558	desde 74.066

Fuente. Bancoldex

Estos datos descritos anteriormente refleja que las empresas MiPymes conforman el 99.20% de la industria general en Colombia, donde tiene que competir y estar en la capacidad de respuesta ante nuevos cambios en el mercado y en el entorno. Como describe Mora-Riapira, at.el. (2015) sobre el comportamiento de las

empresas en Colombia, señalan la importancia del desarrollo de mejoras frente a las nuevas exigencias por parte de las empresas mipymes, aún más las empresas micro.

La estructuración laboral de las empresas Mipymes en Colombia, según la Ley 590 de Fomentos de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, especifica capacidad para su clasificación aparte de la capacidad financiera de la facturación anual:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores
- Empresa Pequeña: Personal entre 11 y 50 trabajadores
- Empresa Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores

Todas estas empresas contribuyen a las creaciones del 75% de empleo, corresponde desarrollar estrategias para mantener y crecer en el tiempo, como referencia “La supervivencia y el crecimiento de estas organizaciones muestran un impacto favorable en variables socioeconómicas de un país; allí la importancia de diseñar estrategias que permitan su fortalecimiento”. Mora-Riapira, at.el. (2015).

El crecimiento del mercado hace presentar un constante dinamismo dentro de la empresa para suplir las necesidades del mercado y todas las partes interesadas; creando alternativas con estrategias, analizando el pasado o los sucesos ocurridos donde se puedan proyectar a mejorar y proveer el futuro del mercado.

La dedicación del análisis estratégico en Colombia, construyendo una adecuada planificación, permite a la alta dirección identificar las oportunidades existentes y que no se han proyectado, sino también los problemas ocurridos internamente como externos, donde se prioriza las falencias presentadas, se encuentran el camino y se construye los planes de acciones para alcanzar los objetivos planteados y a su vez cumplir con la visión construida.

Se presentan empresas en Colombia el desarrollo continuo de la planificación estratégica para el desarrollo y visión de crecimiento, de Armas, & Gutiérrez (2017) dando ejemplo de grandes empresas que el impacto en la planificación estratégica está innovando paulatinamente pero con impacto, conociendo el sector y a los clientes, analizando la posición de la empresa, los recursos y lograr la satisfacción del cliente.

En una investigación por medio de entrevista realizado por Valle & Niebles (2017) para conocer la posición de la planificación en la industrias pymes en la costa caribe de Colombia, el análisis de la información suministrado por las empresas ve la necesidad de realizar un diagnóstico integral de la empresa donde se cubran todas las variables que afecten a la empresa. Para la formulación de la planificación es clave identificar las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas. Y en el proceso de implementación de las metas y objetivos previamente formulados se logra alcanzar lo esperado, esto permite a un nuevo ciclo. Se presenta cultura de la planificación estratégica.

Descrito por investigaciones sobre el estado de la planificación estratégica en las empresas mipymes en Colombia, Valle et al. (2017) es el mecanismo para diseñar y dar directrices que oriente a las decisiones con el fin de alcanzar las ventajas competitivas alternas.

Esto lleva que hay una situación de análisis y de cambios en toda empresa, continuamente realizando un diagnóstico interno y externo, Paz & Ignacio (1997) toda empresa colombiana que planea continuar y sobrevivir debe estar siempre en un constante cambio, porque las condiciones locales y mundiales obligan a la selección de

prioridades y al uso de la conciencia de los recursos gerenciales, el entorno es dinámico y permite crear y aprovechar las ventajas competitivas de las empresas.

6.4 Herramientas para la planificación

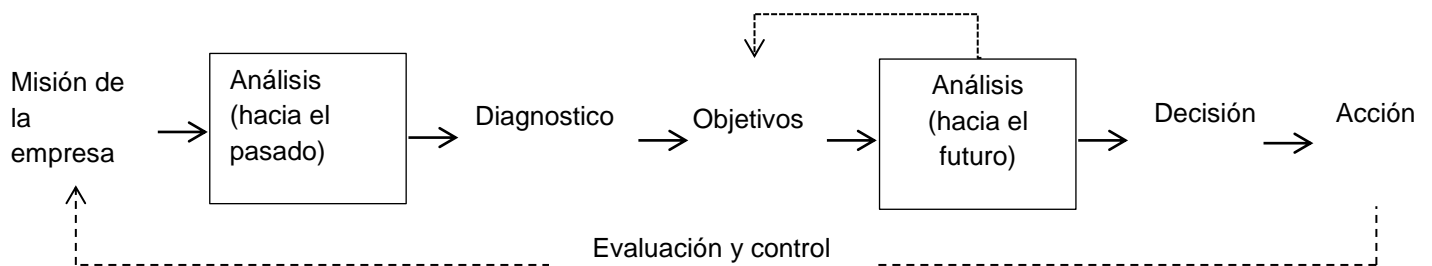
Para el desarrollo de la planeación estratégica, se presentan múltiples herramientas para su análisis y desarrollo, pero la misma planeación puede ser tomada como una herramienta de análisis Parra, & Ignacio, (2011)., identificación de prioridades y del compromiso de los recursos para generar los cambios dentro de la empresa, ya que esto genera avance hacia el logro de los objetivos, Armijo, M., & Pública, G. (2009) describe unas características que orientan al resultado como desarrollo de la herramienta:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que evalúen los resultados.
- Identificación los responsables en lograr cada meta
- Establecer el medio de control interno, donde presente el responsable y los medios de retroalimentación.
- Compromiso de los recursos

Pero antes tomar las herramientas para el análisis y desarrollo, se considera el lineamiento estratégico como un aspecto principal, partiendo de un la cultura organizacional de la misión, visión y objetivos de la empresa, cual periódicamente son revisados para hacer cambios o emprender nuevas metas por la alta dirección, como describe Francés, A. (2006) Martínez, (2007). Alabarta, & Martínez (2011).

- Misión: es el principio de la empresa, visión: como se proyecta la empresa en un tiempo determinado y objetivos: orientación de las metas a cumplir.

Figura 3 Lineamiento estratégico de la organización



Fuente. Sallenave (2004).

La figura 3 se visualiza la relación del lineamiento estratégico de la organización con el análisis interno y externo de la empresa, presentando la correlación; donde está ubicado la empresa y como se verá, explicado por Sallenave, (2004) la profundización de la misión es la razón de ser de la empresa, posterior se efectúa el análisis del pasado y del presente. Formulando el diagnóstico de la empresa en el entorno actual; proponiendo objetivos con mira a mejorar la situación actual de la empresa, se proyecta un conjunto de acciones que permita lograr cumplir los objetivos.

La acción de analizar los objetivos es parte potencial para la estrategia. Analizando si es factible la estrategia para el cumplimiento de los objetivos, se toma la decisión estratégica para el desarrollo de la misma y posterior se lleva a la acción de la misma. Lo importante es ser comunicada y entendida por todas las partes de la empresa.

7. Análisis de la empresa bajo estudio

7.1 Información de la empresa

Nombre de la constructora: CONSTRUCTORA ASUL S.A.S.

Fecha de constitución: AÑO 1996

7.1.1 Misión

Promover, construir, vender proyectos de vivienda, y contratar obras civiles, buscando siempre con la tecnología y los recursos necesarios un mejoramiento en la calidad de vida de cada uno de nuestros clientes y de la organización.

7.1.2 Visión

Ser reconocida por los aportes de sus proyectos al mejoramiento de la calidad de vida, y el cumplimiento de su promesa de valor a los clientes.

7.2 Criterio de análisis de planificación estratégica de la empresa

Para el análisis de planificación estratégica de la empresa, se cuenta con diferentes herramientas de análisis del entorno como son la matriz DOFA, de acuerdo a lo establecido por Garrido (2003); Francés (2006); Mintzberg, H. et.al (1997), es un

proceso ideal para el análisis de la situación de la empresa; examinando las debilidades y fortalezas internas, oportunidades y amenazas externas. Como expone Vizcaino, (s.f.) las fortalezas: son las competencias que posee la empresa y que favorecen su posición competitiva; las debilidades: aspectos negativos propios que sitúan a la empresa en desventaja competitiva; las oportunidades: aspectos externos que ofrecen opción o alternativas y positivas para el desarrollo empresarial; y las amenazas: todas aquellas circunstancias o materialidades que suponen un hándicap para el desarrollo y competitividad de la empresa.

En el desarrollo de la matriz DOFA, haciendo el respectivo análisis de los aspectos en cada uno de los componentes donde se agrupan, como explica Garrido (2003):

- FO (fortaleza/debilidades) aprovechar las fortalezas de la empresa para lograr las oportunidades del mercado.
- DO (debilidades/oportunidades) superar las debilidades internas en zonas que pueda presentar en amplias oportunidades.
- FA (fortaleza/amenaza) aprovechar la fortaleza de la empresa para contrarrestar o disminuir impactos de amenazas externas.
- DA (debilidades/amenaza) es un análisis defensivo que analiza disminuir la debilidad interna y no permitir la afectación por la amenaza externa.

Para el análisis de entorno general se puede emplear la herramienta de análisis PESTEL (análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), con la cual se identifican amenazas y oportunidades.

Otra herramienta en función del análisis estratégico son las cinco fuerzas de Porter, donde se toma los puntos y aspectos más fuertes de la empresa ante la competencia. Garrido.(2003) explica la herramienta de Porter es un instrumento para el análisis del sector y la elección de una determinada estrategia, donde se concretan:

1. La cadena de valor de una empresa,
2. El análisis de las fuerzas de un sector y
3. Las posibles estrategias.

La herramienta se centra en cinco fuerzas, Garrido. (2003) concibe como un conjunto de operaciones, relaciones comerciales y económicas coordinadas para el desarrollo de la empresa:

Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los proveedores

Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los clientes

Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector

Amenazas de nuevos competidores

Amenaza de llegada / existencia de productos / servicios sustitutivos

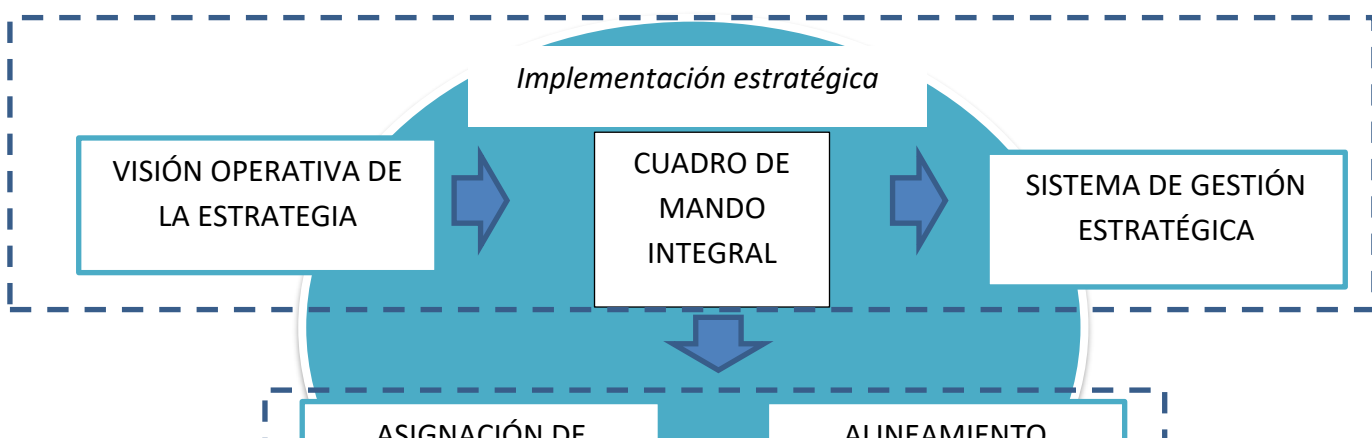
Analizado las variables internas y externas que afectan a la empresa, se emplean la formulación y desarrollo de la planificación; para ello se implementa las acciones mediante las políticas de acciones a través de planes, recursos y procedimientos que involucran la cultura, recursos humanos y sistema de la empresa. Haciendo entender a todo el personal de las empresas de las acciones analizadas y de seguimiento.

En el seguimiento y control, el Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de medición más no de formulación de estrategia. Es la medición de los indicadores de los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección. Como expresa en el libro Kaplan, & Norton, (2000) es para medir las estrategias, que sean consecuentes con los objetivos, y que ello sea derivado de la visión y estrategia empresarial.

Kaplan, & Norton, (2000) definen el cuadro de mando integral donde permite a la alta dirección enfocar y alinear la empresa, las unidades de negocio, recursos humanos, medios tecnológicos de la información y los recursos financieros en la planificación estratégica.

Baraybar, (2011) describe la función clave del cuadro de mando integral con el lineamiento estratégico es el input desarrollado. Definida la planificación estratégica esta herramienta ayuda al alineamiento con los recursos, presupuestos y estructuras organizativas, se desarrollará una organización dinámica, innovadora, flexible y sensible a los cambios que se producen en el entorno, donde se evalúan las estrategias que se acoplen a las nuevas necesidades y se crean nuevos requerimientos y objetivos. Explicando la figura 4 como es la implementación del cuadro de mando integral a la planificación estratégica.

Figura 4 Implementación del cuadro de mando integral



Fuente. Baraybar, (2011)

La lógica del cuadro de mando integral como expone Scaramussa, et.al. (2010) citando a Kaplan y Norton (1997) es definido los objetivos estratégicos, implicando la traducción de la visión en objetivos e indicadores claves para la medición en el futuro, se mide el desempeño por indicadores, donde la alta dirección espera el cumplimiento o en lo contrario las acciones de mejora para actuar para el cumplimiento de los objetivos.

La perspectiva del análisis del CMI se enfoca en cuatro puntos: financiero (intención de crecimiento y objetivos de los accionistas), clientes y/o parte interesadas (necesidades, inquietudes y deseos de las partes), procesos internos (mejoramiento continuo) y recursos (capacidad de adaptación y compromisos). Donde se centra los indicadores de medición de los objetivos.

7.2.1 Diagnóstico actual de la empresa

La Constructora Asul S.A.S en la actualidad no cuenta con una planeación estratégica definida y consolidada hacia la cual estén apuntando sus esfuerzos y decisiones, sin embargo, si se han identificado algunos factores sobre el diagnóstico

externo, pero no se ha adelantado una formulación de estrategias para su consolidación, a continuación, se presenta el análisis de dichos factores:

Factores económicos

- *Políticas de crédito:* Determinadas por el gobierno y entidades bancarias determinan el acceso de crédito a los constructores y a los compradores incluyendo subsidios del gobierno.
- *Capacidad de Endeudamiento:* Determinante del acceso al crédito de los constructores, ajustado al índice de endeudamiento (%) que se registra en el sector, justo para enumerarse los indicadores en alianzas estratégicas.
- *Tasa de interés:* Impuestos por el Gobierno y entidades financieras al sector de la construcción y a los créditos para compra de vivienda, teniendo el sector favorabilidad por las políticas de Vivienda del gobierno Nacional y subsidio a la tasa.
- *Tendencia de desempleo:* Mayor o menor nivel de desempleo que incide para que se reactive o no la construcción.
- *Tasas de Impuestos:* Impuestos de industria y Comercio, impuestos de construcción y valorización. Acogerse a amnistías por generación de empleo, Ley Quimbaya.

Factores políticos

- *Políticas Fiscales y Monetarias:* Políticas de incentivos a la construcción, medidas fiscales para estímulo a construir vivienda de interés social, (VIS) y vivienda de intereses Prioritarios (VIP).

- *Planes de Desarrollo Urbano:* Expansión del perímetro urbano y suburbano.

Proyectos de construcción a nivel local, regional y nacional que se constituyen en oportunidad para empresarios del sector de la construcción.

- *Políticas Ambientales:* El impacto ambiental que genera el desarrollo de un proyecto es una variable a considerar para la aprobación del proyecto por parte de las entidades competentes. El aprovechamiento de un terreno urbanizable es del 25% al 28%, el resto se constituyen en áreas comunes y zonas verdes, áreas de cesión y áreas de protección.

Factores demográficos y geográficos

- *Crecimiento Demográfico:* La inmigración hacia Pereira y Eje Cafetero es una variable que impulsa el auge en la construcción.
- *Ubicación Geográfica:* Pereira se encuentra ubicada estratégicamente dentro de la zona centro del país y en el Eje Cafetero, es el punto de enlace con otras ciudades.
- *Estratificación:* Incentivo a la construcción: De acuerdo al estrato al que se dirige el proyecto se tiene acceso a subsidios para el pago de redes de servicios públicos domiciliarios, bajo impuesto predial y complementarios, costo de terrenos más favorables.

Factores socio- culturales

- *Estilo de Vida:* El bienestar que busca la gente, gustos en la forma de vivir, incide en las diferentes alternativas de vivienda que puede ofrecer el sector de la construcción

- *Tendencia al ahorro y a la inversión:* La cultura a la inversión en propiedad raíz es un aspecto que favorece a las empresas constructoras. Las remesas provenientes de colombianos radicados en el exterior motiva la inversión.
- *Composición Social y Familiar:* De acuerdo al número de miembros del grupo familiar y condiciones sociales se orientan los proyectos.

Factores comerciales

- *Competitividad y permanencia:* Compañía con una amplia trayectoria en el sector y altamente competitivas, esto da confianza al cliente y determina su preferencia.
- *Mercado:* Existen nichos de mercado sin atender.
- *Precios:* En el sector de la Construcción se debe tener en cuenta el precio de proyectos similares.

8. Estructuración de la planificación estratégica

Para estructurar la planificación estratégica de la empresa Asul S.A.S, se decidió realizar un diagnóstico de la empresa a nivel interno y externo, aplicando las herramientas de análisis como PESTEL, 5 fuerzas de Porter y DOFA, que permitieron identificar las variables más relevantes para la empresa y que permitan plantear estrategias para el mejoramiento.

8.1 Adquisición del conocimiento

La constructora ASUL S.A.S, con 25 años de experiencia en el desarrollo de proyectos inmobiliarios, ha estructurado durante este tiempo una planeación empresarial, donde la Junta Directiva ha establecido objetivos por áreas de la organización, para verificar su cumplimiento planteado. En la estructuración de la

planeación estratégica ha definido implementar el concepto de sostenibilidad empresarial a través del compromiso ambiental, la responsabilidad social y el crecimiento económico.

Para lograr esto, en la parametrización del diagnóstico para la planeación, se tomó como base la rentabilidad de la empresa y satisfacción del cliente en la entrega final de producto, estos dos primeros análisis se tomaron como la importancia y el ser de la empresa, como se ha caracterizado y puede llevar a un análisis de cambio. En el concepto de sostenibilidad se toma como ver la empresa en su aumento en mantenerse en el tiempo y crecimiento del mismo y como promover la responsabilidad ambiental en la empresa.

En el criterio de la responsabilidad social, que está en el concepto de sostenibilidad, se deja como un punto aparte para enfocar fuerzas en promover esta variable del compromiso social, verificando que acciones se puede tomar para aportar en este concepto.

Y, por último, se tomó un análisis en el clima laboral, para analizar cómo está la percepción con respecto a este elemento, ya que quien garantiza el cumplimiento de las necesidades de los clientes es el colaborador por área.

Se tomó también el diagnóstico del estado actual de la empresa, a partir de la identificación de elementos establecidos en el contexto de la sostenibilidad, para que los colaboradores que participaron del diagnóstico (colaboradores de las áreas de construcciones, comercial y servicio al cliente), comprendieran mejor hacia donde se estaba enfocando el ejercicio; como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2 Elementos para identificación de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<i>Entorno interno</i>	
Planificación empresarial	
Solidez empresarial	
El clima y relaciones laborales en la empresa	
Capacidad financiera	
Toma de decisiones y comunicación	
Compromiso ambiental	
Responsabilidad social	
Capacidad tecnológica	
Procesos en el área	

Fuente. Asul, 2021

Y en el contexto externo para análisis de las oportunidades y amenazas, con los elementos de la siguiente tabla:

Tabla 3 Elementos para identificación de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<i>Entorno externo</i>	
Desarrollo de innovación	
Competencia	

Nuevos mercados
Alianzas estratégicas
Respaldo económico

Fuente. Asul, 2021

Los elementos para el diagnóstico se plantearon de acuerdo a lo expuesto por Chapman, A. (2004), y fueron tomados en la posición de la sostenibilidad empresarial, conociendo el estado de arte de la organización, no desde el punto documental sino desde el punto de la percepción de los colaboradores.

8.2 Entendimiento del contexto general y cercano de la organización

8.2.1 Análisis PESTEL

Se inició con el análisis de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales de la empresa, y como están en la actualidad afrontando cada uno de ellos.

Tabla 4 Análisis PESTEL – Identificación de factores

ANÁLISIS PESTEL					
FACTORES					
Políticos	Económicos	Socioculturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
1. Políticas fiscales y monetarias al sector de la construcción.	1. Políticas de crédito al sector de la construcción.	1. Bloqueos en las vías generados a nivel regional y paros armados ilegales	1. Poco acceso al uso de nuevas tecnologías para algunos procesos.	1. Variación del clima durante el día afectando los procesos de construcción..	1. Cambios constantes de legislación relacionada con la

		a nivel nacional.			contratación del personal.
2. Planes de desarrollo urbano a nivel local, regional y nacional.	2. Determinación de la capacidad de endeudamiento.	2. Estilo de vida de la población.	2. Sobrecostos de equipos tecnológicos para la construcción en el mercado.	2. Políticas de construcción sostenible.	2. Cambios constantes de legislación relacionada con el control de lavado de activos.
3. Políticas ambientales para el sector de la construcción.	3. Tasas de interés para el sector de la construcción.	3. Tendencia al ahorro y a la inversión.	3. Falta de oferta de capacitación en el uso de nuevas tecnologías en el sector de la construcción.	3. Uso adecuado de los suelos para la aprobación de construcciones.	
	4. Tasas de impuestos para el sector de la construcción.	4. Composición social y familiar.	4. Probabilidades bajas para el acceso de programas enfocados al desarrollo tecnológico.	4. Implementación de programas de reducción del consumo de energía y agua.	

Fuente. Asul, 2021

Tabla 5 Análisis PESTEL – Medición de impacto

ANÁLISIS PESTEL					
FACTORES		IMPACTO			
Políticos		Bajo	Medio	Alto	Comentarios
1. Políticas fiscales y monetarias al sector de la construcción.				X	Revisar políticas de incentivos a la construcción, medidas fiscales para estímulo a construir vivienda de interés social, (VIS) y vivienda de intereses Prioritarios (VIP).
2. Planes de desarrollo urbano a nivel local, regional y nacional.				X	Analizar la expansión del perímetro urbano y suburbano. Proyectos de construcción a nivel local, regional y nacional que se constituyen en oportunidad para empresarios del sector de la construcción.
3. Políticas ambientales para el sector de la construcción.				X	Analizar el impacto ambiental que genera el desarrollo de un proyecto es una variable a considerar para la aprobación del proyecto por parte de las entidades competentes. El aprovechamiento de un terreno urbanizable es del 25% al 28%, el resto se constituyen en áreas comunes y zonas verdes, áreas de cesión y áreas de protección.

Económicos	Bajo	Medio	Alto	Comentarios
1. Políticas de crédito al sector de la construcción.			X	Determinadas por el gobierno y entidades bancarias determinan el acceso de crédito a los constructores y a los compradores incluyendo subsidios del gobierno.
2. Determinación de la capacidad de endeudamiento.			X	Determinante del acceso al crédito de los constructores, ajustado al índice de endeudamiento (%) que se registra en el sector, justo para enumerarse los indicadores en alianzas estratégicas.
3. Tasas de interés para el sector de la construcción.			X	Impuestos por el Gobierno y entidades financieras al sector de la construcción y a los créditos para compra de vivienda, teniendo el sector favorabilidad por las políticas de Vivienda del gobierno Nacional y subsidio a la tasa.
4. Tasas de impuestos para el sector de la construcción.			X	Impuestos de industria y Comercio, impuestos de construcción y valorización. Acogerse a amnistías por generación de empleo, Ley Quimbaya.
Socioculturales	Bajo	Medio	Alto	Comentarios

1. Bloqueos en las vías generados a nivel regional y paros armados ilegales a nivel nacional.		X		Buscar alternativas para mitigar el impacto generado y evitar la pérdida de la producción
2. Estilo de vida de la población.	X			El bienestar que busca la gente, gustos en la forma de vivir, incide en las diferentes alternativas de vivienda que puede ofrecer el sector de la construcción.
3. Tendencia al ahorro y a la inversión.		X		La cultura a la inversión en propiedad raíz es un aspecto que favorece a las empresas constructoras. Las remesas provenientes de colombianos radicados en el exterior motiva la inversión.
4. Composición social y familiar.	X			De acuerdo al número de miembros del grupo familiar y condiciones sociales se orientan los proyectos.
Tecnológicos	Bajo	Medio	Alto	Comentarios
1. Poco acceso al uso de nuevas tecnologías para algunos procesos.		X		Algunas actividades del sector de la construcción se llevan a cabo de manera manual.
2. Sobrecostos de equipos		X		El sobrecosto de algunos equipos

tecnológicos para la construcción en el mercado.				no permite que se tecnifiquen algunas actividades del sector de la construcción.
3. Falta de oferta de capacitación en el uso de nuevas tecnologías en el sector de la construcción.		X		La poca oferta académica para el uso de nuevas tecnologías en la construcción disminuye la oportunidad de tecnificar algunas actividades manuales.
4. Probabilidades bajas para el acceso de programas enfocados al desarrollo tecnológico.	X			El poco acceso a los programas de desarrollo tecnológico disminuyen la productividad en el sector.
Ecológicos	Bajo	Medio	Alto	Comentarios
1.Variación del clima durante el día afectando los procesos de construcción.			X	La falta de control sobre los cambios climáticos afectan el desarrollo de algunos procesos.
2. Políticas de construcción sostenible.	X			Buscar productos sustitutos que sean sostenibles y que no afecten de manera directa el medio ambiente.
3. Uso adecuado de los suelos para la aprobación de construcciones.	X			Búsqueda de suelos aptos para la construcción.
4. Implementación de programas de reducción del		X		Falta de diseños de campañas que permitan el uso responsable de los

consumo de energía y agua.				servicios públicos.
Legales	Bajo	Medio	Alto	Comentarios
1. Cambios constantes de legislación relacionada con la contratación del personal.		X		Verificar constantemente los cambios generados en la legislación.
2. Cambios constantes de legislación relacionada con el control de lavado de activos.	X			Verificar constantemente los cambios generados en la legislación.

Fuente. Asul, 2021

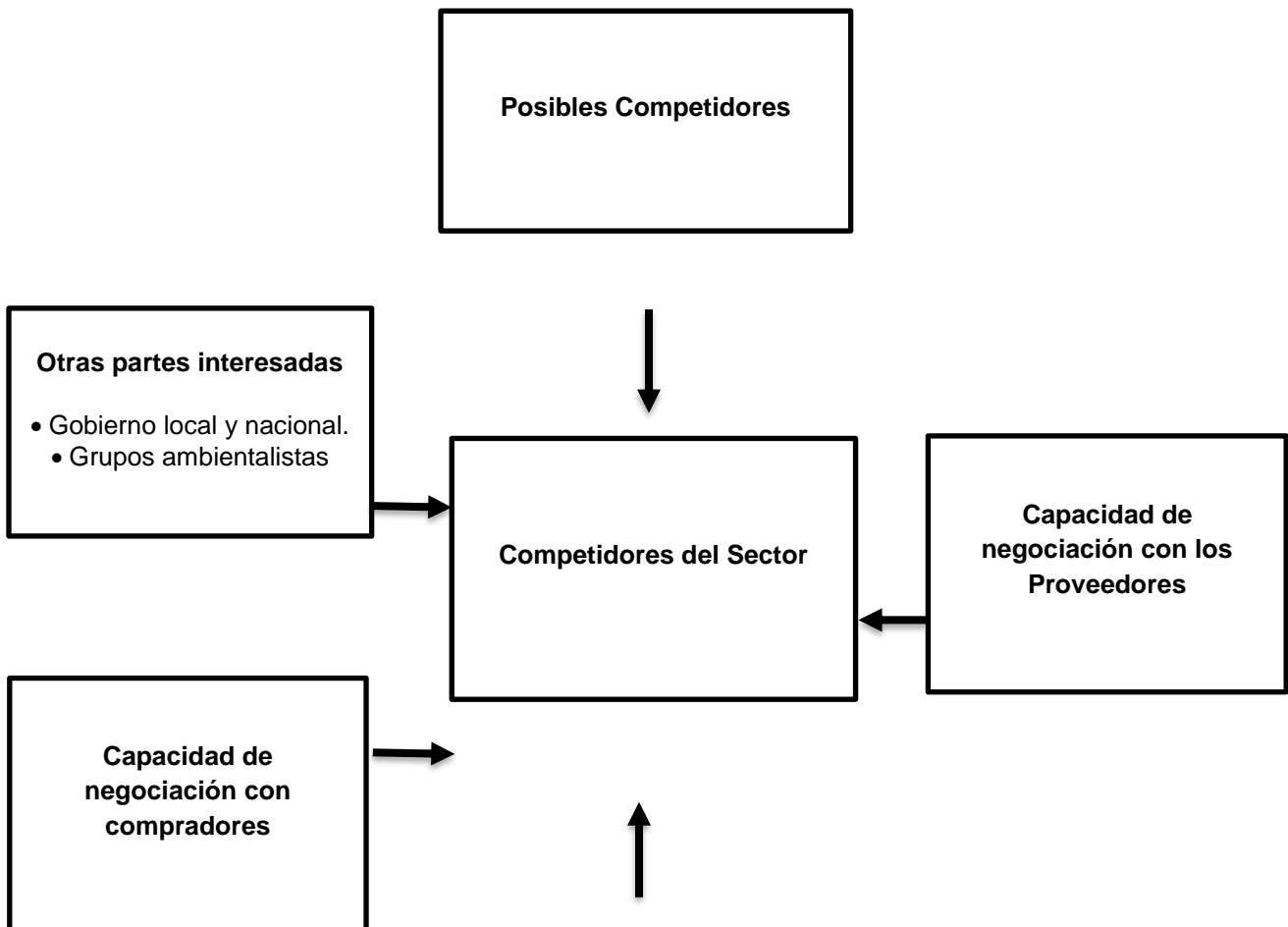
Finalizado el análisis PESTEL en cada uno de los factores, se identificaron cuáles son más relevantes para le Constructora Asul S.A.S, y cuáles de ellos pueden generar un impacto alto en la operación de la empresa, así:

- Factores Políticos: el sector de la construcción la afectación es por políticas que impulsen el dinamismo en la población para la adquisición y favorezcan el impulso de a la adquisición de viviendas nuevas.
- Factores Económicos: al sector de la construcción le afectan e impactan altamente las decisiones de las entidades financieras al momento de buscar créditos para financiar los proyectos, por ellos la capacidad de endeudamiento y rentabilidad económica, para generar el apoyo financiero para la construcción de viviendas.
- Factores Ecológicos: variables como los cambios en el clima que afectan el desarrollo de los proyectos y esto a su vez puede afectar el tiempo estipulado de

entrega. En la oportunidad es promover proyectos sostenibles tanto ambiental como social.

Estos tres factores fueron los identificados para la Constructora Asul S.A.S como los más influyentes en las operaciones normales de la empresa, por lo tanto, se deberán establecer estrategias para mitigar el impacto y adaptar acciones en la oportunidad.

8.2.2 Análisis Cinco Fuerzas de Porter





Competidores de la Industria o rivalidad entre empresas similares en el mismo sector:

Las principales empresas rivales o competidoras para la Constructora Asul S.A.S son: Núcleo Constructora y Constructora Gerenciar. Esta fuerza tiene un impacto alto, porque, algunas de las empresas del mismo sector existentes cuentan con un gran posicionamiento a nivel local y regional por su calidad y precios.

Capacidad de negociación con los proveedores

La empresa Asul S.A.S posee gran facilidad para negociar con los proveedores de cemento, acero, concreto, gravilla, ladrillos, cerámica, elemento de Pvc, aluminio, accesorios, entre otros. Por su amplia trayectoria en el mercado a nivel local y los precios manejados incentivan a la fidelidad por parte de sus proveedores, además que se maneja una competencia leal con las empresas de este mismo sector.

Posibles Competidores

Los posibles competidores para la empresa Asul S.A.S son empresas ubicadas en las ciudades de Manizales y Armenia como lo son Constructora Camu, Constructora Centenario, Constructora Soriano, Constructora Berlin, Construcciones Gran Morada, Constructora Obelisco, que buscan terrenos en Pereira para llevar a cabo sus proyectos; esta fuerza es considerada media, ya que se ha fidelizado a los clientes mediante precios competitivos.

Capacidad de negociación con los compradores

La constructora Asul S.A.S vende principalmente proyectos de vivienda para todos los estratos. Esta fuerza se considera alta debido a que, la preferencia de las soluciones de vivienda por parte de los compradores esta cimentada en la calidad de la materia prima, los precios justos y los diseños modernos de construcción.

Productos sustitutos

Los principales productos sustitutos son las casas prefabricadas que pueden sustituir la construcción tradicional en los proyectos de vivienda, sin embargo, esta fuerza es baja porque no se afecta de manera directa la empresa.

Otras partes interesadas

El gobierno nacional incentiva a la compra de vivienda mediante programas subsidiados, reformas tributarias y cambios en la legislación que afectan indirectamente el desarrollo de las operaciones de la empresa; por otro lado, los grupos ambientalistas verifican la preservación del medio ambiente en los predios donde se llevan a cabo los proyectos de vivienda.

Tabla 6 Análisis de estrategias competitivas de Porter

ANÁLISIS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER		
CALIDAD	PRECIO	DIFERENCIACIÓN
La empresa Asul S.A.S es reconocida por la calidad de la materia prima utilizada en sus proyectos de vivienda, logrando así un alto poder de negociación con los proveedores y los compradores a nivel local y regional, y que a su vez es	Dentro de las principales variables que afecta a la constructora Asul S.A.S es la variación de los precios de los insumos utilizados en sus operaciones. Sin embargo, la constructora ofrece precios justos a sus compradores sin modificar la	La empresa Asul S.A.S se diferencia de otras empresas similares por los precios y descuentos otorgados por compras de contado.

reconocida entre las empresas del mismo sector por la calidad de sus productos.	calidad de sus productos.	
---	---------------------------	--

Tabla 7 Matriz del perfil competitivo

MATRÍZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
Factores clave del éxito	Peso	Asul S.A.S		Constructora Gerenciar		Núcleo Constructora	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Calidad	0,50	3,50	1,75	3,50	1,75	2,0	1,00
Trayectoria en el mercado	0,15	3,00	0,45	3,00	0,45	2,0	0,30
Diferenciación	0,15	3,20	0,48	3,50	0,53	2,5	0,40

Estabilidad laboral	0,20	3,00	0,60	3,00	0,60	3,0	0,60
Total	1,00		3,28		3,35		2,2
Convenciones: 4 Muy fuerte - 3 Fuerte – 2 Menos débiles – 1 Débiles							

Luego de realizar la matriz del perfil competitivo, se determinó que para la empresa Azul S.A.S, el principal competidor identificado es la constructora Gerenciar que está ubicada dentro del mismo sector de la construcción y bajo la misma actividad económica; en este análisis se identifica como el principal factor, la diferenciación, la cual debe ser mejorada por la empresa para aumentar y fortalecer su competencia en el sector.

Por otro lado, la empresa Núcleo Constructora no se considera una competencia fuerte, encontrándose por debajo del nivel de competencia para la empresa y empresas competidoras.

8.2.3 Análisis DOFA

El análisis del desarrollo de la matriz DOFA se tomó con la información de los elementos descritos anteriormente. Del análisis en la matriz se evaluó la situación interna y externa más repetitiva, aportando el conocimiento de los colaboradores con los elementos analizados, identificando las Fortalezas o debilidades, en el caso interno de la organización y una Oportunidad o Amenaza desde el punto externo del desarrollo de la actividad de la empresa.

Para tomar qué acciones influyen en la organización y direccionar a una planeación estratégica sostenible, se tomaron los puntos de opinión repetitivos centrandose en cada criterio de la matriz. En el análisis interno se identificaron las Fortalezas y Debilidades que se presentan en la organización.

Pero antes de analizar los puntos que se desarrolló en la DOFA, se tomaron cuales fueron más repetitivos que identificaron los colaboradores participes, que desde cada área tienen una perspectiva diferente en proyectar mejoras dentro de la empresa.

En la siguiente tabla, se presentan las fortalezas identificadas, en las perspectivas de los colaboradores en cada elemento:

Tabla 8 Fortalezas identificadas con los colaboradores

Fortalezas	No. Repetición
Capacidad financiera, se presenta flujo de caja y confianza	8
Proyectos mejora de ciudad (clínicas, colegios, parques)	2
Compromiso con el empleado para crecimiento profesional y personal	7
Certificación EDGE	4
Hay una misión, visión y valores, que se socializa desde el inicio	3
Buen ambiente laboral y trabajo en equipo específico por área	4
Cumplimiento en el tiempo	1

Aclaran cuando se debe tomar la decisiones en soluciones internas y externas	2
Programas en la nube informática	2
Apoyo con medios tecnológicos	2
Desarrollada en el área operativa	1
Solidez empresarial en el tiempo	10
Siembra de árboles, proyectos sostenible ambiental, manejo de residuos, uso responsable recursos	8
Se presenta procesos ágiles	1
Manual de funciones	1

Fuente. Asul, 2021

Por otro lado, a continuación, se presentan las debilidades identificadas, en las perspectivas de los colaboradores en cada elemento:

Tabla 9 Debilidades identificadas con los colaboradores

Debilidades	No. Repetición
Mala planificación de recursos	1
Fallas de comunicación interna y asertiva	5
No cumplimiento de la planeación estratégica	2
Falta de retroalimentar al personal	1
Falta comunicación entre áreas	4
Mejorar e implementación medios tecnológicos y de comunicación	9

Definición y documentación de los procesos y procedimientos	8
Falta de integración	6
No profundización para que los colabores se apropien	5
Falta planificación y estandarización por área	5
Áreas trabajan independiente	5
Decisiones centralizadas en directivas	4
La información, decisiones tomadas en las juntas no se socializan en todos los niveles	3
Integración procesos entre área	3
Falta de claridad en la comunicación	3
Falta de atribuciones a los lideres	3
Desconocimiento actividades con la comunidad	3
Alta rotación	3
Comunicar cambios en la planificación	2
Área de trabajo no apropiados (área construcción)	2
Actividades con la comunidad y trabajadores	2
Acceso de la información a todo personal	2
Limitación y autonomía	1
Falta políticas	1
Falta de planificación	1
Falta de herramientas de recopilación de información	1
Falta de capacitaciones	1
Falta claridad en los objetivos	1

Estabilidad por contrato de trabajo	1
-------------------------------------	---

Fuente. Asul, 2021

También, se presentan las oportunidades identificadas, en las perspectivas de los colaboradores en cada elemento, como se muestra a continuación:

Tabla 10 Oportunidades identificadas con los colaboradores

Oportunidad	No. Repetición
Implementación herramientas tecnológicas	3
Abrir y hacer conocer las alianzas de otros servicios	5
Buenas calificación, reconocimiento en el mercado	5
Comunicación digital	2
Mejorar posicionamiento	3
Ampliación a nuevas ciudades	2
Nuevos clientes	1
Mejora calidad	1
Ampliar la visión de empresa en servicios o productos	4
Análisis de las falencias para la mejora y no implementación	2
Respalda entidades externas para apoyo en situaciones de crisis	3
Alianzas internacionales, oferta en el exterior	6
Ampliar el portafolio de servicios	5

Fuente. Asul, 2021

Finalmente, a continuación, se presentan las amenazas identificadas, en las perspectivas de los colaboradores en cada elemento:

Tabla 11 Amenazas identificadas con los colaboradores

Amenazas	No. Repetición
Ofertas más agresivas, nuevas estrategias	4
Tradicionalismo en el diseño	3
Nuevas marcas y concepto de vivienda	3
Mejora de procesos para evitar falencias	2
Empresas constructoras desarrollando en la ciudad	2
Mejorar y aterrizar las necesidad del cliente	2
Falta de apropiarse con los clientes	1
Punto de equilibrio, afecte la ejecución del proyecto	1

Fuente. Asul, 2021

8.3 Implementación de la planificación estratégica sostenible

De acuerdo al resultado obtenido con los criterios anteriormente mencionados, se realizó la definición de las estrategias que se deben consolidar dentro de la planeación estratégica sostenible para la empresa:

Tabla 12 Formulación de estrategias

Estrategias FO (Fortalezas - Oportunidades)	Estrategias FA (Fortalezas - Amenazas)
Mantener la calidad de los insumos para aumentar la comercialización del producto a nivel local y regional.	Rediseñar el plan de compras para mejorar los ingresos.
Potencializar la trayectoria de la empresa en el mercado para la consolidación de clientes y proveedores.	Reforzar los medios tecnológicos que actualmente tiene la empresa para enlazar de forma oportuna la comunicación entre áreas.
Fortalecer la prestación del servicio ofrecido para atraer nuevos compradores y aumentar la demanda de proyectos de vivienda.	Innovar en la tecnificación de los procesos.
Recurrir al enfoque del cliente para segmentación del mercado.	Documentar de forma oportuna los procesos y los procedimientos dentro de la empresa.

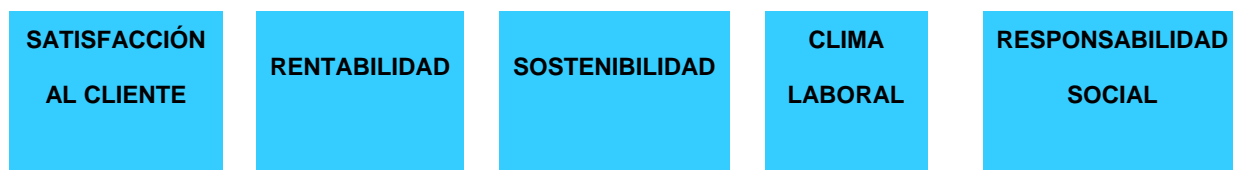
	Diseñar una planeación estratégica con objetivos claros y estrategias alcanzables enfocando la empresa hacia el posicionamiento a nivel local y regional.
Estrategias FA (Fortalezas - Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades - Amenazas)
Mantener la calidad de los productos ofrecidos para reducir el impacto generado por el cambio en la demanda.	Mejorar las políticas de Marketing y Ventas para conseguir un alza en la demanda de los productos ofrecidos.
Conservar el personal vinculado capacitándolo.	Mejorar constantemente los procesos tecnológicos de la empresa para reducir los impactos generados con el cambio en el precio del dólar.
Permanecer como empresa consolidada en el mercado y establecer estrategias que permitan su continuidad.	Mejorar el proceso de Talento humano para incentivar la fidelización de los colaboradores.
Mejorar medios de comunicación para atender las necesidades de los clientes que se encuentran en el exterior.	Estudio de factibilidad para apalancamiento de la empresa con entidades financieras, mediante alianzas estratégicas.
Sostener el enfoque empresarial conservando las buenas relaciones con las partes interesadas.	

<p>Crear alianzas con otros servicios que estén directamente vinculados con las viviendas.</p>	
--	--

Fuente. Elaboración propia

La sostenibilidad planteada por la empresa son la información extraída en el análisis DOFA y se toma como puntos de objetivos los criterios de:

Figura 5 Criterios para el establecimiento de objetivos



Fuente. Elaboración propia

Donde la alta dirección y los líderes de las áreas se plantean que la empresa debe centrarse en esos 5 pilares de objetivos: La satisfacción al cliente, donde está contemplado la fortaleza de la empresa por el compromiso en la entrega de los bienes adquiridos, y de la mano de esta solidez empresarial va a la Rentabilidad empresarial, donde se presenta el incremento de la empresa en su utilidad con respecto a las ventas de las viviendas.

En concepto de sostenibilidad, siendo un tema nuevo en la empresa, en la responsabilidad ambiental en incrementar los proyectos en certificación en

cumplimiento en la certificación EDGE, viviendas sostenibles, y en aporte a mitigar el contaminante de carbono con las siembras de árboles.

En el clima laboral, identificado un punto declive que es la comunicación entre áreas y en la toma de decisión, ya que este punto de debilidad ha llevado a una constante rotación del personal, sin desconocer el compromiso de cada área en sacar los objetivos específicos.

En la responsabilidad social lleva a la empresa en aportar en conjunto, en la comunidad que está en áreas aledañas a las obras con proyectos de mejora del entorno y de la educación.

Por ello en los criterios anteriormente mencionados se toma los objetivos estratégicos de la empresa acorde a las expectativas de la alta dirección de la organización:

-
- **Mejorar la satisfacción al cliente final entregado.**
 - **Aumentar la rentabilidad de la empresa con respecto al año anteriores.**
 - **Establecer la estrategia de sostenibilidad con herramientas digitales en atención y comunicación entre las partes interesadas.**
 - **Disminuir la rotación del personal de la organización.**
 - **Crear acciones de vinculación estratégicas a la empresa.**
-

8.4 Documentación del análisis de los objetivos con cuadro de mando integral

Una vez terminado el análisis DOFA, se identificaron los objetivos bajo los criterios establecidos para la sostenibilidad propuesta para la empresa:

Tabla 13 Definición de objetivos bajo la premisa de sostenibilidad

SATISFACCIÓN AL CLIENTE	RENTABILIDAD	SOSTENIBILIDAD	CLIMA LABORAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL
Mejorar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto	Aumentar el presupuesto de ventas e indicador de gestión	Aumentar el uso de la herramienta ASUL DIGITAL	Disminuir las observaciones en el área comercial con nuevos procesos y trazabilidad con otras áreas	
Cumplir con el tiempo de entrega, cumpliendo programación y garantizando calidad	Cumplir el presupuesto de edificación		Disminuir las necesidades de nuestro cliente interno, resolviendo en el menor tiempo posible	Aumentar la vinculación femenina en las actividades de obra
Disminuir las observaciones de calidad en los inmuebles entregar a los clientes	Reducir los costos de Posventas y reprocesos	Digitalizar la atención y entrega al cliente		Ampliar la alianzas con empresas de la región en productos

Fuente. Elaboración propia

Estos objetivos estratégicos identificados para cada premisa, deben ser encaminados para las perspectivas manejadas en la metodología del Balance Score Card – BSC definidas por Norton & Kaplan (1996), que es la herramienta a utilizar para definir la planeación estratégica de la constructora Asul S.A.S.

Perspectiva financiera:

Al plantear los objetivos financieros servirá de base para que se encaminen los objetivos e indicadores de las demás perspectivas y que estos a su vez se alineen con la planeación estratégica.

Por lo tanto, en esta perspectiva se ubican los siguientes objetivos:

- Aumentar el presupuesto de ventas e indicador de gestión .
- Cumplir el presupuesto de edificación.
- Reducir los costos de Pos-ventas y re-procesos.

Perspectiva del cliente:

El enfoque que se maneja en esta perspectiva es hacia la oferta de mejores productos y servicios que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes, por lo tanto, los objetivos acá establecidos deberán buscar el aumento de la satisfacción del cliente

Para el caso de la constructora Asul S.A.S, en esta perspectiva se ubican los siguientes objetivos:

- Mejorar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto.

- Cumplir con el tiempo de entrega, cumpliendo programación y garantizando calidad.
- Disminuir las observaciones de calidad en los inmuebles entregar a los clientes .

Perspectiva procesos internos:

Esta perspectiva se enfoca en la identificación de los procesos principales que se desarrollan en la empresa, con el fin de establecer cuál es su interacción y que además apalanque el cumplimiento de los objetivos de las demás perspectivas.

En esta perspectiva se ubican los siguientes objetivos, establecidos para la constructora Asul S.A.S:

- Disminuir las observación en el área comercial con nuevos procesos y trazabilidad con otras áreas .
- Digitalizar la atención y entrega al cliente .

Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

El enfoque de esta perspectiva corresponde a la promoción del aprendizaje y del crecimiento laboral del talento humano que forma parte de la empresa, por lo tanto, los objetivos planteados deben estar en pro del mejoramiento de sus competencias y habilidades

Para la constructora Asul S.A.S, se ubican en esta perspectiva los siguientes objetivos:

- Grado de consecución de ASUL DIGITAL
- Disminuir las necesidades de nuestro cliente interno, resolviendo en el menor tiempo posible
- Ampliar las alianzas con empresas de la región en productos
- Aumentar la vinculación femenina en las actividades de obra.

9. Cuadro de mando integral herramienta de evaluación

Para la construcción del cuadro de mando integral como herramienta de evaluación se toman los objetivos estratégicos establecidos en cada una de las perspectivas del BSC, y las estrategias también identificadas que le permitirán a la empresa lograr una planeación estratégica sostenible y un mejoramiento de los procesos, luego se identificaron las actividades con las cuales se cumplirán las estrategias, los indicadores de gestión para medir el grado en que se han cumplido las actividades y finalmente los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de ellas.

9.1 Definición cuadro de mando integral

Para desarrollar el cuadro de mando integral, se asignaron los objetivos en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, y crecimiento y aprendizaje, luego se ubicaron las estrategias y finalmente las actividades para el cumplimiento de dichas estrategias.

Tabla 14 Definición de objetivos estratégicos para cada perspectiva del BSC.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financiera	Aumentar el presupuesto de ventas e indicador de gestión
	Cumplir el presupuesto de edificación
	Reducir los costos de Pos-ventas y re-procesos
Clientes	Mejorar la experiencia del cliente en el todos los puntos de contacto
	Cumplir con el tiempo de entrega, cumpliendo programación y garantizando calidad
	Disminuir las observaciones de calidad en los inmuebles entregar a los clientes
Procesos internos	Disminuir las observación en el área comercial con nuevos procesos y trazabilidad con otras áreas
	Digitalizar la atención y entrega al cliente
Crecimiento y aprendizaje	Aumentar el uso de la herramienta ASUL DIGITAL
	Disminuir las necesidades de nuestro cliente interno, resolviendo en el menor tiempo posible
	Ampliar las alianzas con empresas de la región en productos
	Aumentar la vinculación femenina en las actividades de obra

Fuente. Elaboración propia

Luego se establecieron las estrategias para cada objetivo.

Tabla 15 Definición de las estrategias para cada objetivo.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategia
Financiera	Aumentar el presupuesto de ventas e indicador de gestión	Estudio de factibilidad para el apalancamiento de la empresa con las entidades financieras, mediante
	Cumplir el presupuesto de edificación	Mantener la calidad de los productos ofrecidos, reduciendo el impacto
	Reducir los costos de Pos-ventas y re-procesos	Rediseñar el plan de compras para mejorar los ingresos
Clientes	Mejorar la experiencia del cliente en el todos los puntos de contacto	Potencializar la trayectoria de las empresa en el mercado
		Fortalecer la presentación del servicio ofrecido para atraer nuevos compradores y aumentar la demanda de proyectos de
		Permanecer como empresa consolidada en el mercado y establecer estrategias que permita su continuidad
	Cumplir con el tiempo de entrega, cumpliendo programación y garantizando calidad	Recurrir el enfoque del cliente para el segmentación del mercado
		Sostener el enfoque empresarial conservando las buenas relaciones con los planes interesadas
Disminuir las observaciones de calidad en los inmuebles entregar a los clientes	Mantener la calidad de los insumos para aumentar la comercialización del productos a nivel local y regional	
	Mejorar las políticas de marketing y ventas para conseguir una alza en la demanda de los productos ofrecidos	

Continuación Tabla 15 Definición de las estrategias para cada objetivo.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategia
Procesos internos	Disminuir las observación en el área comercial con nuevos procesos y trazabilidad con otras áreas	Documentar de forma oportuna los procesos y los procedimientos dentro de la empresa
		Diseñar una planeación estratégica con objetivos claros y estratégicos alcanzables
		Innovar en la tecnificación de los procesos
	Digitalizar la atención y entrega al cliente	Mejorar constantemente los procesos tecnológicos para reducir los impactos generados con el cambio de los precios
Crecimiento y aprendizaje	Aumentar el uso de la herramienta ASUL DIGITAL	Reforzar los medios tecnológicos que actualmente para enlazar de forma oportuna la comunicación entre áreas
		Mejorar medios de comunicación para atender las necesidades de los clientes
	Disminuir las necesidades de nuestro cliente interno, resolviendo en el menor tiempo posible	Mejorar el proceso de Talento Humano para incentivar le fidelización de los colaboradores
	Ampliar la alianzas con empresas de la región en productos	Crear alianzas con otro servicios que estén directamente vinculados con las viviendas
	Aumentar la vinculación femenina en las actividades de obra	Conservar el personal vinculado capacitado

Fuente. Elaboración propia

Posteriormente, se establecieron las actividades para desarrollar cada estrategia definida, esto en las acciones para el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 16 Definición de las actividades a desarrollar en cada estrategia

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Actividades
Financiera	Aumentar el presupuesto de ventas e indicador de gestión	Estudio de factibilidad para el apalancamiento de la empresa con las entidades financieras, mediante	Cumplir el presupuesto de ventas e indicador de gestión Buscar el apalancamiento financiero con terceros
	Cumplir el presupuesto de edificación	Mantener la calidad de los productos ofrecidos, reduciendo el impacto	Establecer alianzas con los proveedores Definir parámetros para evaluar los proveedores
	Reducir los costos de Pos-ventas y re-procesos	Rediseñar el plan de compras para mejorar los ingresos	Identificar los productos de alta rotación para garantías existencias Establecer alianzas con los proveedores
Clientes	Mejorar la experiencia del cliente en el todos los puntos de contacto	Potencializar la trayectoria de las empresa en el mercado	Priorizar los puntos de contacto en su optimización Mapear en el consumir journey todos los puntos de contacto relevantes con el cliente físico y digital
		Fortalecer la presentación del servicio ofrecido para atraer nuevos compradores y aumentar la demanda de proyectos de	Recuperar de la base de datos de los clientes, para mejorar la comunicación. Ajuste al modelo comercial de ASUL
		Permanecer como empresa consolidada en el mercado y establecer estrategias que permita su continuidad	Propuesta de innovación sobre el proceso (experiencias memorables para el cliente)
	Cumplir con el tiempo de entrega, cumpliendo programación y garantizando calidad	Recurrir el enfoque del cliente para el segmentación del mercado	Realizar seguimiento a la satisfacción del cliente.
		Sostener el enfoque empresarial conservando las buenas relaciones con los planes interesadas	Identificar las partes interesadas, sus necesidades y expectativas Establecer alianzas con las partes interesadas
	Disminuir las observaciones de calidad en los inmuebles entregar a los clientes	Mantener la calidad de los insumos para aumentar la comercialización del productos a nivel local y regional	Fortalecer alianzas de comercialización con proveedores y clientes
		Mejorar las políticas de marketing y ventas para conseguir una alza en la demanda de los productos ofrecidos	Rediseñar las políticas de marketing y ventas existentes en la empresa

Continuación de la Tabla 17 Definición de las actividades a desarrollar en cada estrategia

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Actividades
Procesos internos	Disminuir las observación en el área comercial con nuevos procesos y trazabilidad con otras áreas	Documentar de forma oportuna los procesos y los procedimientos dentro de la empresa	Definir los nuevos procesos, comunicarlos y subirlos a la Bitácora
		Diseñar una planeación estratégica con objetivos claros y estratégicos alcanzables	Implementación de propuesta de optimización
		Innovar en la tecnificación de los procesos	Seguimiento a indicadores
			Establecer los parámetros de embudo digital
	Digitalizar la atención y entrega al cliente	Mejorar constantemente los procesos tecnológicos para reducir los impactos generados con el cambio de los precios	Propuesta de optimización del embudo
Crecimiento y aprendizaje	Aumentar el uso de la herramienta ASUL DIGITAL	Reforzar los medios tecnológicos que actualmente para enlazar de forma oportuna la comunicación entre áreas	Mapa de priorizar de activos digitales
		Mejorar medios de comunicación para atender las necesidades de los clientes	Evaluación de los activos digitales y revisión de su rol estratégico (Necesidades actuales y futuras)
			Plan de desarrollo de los activos digitales estratégicos
	Disminuir las necesidades de nuestro cliente interno, resolviendo en el menor tiempo posible	Mejorar el proceso de Talento Humano para incentivar le fidelización de los colaboradores	Estandarizar las actividades desarrolladas en el proceso de talento humano
	Ampliar la alianzas con empresas de la región en productos	Crear alianzas con otro servicios que estén directamente vinculados con las viviendas	Buscar servicios vinculados con las viviendas y presentar portafolio de productos
	Aumentar la vinculación femenina en las actividades de obra	Conservar el personal vinculado capacitado	Cerrar alianzas que permitan crecimiento compartido+
		Desarrollo de habilidades blandas y duras del talento humano	

Fuente. Elaboración propia

9.2 Herramienta de evaluación de objetivos

Con el fin de evaluar el desempeño de los objetivos estratégicos bajo las cuatro perspectivas, se establecieron los indicadores de gestión identificando el nombre del indicador, la fórmula de cálculo y la meta, completando así la planificación estratégica sostenible para la empresa:

Tabla 18 Definición indicadores de gestión

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Indicador	Formula del indicador	Metas
Financiera	Aumentar el presupuesto de ventas e indicador de gestión	Estudio de factibilidad para el apalancamiento de la empresa con las entidades financieras, mediante	Utilidad Neta	Utilidad Neta/ Ingresos operacionales	10%
	Cumplir el presupuesto de edificación	Mantener la calidad de los productos ofrecidos, reduciendo el impacto	Pronostico de ventas	No. De pronósticos de ventas cumplidos/No. De pronósticos	70%
	Reducir los costos de Pos-ventas y re-procesos	Rediseñar el plan de compras para mejorar los ingresos	Cumplimiento proveedores	No. De proveedores que cumplen condiciones comerciales/ No.de total de proveedores	90%
			Productos de alta rotación	No. De productos identificados de alta rotación/No. De productos manejados	100%
Clientes	Mejorar la experiencia del cliente en el todos los puntos de contacto	Potencializar la trayectoria de las empresa en el mercado	Aumentos de compradores	No. De nuevos compradores/ No. De compradores potenciales visitados	50%
		Fortalecer la presentación del servicio ofrecido para atraer nuevos compradores y aumentar la demanda de proyectos de Permanecer como empresa consolidada en el mercado y establecer estrategias que permita su continuidad	Satisfacción del cliente	No. De encuestas de satisfacción/ No. De encuestas aplicadas	90%
		Recurrir el enfoque del cliente para el segmentación del mercado	Aumentos de compradores	No. De nuevos compradores/ No. De compradores potenciales visitados	50%
	Sostener el enfoque empresarial conservando las buenas relaciones con los planes interesadas				
	Cumplir con el tiempo de entrega, cumpliendo programación y garantizando calidad	Mantener la calidad de los insumos para aumentar la comercialización del productos a nivel local y regional	Alianzas comerciales	No. De alianzas afectivas/ No. De alianzas planificadas	80%
	Disminuir las observaciones de calidad en los inmuebles entregar a los clientes	Mejorar las políticas de marketing y ventas para conseguir una alza en la demanda de los productos ofrecidos	Rediseño de políticas marketing	No. De clientes visitado en app o web / No. Clientes compradores digitales	10%

Continuación de la Tabla 19 Definición indicadores de gestión

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Indicador	Formula del indicador	Metas
Procesos internos	Disminuir las observación en el área comercial con nuevos procesos y trazabilidad con otras áreas	Documentar de forma oportuna los procesos y los procedimientos dentro de la empresa	Documentación de procesos	No. De procesos empresa/No. De documentos definidos procesos	80%
		Diseñar una planeación estratégica con objetivos claros y estratégicos alcanzables	Cumplimiento de plan estratégico	No. De indicadores cumplidos/ No. Indicadores planteados	85%
		Innovar en la tecnificación de los procesos	Tecnificación de proceso	No. De ideas innovadoras en procesos	4
	Digitalizar la atención y entrega al cliente	Mejorar constantemente los procesos tecnológicos para reducir los impactos generados con el cambio de los precios	Implementación de mejoras	No. De mejoras implementadas/ No. De mejora planeadas	80%
Crecimiento y aprendizaje	Aumentar el uso de la herramienta ASUL DIGITAL	Reforzar los medios tecnológicos que actualmente para enlazar de forma oportuna la comunicación entre áreas	Mejoramiento de medios de comunicación	No. De medios de comunicación mejorados/ No. De medios comunicación existentes	80%
		Mejorar medios de comunicación para atender las necesidades de los clientes			
	Disminuir las necesidades de nuestro cliente interno, resolviendo en el menor tiempo posible	Mejorar el proceso de Talento Humano para incentivar le fidelización de los colaboradores	Fidelización del personal	No. De actividades ejecutadas/ No. De actividades planeadas	80%
	Ampliar la alianzas con empresas de la región en productos	Crear alianzas con otro servicios que estén directamente vinculados con las viviendas	Alianzas con otros servicios	No. De alianzas afectivas/ No. De alianzas planificadas	50%
Aumentar la vinculación femenina en las actividades de obra	Conservar el personal vinculado capacitado	Capacitación del personal	No. De capacitaciones ejecutadas/No. De capacitaciones planeadas	80%	

Fuente. Elaboración propia

9.3 Enfoques del cuadro mando integral

Los enfoques en que se fue definido el cuadro de mando integral para la empresa Azul S.A.S es el sistema de gestión estratégica, ya que se busca implementar las estrategias producto analizando DOFA con los parámetros de análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter y, disponiendo mecanismos de seguimiento y retroalimentación alineados a los presupuestos y las necesidades de la empresa, bajo este enfoque la responsabilidad del cumplimiento del cuadro de mando recae sobre la alta dirección y los responsables de los procesos.

En este enfoque los resultados obtenidos a través del cuadro de mando integral, le permiten a la alta dirección tener una visión operativa del desarrollo de la estrategia y poder monitorearla para priorizar la ejecución de las actividades. Este enfoque también impulsa a tener una visión sobre la gestión del cambio en todos los niveles de la empresa generando cambios en los comportamientos de las personas y de la forma en que se realizan las actividades.

Entre los principales beneficios alcanzados con este enfoque del cuadro de mando integral, se tienen:

- Alineación de todos los colaboradores de la empresa hacia el logro de la visión empresarial.
- El mejoramiento de la comunicación entre todos los niveles de la organización.
- Alineación hacia el logro de objetivos.
- Replanteamiento y ajuste de las estrategias de acuerdo a los resultados alcanzados.
- Generación de valor en las operaciones de la empresa a futuro.

- Integración de la información de todos los procesos de la empresa.
- Afianzar la capacidad de análisis de los resultados.

Se espera entonces que al implementar este cuadro de mando integral en la empresa Azul S.A.S, se logre obtener grandes beneficios para los procesos y enfocados al cliente, aumentando al mismo tiempo la rentabilidad de la empresa.

10. Análisis del resultado

El resultado obtenido luego de definir los objetivos estratégicos, las estrategias, las actividades y los indicadores de gestión para la empresa Asul S.A.S, se construyó una propuesta para realizar la correcta difusión a todos los integrantes de la empresa y que se pueda llevar a feliz término la implementación de dicha propuesta.

10.1 Comunicación a la alta dirección

Para la implementación de la planeación estratégica sostenible en la empresa Asul S.A.S, se presenta una propuesta de una guía estableciendo los pasos a seguir y las actividades que se deberán realizar en cada paso con su respectivo responsable encargado de la ejecución, así:

Tabla 20 Guía de implementación de la planeación estratégica sostenible

PASOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Definir responsable de la implementación	La alta dirección debe designar un responsable para la implementación de la planeación estratégica y socializarlo a todos los colaboradores de la empresa	Alta Dirección de la empresa
	El responsable de la implementación deberá capacitarse en la metodología del BSC para conocer cómo está diseñada la	Responsable de implementación

	planeación estratégica sostenible.	
Planeación estratégica	Socializar la planeación estratégica documentada a todos los colaboradores de la empresa.	Responsable de implementación
	Capacitar a cada proceso sobre la construcción del plan estratégico, la forma de implementación y el seguimiento a través de los indicadores de gestión.	Responsable de implementación
	Acompañar la implementación de las estratégicas y actividades en todos los procesos de la empresa	Responsable de implementación
Medición y evaluación de la gestión	Socializar los indicadores de gestión y la participación de cada proceso en el cálculo de los mismos.	Responsable de implementación
	Llevar a cabo auditorías internas para medir el grado de cumplimiento de las estrategias, actividades y medición de indicadores.	Responsable de implementación
	Realizar seguimiento por parte de la alta dirección al cumplimiento del plan estratégico sostenible.	Responsable de implementación Alta Dirección
Acciones de mejora	Definir y documentar acciones de mejora en pro de fortalecer el plan estratégico sostenible.	Responsable de implementación

	Socializar a los colaboradores las acciones de mejora establecidas para su respectiva ejecución y seguimiento.	Responsable de implementación
--	--	-------------------------------

Fuente. Elaboración propia

11. Conclusiones y recomendaciones

11.1 Conclusiones

- Se logró indagar los criterios para estructurar la planificación estratégica en la empresa de la construcción, identificando con un análisis por medio de la DOFA donde se permitieron analizar la empresa internamente y externamente sobre el estado y competencias que tiene la empresa y que le favorecen a su posición competitiva, y las debilidades que corresponde a los aspectos negativos que ponen a la empresa en una desventaja competitiva; y esta metodología también permite examinar las oportunidades que son las alternativas positivas ofrecidas por el mercado para el desarrollo empresarial, y las amenazas que pueden poner en riesgo a la competitividad de la empresa. Por otro lado, se identificó la herramienta de análisis PESTEL (análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), para conocer más fácilmente las amenazas y las oportunidades a través de un análisis externo. Y finalmente se logró identificar la herramienta de las cinco fuerzas de Porter como un instrumento para analizar el sector y elegir una estrategia mediante la cadena de valor de la empresa y las posibles estrategias.
- Se logró estructurar la planificación estratégica sostenible de la empresa ASUL S.A.S, luego de posteriormente al análisis descrito en el documento, identificando las variables más relevantes para la empresa y que permitieron el planteamiento de las estrategias de mejoramiento y que se consolidarían dentro de la planeación estratégica sostenible para la empresa.

- Se lograron establecer con todas las partes interesadas los objetivos organizacionales, esto para alcanzar mediante la planificación estratégica definida con el criterio de cambio de sostenibilidad, identificando que la empresa deberá centrarse en la satisfacción del cliente comprometiéndose con la entrega oportuna de los productos adquiridos por parte de los clientes; la rentabilidad empresarial para aumentar las utilidades respecto a las ventas de los proyectos de vivienda; la sostenibilidad mediante el incremento del cumplimiento de los requisitos de la certificación EDGE para viviendas sostenibles y de proyectos verdes; el clima laboral garantizando una buena comunicación entre procesos para la toma de decisiones; y la responsabilidad social aportando a la comunidad proyectos de mejora del entorno y de la educación.
- Se lograron establecer los indicadores de seguimiento estratégico configurados según el modelo de cuadro de mando integral, como una herramienta de evaluación para los objetivos, se tomaron entonces, los objetivos bajo las premisas anteriormente mencionadas y se evaluaron para alinearlos a las cuatro perspectivas manejadas por la metodología del Balance Score Card, luego se alinearon las estrategias construidas luego de aplicar las herramientas de análisis interno y externo, y se definieron las actividades que permitirán cumplir con las estrategias, por último se establecieron los indicadores de gestión que permitirán medir el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Finalmente, se logró construir una propuesta para realizar la difusión e implementación de la planeación estratégica sostenible en la empresa ASUL S.A.S, garantizando así que se puede llevar a feliz término el cumplimiento de los objetivos planteados.

11.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa ASUL S.A.S, la revisión del plan estratégico y del cuadro de mando INTEGRAL propuestos en este proyecto para que se valide la viabilidad de ejecución de las actividades planteadas para desarrollar las estrategias y si es necesario ajustar cada una de éstas antes de implementar mejoras en los procesos.
- Se recomienda que se realice la contratación de una persona enfocada solamente al área de planeación estratégica encargándose así de la socialización, implementación y seguimiento de los objetivos, estrategias y actividades formuladas.
- Se recomienda a la empresa la implementación de los indicadores de gestión propuestos en este proyecto, ya que les permitiría hacer un seguimiento al desempeño de los procesos bajo las perspectivas financiera, clientes, procesos, y aprendizaje y crecimiento, y de acuerdo a los resultados obtenidos tomar decisiones estratégicas para su crecimiento y mejoramiento de competitividad.

12. Referencia y Bibliografía

Méndez, Carlos. 2013. *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México : Limusa, 2013.

Norton & Kaplan. 1996. *TheTUR*, J. N. (2009). 3. Pensamiento y planificación estratégica. Definición e implementación de estrategias de desarrollo. *Gestión y promoción del desarrollo local*, 4, 57.

Drucker, Peter F. (1984). *La Gerencia*. Editorial El Ateneo. Bs. As. Argentina

Acero, L. C. P. (2010). *Dirección estratégica*. Eco Ediciones.

Eyzaguirre Rojas, N. E. (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.

Bello, C. A., & de Bogotá, S. (Eds.). (1994). *Planificación estratégica*. Convenio Andrés Bello.

Martínez, J. M. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica*, BSC. Ediciones Díaz de Santos.

Armijo, M., & Pública, G. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Ilpes/Cepal, 103

Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill

Alabarta, E. A., & Martínez, R. M. V. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Esic Editorial..

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia. Gestión 2000.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral.

Sallenave, J. P. (2004). Gerencia y planeación estratégica. Editorial norma.

Vizcaino, B. J (s.f.) Creacion de empresas. Desarrollo de un plan de empresa.

[Presentación PDF].

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». ESIC Editorial.

Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K., & Ribeiro, A. A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Revista Científica " Visión de Futuro", 13(1).

Clasificación de empresas en Colombia (s.f.) Bancoldex [Recuperado de:

<https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-2344>]

Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios gerenciales, 31(134), 79-87.

Parra, P., & Ignacio, J. (2011). Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. Consultado Diciembre.

de Armas, C., & Gutiérrez Verdugo, M. (2017). La planeación estratégica y su aporte a las empresas: un estudio sobre casos de Bancolombia y Universal en la búsqueda del éxito empresarial (Bachelor's thesis, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano).

Valle Ospino, A. M., & Niebles Núñez, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia.

Castro, A. A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión*, (28), 85-106.

Serna Gómez, H. (2010). Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores.

Piedrahíta, C. E. (2016). Bitácora de una multilatina: La Estrategia de Nutresa. Pais Colombia. Pg.93

PAZ, P., & Ignacio, J. (1997). La planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. Medellín: *Revista Universidad Eafit*, (105), 53-74.

Castrillón, M. A., & Mares, A. I. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 52-77.

Florián Urrea, A. N., & Melo Ojeda, D. F. (2019). Sostenibilidad corporativa: desafío para las empresas pertenecientes al sector de la economía solidaria.

Bradley D., y Parrish B. (2005). What Tanzania's coffee farmers can teach the world: A performance-based look at the fair trade–free trade debate. *Sustainable Development* 13(3).

Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.276/abstract>

Barcellos de Paula, L. (2011). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial.

Cárdenas, F. X. H., Ramos, C. R. F., Beltrán, Á. R. P., & Pazos, P. E. L. (2019). Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. *RECIAMUC*, 3(1), 670-699.

Correa, J. A. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *El Prism*, 1-7.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Falcón, V. V. (2015). Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral: estudio de caso. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2(4).

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

Roncancio G. (sin fecha) *Cuadro de Mando Integral ejemplos definitivo*.

<https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, J. O. S. É., VÉLEZ ELORZA, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016).
Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando
integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1),
37-47.

Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business
School Press, 1996.

Sampieri y Baptista. 2006. *Metodología de la investigación*. México : McGraw-Hill,
2006.