



**GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA A LAS  
PYMES CONSTRUCTORAS EN COLOMBIA**

**CLAUDIA PATRICIA RUBIO**

**Trabajo de Investigación Tutelado**

**TUTOR: PROFESOR JORGE ARACIL JORDA**

**UNIVERSIDAD EAN - UNIVERSIDAD DE NEBRIJA (España)  
MAESTRÍA EN CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
MADRID  
JULIO, 2012**

**CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
1.1. Objetivos de la Investigación.....	6
1.2. Justificación.....	8
1.3. Metodología.....	11
1.4. Hipótesis.....	13
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>14</b>
2.1. Estrategia.....	14
2.2. Teoría de los Recursos y Capacidades.....	17
2.3. Gestión Estratégica Organizacional.....	20
<b>3. Contexto Conceptual.....</b>	<b>25</b>
3.1. La Pequeña y Mediana Empresa en Colombia.....	25
3.2. Competitividad de las Pymes Constructoras en Colombia.....	29
<b>4. Estudios Empíricos.....</b>	<b>36</b>
4.1. Perdurabilidad Empresarial, Universidad del Rosario de Colombia Facultad de Administración.....	36
4.2. Investigación Sobre Estrategia, Universidad Externado de Colombia Facultad de Administración de Empresas.....	38
4.3. Factores Determinantes del Éxito Competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México.....	40
4.4. Factores Explicativos del Éxito Competitivo un Estudio Empírico en la Pyme, Cuadernos de Gestión Vol. 2. Universidad de Murcia.....	42
4.5. Estudio Tatum Strategy & Results “Experiencias en la Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica Balanced Scorecard.....	43
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>50</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Proceso metodológico.....	12
Gráfico 2. Elementos del proceso de direccionamiento estratégico.....	22
Gráfico 3. Latinoamérica crecimiento PIB acumulado tercer trimestre.....	29
Gráfico 4. Variación porcentual PIB construcción.....	32
Gráfico 5. Diamante de la Competitividad.....	34

## Resumen

Este trabajo de investigación tutelado pretende dar a conocer la importancia que los empresarios de pequeñas y medianas empresas constructoras, deben dar a la gestión estratégica como nueva visión de su negocio, dejando de lado un único enfoque operacional para involucrar herramientas de la gestión estratégica, tales como, liderazgo, procesos, planeación, seguimiento y control, bajo las perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, cliente y las finanzas; finalmente, estas herramientas se convertirán en el soporte para la toma de decisiones y preparan a la empresa para enfrentar los retos del mercado.

**Palabras Clave:** Estrategia, recursos y capacidades, gestión estratégica, Pyme (pequeña y mediana empresa), competitividad, perdurabilidad, implementación, modelo de gestión.

## Abstract

This supervised research seeks to highlight the importance of entrepreneurs of small and medium construction companies should be given to strategic management and new business vision, setting aside a single operational approach to involve strategic management tools, such as, leadership, processes, planning, monitoring and control from the perspectives of organizational learning, internal processes, customer and finance; finally, these tools will become the support for decision making and prepare the company to meet the market challenges

**Keywords:** Strategy, resources and capabilities, strategic management, Pyme (small and medium enterprises), competitiveness, sustainability, implementation, management model.

## 1. Introducción

En la actualidad las empresas en el mundo, se encuentran en un escenario de alta competencia derivado de los cambios acelerados de la globalización e internacionalización, producto de la metamorfosis de los sistemas económicos, la evolución de la información convertida en tecnología y conocimiento, que han tenido lugar en muchas áreas: política, ciencia, tecnología y comunicaciones, pero también han influenciado en las organizaciones, siendo éstas el eje fundamental del desarrollo económico de un país, por lo tanto, merecen especial atención a la hora de plantear un camino que les permita adaptarse a los repentinos cambios del entorno y procurar su perdurabilidad.

Dirigiéndonos específicamente al sector de la construcción en Colombia, importante índice de crecimiento económico, y por tanto, motor de la economía en infraestructura y vivienda, he podido observar y basándome en mi experiencia laboral a lo largo de aproximadamente diez años, y en la cercanía con profesionales de la ingeniería civil y empresas contratistas, que tienen la posibilidad de romper el paradigma tradicional del único enfoque operativo, dirigido a cumplir con ciertas especificaciones de un proyecto y en el avance del día a día, para mezclarlo con otros modelos y herramientas gerenciales que puedan encaminar la organización hacia la gestión integral de sus diferentes procesos, buscando mejorar los resultados financieros, operativos y organizacionales, en pro de su perdurabilidad en el mercado y la generación de ventaja competitiva.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad y el conocimiento para analizar las señales del entorno e identificar aquellos factores que pueden en determinado momento, cambiar el rumbo de la organización; sin embargo, las empresas constructoras en Colombia, refiriéndonos en gran porcentaje a las Pymes, muestran una apertura al cambio muy limitada y es claro que fenómenos como el incumplimiento en la entrega de los proyectos, bien sea de infraestructura o de vivienda, la falta de financiación, episodios de corrupción, altos costos operativos, insatisfacción de clientes, empleados y de la comunidad, que sumados desestabilizan el mercado, evidencian la ausencia de una gestión estratégica, como herramienta de

administración de sus negocios, esencial para el logro de los objetivos, la obtención de mejores resultados y la generación de ventajas diferenciadoras dentro del mercado.

Por lo anterior, este documento pretende dar a conocer la importancia que los empresarios de pequeñas y medianas empresas constructoras, deben dar a la gestión estratégica como nueva visión del negocio, dejando de lado un único enfoque operacional para involucrar herramientas de la gestión estratégica, tales como, liderazgo, procesos, planeación, seguimiento y control, bajo las perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, cliente y las finanzas, y cómo finalmente, estas herramientas se convierten en el soporte para la toma de decisiones y preparan a la empresa para enfrentar los retos del mercado.

En la década de los 90's había otras prioridades distintas a las que hoy en día tienen las empresas, y es el momento justo para innovar en estrategias, e involucrar variables como la apertura de nuevos mercados, la gestión y control de proyectos, tecnologías de información y comunicación, la gestión del conocimiento y el desarrollo tecnológico productivo, y en este contexto, surgen las siguientes preguntas:

¿Cómo pueden las pequeñas y medianas empresas constructoras hacer frente a un entorno altamente dinámico y competitivo?

¿Es posible que las pequeñas y medianas empresas constructoras operen con una nueva visión desarrollando mejores prácticas, que le permita transformarse continuamente, adaptándose a los cambios del mercado?

¿Es posible dejar de lado un único enfoque operativo, para ampliarlo a una visión estratégica, cuyo proceso de gestión permita la interconexión de todos los actores involucrados: clientes, empleados, proveedores, comunidad, bancos e inversionistas?

## **1.1. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Realizar una revisión bibliográfica para tener un acercamiento sobre la importancia de la gestión estratégica como modelo de implementación aplicable a las Pymes constructoras en Colombia.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer el panorama de la actividad de la construcción en Colombia, e identificar los retos que en la actualidad enfrentan las empresas dedicadas a la construcción.
- Identificar las características y la principal problemática de las pequeñas y medianas empresas constructoras en Colombia.
- Proponer un enfoque de gestión estratégica como modelo que puede ser implementado en las pequeñas y medianas empresas constructoras.
- Reconocer la importancia del capital humano dentro de un proceso de implementación como verdadero motor de éxito dentro de la gestión estratégica.

## 1.2. Justificación de la investigación

*El mañana siempre llega. Siempre es diferente. Hasta la compañía más poderosa está en problemas si no ha trabajado para el futuro. Verse sorprendido por los acontecimientos es un riesgo que ni siquiera la compañía más grande y con más dinero se puede permitir.*

- Peter F. Drucker -

La importancia del sector de la construcción viene a verse resaltada durante los últimos 20 años con los planes que el país viene desarrollando en cuanto a la modernización de sus ciudades y a la expansión poblacional, por lo que estos planes de desarrollo o de reorganización, ponen de manifiesto la necesidad de empresas competitivas, que mejoren a su vez, la competitividad del país a través del fortalecimiento de su infraestructura, para que pueda estar al nivel de la nueva demanda de productos y servicios, que exige un escenario mundial, caracterizado por el desarrollo tecnológico, creación de sistemas económicos y políticos, cambios en la conformación geográfica y transformaciones estructurales que afectan a todos los países, y por ende, a las organizaciones.

La apertura de los mercados internacionales a los servicios que pueda ofrecer una empresa constructora, redundará en competencia comercial con el exterior, todo ello sin dejar de tener en cuenta el mercado local o nacional, pero es de vital importancia, reconocer que todos los cambios del entorno, no solamente generan oportunidades para las empresas, sino que también traen consigo factores que desestabilizan el mercado y muchas empresas no pueden adaptarse a los cambios constantes de su entorno, trayendo incluso en el peor de los casos, el cierre total, por no encontrarse debidamente preparadas para enfrentar las transformaciones externas. Tal es el ejemplo, del impacto de las grandes crisis inmobiliarias en Estados Unidos y España, la segunda siendo un efecto secundario del debacle financiero de la primera junto con el Reino Unido, que tuvo sus inicios en el año 2000, dada la burbuja del mercado de la vivienda y la concesión de préstamos de alto riesgo por los bancos de estos países.

En el caso de la crisis inmobiliaria en Estados Unidos, ésta ha impactado sobre otras naciones dadas las mismas relaciones internacionales y de economía mundial, y tuvo su origen en el sector

de la construcción, cuando se produjo un *boom* de construcciones habitacionales apoyado por la ampliación de crédito de consumo y de inversiones de las empresas, aún a usuarios de alto riesgo, dada la disminución de la tasa de interés a niveles del 1%, gracias a las inversiones financieras asociadas a créditos hipotecarios que habían realizado instituciones financieras de Europa, Asia y América Latina, y siendo el sector de la construcción un sector real de la economía y sobretodo en su componente financiero, representó una de las crisis más graves en las últimas décadas.

En el caso de España, el sector de la construcción ha sido protagonista durante las últimas décadas, y su crisis ha sido influenciada por las crisis mundiales y factores propiamente internos relacionados con una burbuja inmobiliaria dada por construir más viviendas que la demanda sostenible, y por la pérdida de competitividad de su economía. Durante una fase de expansión económica iniciada a mediados de los años noventa y finalizada en el 2007, el sector de la construcción en España llegó a representar el 11% del PIB, frente a tasas del orden del 6% en la media de la Unión Europea. Lamentablemente el sobredimensionamiento del sector constructor, se encuentra en el excesivo volumen de la actividad de construcción de viviendas, generando una enorme burbuja especulativa en el mercado inmobiliario, de proporciones mayores que en otros países.

Estos acontecimientos nos lleva a una reflexión sobre el alto impacto que produce la industria de la construcción, afectando la economía en tres niveles: familia, empresa y Estado, pues demanda tierra, capital, mano de obra, maquinaria, materiales, bienes, servicios, tecnología, servicios públicos, telecomunicaciones y recursos financieros; realiza obras civiles y de edificación, que generan salarios, ingresos, utilidades, intereses e impuestos, por lo tanto, es fundamental fortalecer la cadena empresarial a través de modelos estratégicos que puedan facilitar las herramientas de gestión necesarias, para lograr su crecimiento y producir aceleración de los sectores restantes.

En la era del conocimiento y la globalización que se vive actualmente ya no se trata solamente de la competencia entre empresas, sino de una competencia más compleja en la que también compiten las alianzas; las empresas más fuertes serán aquellas que realicen alianzas estratégicas que de igual forma tengan la capacidad de generar el factor diferenciador que les permita

sobresalir. Este tipo de alianzas no solamente pueden ser locales o nacionales, sino extenderse al ámbito internacional, ya que las alianzas con empresas extranjeras generan renovación continua de procesos, pues en cada país el nivel de desarrollo es diferente y una empresa jala a la otra, lo que les permitirá una evolución constante gracias a la diversidad y naturaleza de cada una.

Las alianzas producen renovación y actualización de procesos, por lo tanto, exige una preparación constante para afrontar las oportunidades que se identifican en el mercado, pero para ello, se requiere un análisis permanente del entorno y una gestión adecuada de los activos estratégicos, mediante el engranaje de sus procesos, la administración eficiente de los recursos tangibles e intangibles y el fortalecimiento de sus capacidades; además, del diseño de las diferentes estrategias y tácticas para planear, diversificar el negocio, explorar mercados, estudiar la entrada de capitales extranjeros y alternativas de financiación, fortalecer relaciones de confianza frente al sector financiero, y buscar la internacionalización de la empresa, todo con una visión de largo plazo.

Ahora bien, una empresa con enfoque estratégico, consiste en hacer las cosas correctas para que mediante el desarrollo de habilidades gerenciales todos los procesos sean eficientes, lo que indica que el capital humano juega un papel importante en todos los niveles donde se desarrollan las actividades, significando que la estrategia no es cuestión que le concierne únicamente a la alta gerencia, es un proceso donde participa todo el personal de la organización, definido por un compromiso individuo – empresa, que luego a través de la influencia de su comportamiento, se construye la cultura organizacional, la cual diferencia a las compañías de las demás.

Todo lo anterior, pone de manifiesto la necesidad de una gestión eficiente de las empresas constructoras, con lineamientos estratégicos, con liderazgo en los procesos, que proporcione la administración eficaz y eficiente de los recursos tanto económicos como humanos, y de sus capacidades, para el logro de los objetivos trazados, en la búsqueda del bienestar común de las partes interesadas e involucradas (clientes, empleados, comunidad, bancos, proveedores).

### **1.3. Metodología**

El proceso metodológico para la elaboración de este documento, se desarrolla en seis fases. En su primera fase, se realiza una reflexión basada en la experiencia propia del investigador en empresas constructoras, y recolección de datos a través de la lectura de textos y búsqueda en internet, para comprender el contexto general. En su segunda fase, se plantea la justificación, objetivos y posible hipótesis. En la tercera fase, se realiza la revisión del material bibliográfico a través de fuentes secundarias, como libros y revistas universitarias, unido a la búsqueda en internet de artículos, revistas científicas y páginas web, relacionados con temas de estrategia, teoría de los recursos y capacidades y gestión estratégica organizacional para construir las bases del marco teórico. En la cuarta fase, se hace una recolección de datos a través de fuentes secundarias de estudios encontrados en internet para comprender el contexto conceptual de las empresas pymes en Colombia, sus características y aspectos de la competitividad del sector constructor. En la quinta fase, se reúnen datos de fuentes secundarias como textos, unido a revistas científicas y artículos encontrados en internet sobre estudios empíricos que enmarcan la visión estratégica como factor de eficiencia, eficacia y éxito organizacional. La última fase, presenta las conclusiones finales.

El siguiente es el proceso metodológico:

Gráfico 1. Proceso Metodológico



Fuente: Elaboración propia

#### **1.4. Hipótesis**

La hipótesis que se plantea es hasta ahora intuitiva, basada en la experiencia en el sector y situada dentro del objetivo de este trabajo, la cual pretende hacer una relación directa entre una orientación estratégica y la importancia de la gestión de los recursos y capacidades de las empresas como factores competitivos, y que requiere un mayor estudio dentro de la futura línea de investigación con el apoyo de las técnicas en metodología.

Hipótesis: La implementación de un modelo de gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas constructoras en Colombia, conlleva a mejores prácticas y resultados, bajo una dinámica de competitividad.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Estrategia

*Cuando has comprendido el Camino de la Estrategia, no existe una sola cosa que no seas capaz de comprender, y puedes ver el Camino en todas las cosas.*

- Miyamoto Musashi -

No existe una única definición aceptada de estrategia, el término ha sido usado de diversas maneras por muchos autores, profesores, empresarios, gerentes y administradores, lo que permitió que evolucionara a través del tiempo, sobre todo en los últimos, el concepto de estrategia ha hecho grandes aportes en la nueva escuela de administración y la nueva forma de dirigir las organizaciones.

El término “*estrategia*” proviene de la palabra griega “*Strategos*”, y tiene una connotación militar, se referencia al “nombramiento de un general” en jefe de un ejército, luego hizo referencia al “arte o ciencia de ser general”. Los eficaces generales de la antigüedad comandaban su ejército para tomarse ciudades, eliminar al enemigo, ganar territorios, y no solamente planeaban sus batallas, sino que actuaban en el campo y además manejaban relaciones con políticos, diplomáticos y gobernantes. Tenían que desarrollar uno o varios planes de acción, junto con habilidades psicológicas y administrativas y el carácter para la toma de decisiones cuando asumían el cargo. Las habilidades administrativas como: liderazgo, mando, comunicación verbal, poder, gestión, vinieron a significar con Pericles (450 a.C). En la época de Alejandro de Macedonia (330 a.C.) el término se aplicaba para explicar habilidades en el uso de la fuerza, la forma de vencer al enemigo. Por eso se cree que el origen del término es bélico, tradicionalmente se utilizaba en el terreno de operaciones guerreras. Uno de los primeros escritos sobre estrategia que se conoce es el Arte de la Guerra por el ilustre filósofo *Sun Tzu* (500 a.C.), cuando planteó “*Lo mejor de todo no es ganar cada batalla por la fuerza, sino hacer que el enemigo se rinda sin luchar. Así que el principio militar más alto de todos es superar al enemigo por la estrategia*”.

Igualmente Von *Bulow* (1806), *Lenn* (1927), Napoleón (1940), *Philips* (1940), *Mauiavelo* (1950) *Jomini* (1971), *Von Clausewitz* (1976) e *Irwing* (1977), entre otros, también opinaron de estrategia retomando principios básicos desde antes de la era cristiana, comenzando un proceso de adaptación moderna hasta lo hoy conocemos como “estrategia empresarial”.

A continuación podemos ver algunas percepciones sobre el término estrategia en el ámbito organizacional:

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 1991).

“La estrategia en una organización es la encargada de dar respuesta a las preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y ¿qué debería ser nuestro negocio? – (Druker, 1993).

“Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece una secuencia coherente de acciones a realizar, la estrategia ayuda a poner orden, asignar recursos y a anticipar cambios en el entorno” (Quinn, 1993).

“Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo con unos cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (Chandler, 1962).

"Es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan que clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o se quiere ser" (Andrews, 1987).

"Es el lazo común entre la actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal modo que definan la esencia de los negocios en que se encuentra y los negocios que planea para el futuro" (Ansoff, 1957).

“Las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización y plantea la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos y ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el mercado de forma astuta, identificando anticipadamente la necesidad de cambio y la capacidad de adaptación a estos cambios”. (Davis, 1996).

Por su parte, (Mintzberg, 1987), define el término estrategia mediante los cinco conceptos siguientes:

- Estrategia como Plan. Serie de acciones, determinadas conscientemente, que tienen un objetivo específico. Responde a las preguntas: qué se quiere lograr y cómo se puede alcanzar el objetivo.
- Estrategia como Pauta de Acción. Maniobra o treta para vencer a la competencia, para alcanzar el objetivo. Estrategia como Patrón: modelo de comportamiento. Corresponde a intenciones precisas expresadas por los altos directivos de la organización.
- Estrategia como Posición. Busca definir un lugar en el medio ambiente donde generar renta, o sea, definir la posición de la compañía en el entorno, tipo de negocio o segmento de mercado.
- Estrategia como Perspectiva. Selecciona una posición, mira hacia el interior de la empresa y define la relación de ésta con el entorno para tomar acciones y decisiones.

Mintzberg está considerado entre los más distinguidos autores contemporáneos sobre temas de administración y dirección de empresas y está reconocido en todo el mundo por su maestría, innovación y dinamismo; manifiesta que el término estrategia, es usado en diferentes aspectos de la organización y relacionado con otros conceptos administrativos como son la gerencia

estratégica, dirección estratégica, proceso estratégico, planeación estratégica, pensamiento estratégico, entre otros, confirmando su valiosa importancia en la gestión de las empresas.

## 2.2. Teoría de los Recursos y Capacidades

En el campo de la administración estratégica (Grant, 1995), surge la teoría de recursos y capacidades<sup>1</sup>, que supone un proceso de diagnóstico interno y externo en el marco de un ejercicio prospectivo, requiere la construcción de la misión, la visión y un marco de principios, valores y objetivos institucionales, contempla el análisis, formulación e implementación de estrategias, incorporando la medición mediante indicadores que permitan evaluar los procesos, resultados e impacto y, en caso de ser necesario, y efectuar los ajustes respectivos.

La teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las distintas características de la misma –heterogeneidad - y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas (Carrión & Ortiz, 2000).

Sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone.

Cabe añadir que mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr ventajas competitivas sostenibles. A través de los recursos y capacidades, entonces, la organización puede hacer

---

<sup>1</sup> Toro, Jairo (2009): Contribuciones a la Administración, Universidad Autónoma de Manizales (Colombia). P. 16,17

realidad la estrategia y ajustarla de acuerdo a los cambios que se vayan presentando en su entorno.

La competitividad es la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible, para lo cual se requiere de actores y condiciones favorables, así como de políticas y acciones apropiadas. Esa relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que existen una serie de factores no controlables por ésta, que constituyen el entorno. La empresa, a través de la estrategia, busca de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, de manera que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mismo, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes y agentes sociales.

Desde la pasada década, algunos factores han afectado la naturaleza de la competencia, modificando las fuentes de ventaja competitiva y el funcionamiento económico de los diferentes agentes económicos. Entre dichos factores cabe mencionar la liberalización en determinados sectores, el paso de un sector integrado verticalmente y centralizado a otro descentralizado, de estructura fragmentada y dominado por empresas especializadas, cuyos excesos de capacidad se resuelven acudiendo a fusiones, adquisiciones o alianzas que permiten acceder a mercados cerrados; la necesidad de ser “ecológico” o “verde” en la concepción y uso de los productos y servicios, así como en el manejo de los desechos; la orientación al cliente y la calidad, todo ello marcado por el impacto de la competencia global.

El nuevo esquema organizativo habrá de tener en cuenta, los constantes y rápidos cambios del entorno, la visión y el propósito organizacionales, las necesidades y expectativas de los diversos agentes que interactúan con la empresa: clientes, proveedores, empleados, propietarios, competencia, banca, gobierno, sociedad en general, y el proceso de creación de valor, con la posibilidad de operar en un entorno complejo e incierto, generando entre todos los que forman parte de la organización: personas, grupos, redes, un conocimiento que sea capaz de añadir valor y diferenciarla, produciendo así, ventaja competitiva sostenible, sin olvidar que el conocimiento se adquiere cuando el ser humano aprende.

Sin embargo, la competitividad no se relaciona exclusivamente con factores del entorno, sino que depende, sobre todo, de los recursos y capacidades con que cuente la organización para hacerle frente y aprovecharlo al máximo, en especial, acorde con lo tratado, el conocimiento, que constituye un recurso porque se requiere de diferentes saberes para desarrollar las actividades de la empresa: mercado, clientes, tecnología, legislación, competencia, mejores prácticas, producción, servicio, entre otros. Por otra parte, se trata de un recurso intangible, individual, humano u organizativo, en ocasiones escaso, heterogéneo, defendible legalmente valioso estratégicamente para la empresa, ya que no se deprecia con el uso, y su réplica o imitación puede ser difícil dada su naturaleza tácita y compleja (Ortiz de Urbina, 2000).

La combinación de conocimientos de diferentes personas en la empresa crea capacidades distintivas y genera sinergias, ya que puede extenderse con un costo reducido a otros productos, servicios o mercados sin disminuir su valor, más bien, entre más conocimiento se usa, más valor se genera. Un ambiente de aprendizaje en la empresa fomenta dicha combinación y proporciona las condiciones necesarias para la aplicación productiva del conocimiento adquirido, al brindar espacios, recursos y en general una cultura favorable a la absorción, utilización y socialización del conocimiento.

El conocimiento reside en la mente de las personas y de allí su conexión inicial con la dirección de recursos humanos y el aprendizaje en las organizaciones, la cual se traduce en escenarios de interacción social para compartirlo y dinamizarlo, de directrices para aplicarlo en función de procesos y resultados concretos, del acompañamiento y continuidad que le son propios y de la necesidad de ser medida su contribución, sin olvidar que desde su lectura como recurso o capacidad, en particular en una sociedad del conocimiento, se convierte en un bien transable en el mercado con un relevante impacto estratégico y competitivo.

Resaltamos entonces, que los recursos y capacidades se convierten en una fuente primordial para el direccionamiento de la empresa y básicos para la formulación de las estrategias, por ende a conseguir una mejor posición competitiva, considerando que el recurso más importante de la organización para generar valor y diferenciación, es el capital humano, que junto con el aprovechamiento de otros recursos (tangibles), las capacidades, las competencias, los factores

vinculados a la dirección de la empresa, la adecuada coordinación de las áreas funcionales y la forma de relacionarse con su entorno, elementos que al convertirse en recursos estratégicos a través de la gestión, construyen una sociedad de conocimiento con capital intelectual.

### **2.3. Gestión Estratégica Organizacional**

La Gestión Estratégica<sup>2</sup> Organizacional, basada en el “Poder de la Gente”, establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Entonces, aparecen nuevos conceptos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional, los cuales se han venido manejando por las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente; sin embargo, hay que tener presente, que los tiempos siguen cambiando a pasos más acelerados, por eso entran a formar parte de la planificación nuevos conceptos. El primero, las estrategias de la organización son responsabilidad de cada Gerente, ya los planes corporativos no son cuestión del poder central, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Segundo, se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que impongamos nosotros, introduciendo lo que llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos.

---

<sup>2</sup>BETANCOURT, José (2006): Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma, P. 24, 25.

Una organización que reacciona a los cambios del entorno únicamente, apenas está sobreviviendo, pero, la organización que realiza procesos de anticipación, es realmente competitiva. Por ello, el autor, Joel Barker (1995) plantea tres elementos clave de la gestión estratégica para poder ser competitivos en la actualidad: Excelencia, *Innovación* y *Anticipación*.

La excelencia, es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Planteada sobre la base de que ya hay quien es excelente, cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos al nivel de la excelencia, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos, traducidos en calidad total y mejoramiento continuo.

La innovación, la cual según Barker, tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización.

La anticipación como capacidad de una organización proactiva, es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

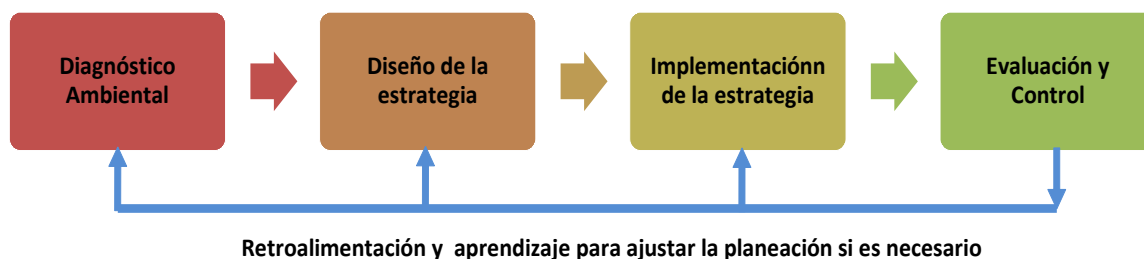
La gestión estratégica incluye un proceso estructural de direccionamiento de la organización, pero vincula un concepto más amplio, el factor humano, que también se relaciona con el liderazgo, creando los llamados Proyectos Estratégicos, que se encontrarán alineados con los objetivos corporativos. La gestión estratégica permite que se rompa la estructura tradicional de las organizaciones, para dar paso a una estructura horizontal donde se integran todas las áreas funcionales de manera participativa alrededor de los proyectos estratégicos, con procesos que tienen un principio y un fin y un sentido global.

La base de la gestión estratégica está en las habilidades y talentos de las personas de la organización, en sus aptitudes de liderazgo, por ello, los autores Peters y Waterman (1984) se centran sobre los aspectos humanos del proceso, requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y

mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

Como la gestión estratégica integra la planificación estratégica para el direccionamiento de las organizaciones, es relevante comprender el proceso sistémico.

Gráfico 2. Elementos del proceso de direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración Propia

**Diagnóstico ambiental.** Implica el monitoreo, evaluación y difusión de la información desde el ambiente externo e interno para gente clave dentro de la organización. Su propósito es identificar factores estratégicos, elementos externos e internos que determinarán el futuro de la organización, analizados a través del FODA o SWOT (por sus siglas en inglés): Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas que son factores estratégicos para una determinada compañía. El ambiente externo está integrado por las variables de oportunidades y amenazas y que no está comúnmente bajo el control de la administración en el corto plazo. El ambiente interno está integrado por las variables de fortalezas y debilidades, y forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la organización.

**Diseño de la estratégica.** Es la fase donde se realiza la formulación y el desarrollo de planes a largo plazo para la administrar de manera efectiva las oportunidades y amenazas a la luz de fortalezas y debilidades. Ello incluye definir la misión, objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias, y establecimiento de políticas de guía.

Implementación de la estrategia. Es un proceso de gestión mediante el cual se ponen las estrategias y políticas en acción a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos, que podría involucrar cambios en la cultura, estructura y sistemas de la organización. La implementación se ejecuta a través de planes que en contexto podrían denominarse planeación operativa, los cuales están relacionados con:

- Los métodos, denominados “procedimientos”.
- El dinero, denominado “presupuestos”.
- El tiempo, denominado “programas”
- Los comportamientos, denominados “normas o reglamentos y políticas”.

Evaluación y control. Es el proceso en que las actividades de la organización y los resultados se supervisan para comparar los resultados reales con los esperados. A través del análisis de la información, se toman acciones correctivas y se resuelven problemas identificados. Esta última fase del proceso de dirección estratégica es fundamental para detectar debilidades en la planeación.

Retroalimentación y aprendizaje. La puesta en marcha de las estrategias a través de los planes, procedimientos y los programas, deben revisarse constantemente para poder realizar los ajustes necesarios en las estrategias y en la forma de implementarlas.

La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado. La dirección debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir frente a una situación determinada, y precisamente, ésta es una tarea que preocupa a los directivos de las organizaciones, siendo conscientes que existe una dificultad a la hora de ejecutar las estrategias por muy bien que se encuentren diseñadas y lograr un nexo entre la estrategia y la acción.

Es obvio entonces, que debe existir un sistema de gestión que permita analizar permanentemente la empresa desde todas las perspectivas, para obtener la información que refleje el estado de todos los niveles de la organización. El sistema de control de la gestión estratégica radicará por

tanto, en cada uno de los elementos que describan el comportamiento de los factores clave de éxito de la organización (tangibles e intangibles), comprendidos en un mapa estratégico, gran aporte de los profesores Kaplan y Norton (2000) que utiliza cuatro perspectivas para analizar la empresa de manera integral, y es a su vez, un enfoque para la implementación estratégica que facilita convertir la estrategia en resultados del negocio, y es el llamado *Balanced Scorecard* (B.S.C.) o Cuadro de Mando Integral. Es balanceado porque busca el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, el corto y el largo plazo, indicadores de resultados e indicadores de proceso y la combinación de las fuerzas internas y externas de la organización. La implementación de este sistema, requiere un compromiso absoluto de alta gerencia, el cual juega un papel fundamental en la comprensión y ejecución de las nuevas estrategias de la organización, mediante la elaboración del mapa estratégico, el tablero de comando y el soporte de un buen software que produzca la información rápida y confiable para la toma de decisiones gerenciales.

Esta técnica integra aspectos de gerencia estratégica y evaluación de desempeño, lo que la hace más efectiva al momento de tomar decisiones en el mercado competitivo y cambiante. Se debe primero que todo, sensibilizar y capacitar al personal, diseñar el B.S.C., y luego hacer un entrenamiento dirigido para la solución de inquietudes del programa.

El *Balanced Scorecard* permite a las empresas innovaciones en productos, servicios y procesos, invertir en recursos humanos y sistemas para generar conocimiento sostenible, generar propuestas de valor a los clientes, lograr mayor márgenes de contribución y la identificación de clientes que generan verdadero valor a la compañía.

Las cuatro perspectivas son las siguientes:

1. Financiera (intenciones y objetivos del accionista)
2. Cliente (necesidades, inquietudes y deseos del cliente)
3. Procesos Internos (mejoramiento continuo de procesos)
4. Aprendizaje organizacional (capacidad de adaptación al entorno)

### 3. Contexto Conceptual

#### 3.1. La Pequeña y Mediana Empresa en Colombia

Esta investigación y a la cual se dirige el análisis situacional y los estudios empíricos, son las Pymes, por lo tanto, es importante resaltar su concepto e importancia dentro de la economía de un país y específicamente para el caso colombiano.

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las Pymes se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales<sup>3</sup> legales vigentes.
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Según estudio exploratorio de la dinámica de las empresas Pymes en Colombia, realizado por FUNDES<sup>4</sup>, muestra que en el país las pymes y microempresas suman el 90% del parque empresarial, generando el 73% del empleo a nivel nacional y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios.

Un alto porcentaje de pequeñas y medianas empresas se dedica a una gran variedad de actividades del sector servicios (59.2%); el comercio del 21,5% y la industria el 19,3%.

---

<sup>3</sup> Salario mínimo vigente para el año 2012, \$566,700.00 (pesos colombianos)

<sup>4</sup> FUNDES es una organización internacional que promueve el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en América Latina desde hace 26 años.

Según el estudio *Doing Business*<sup>5</sup>, Colombia ha avanzado de manera importante en la simplificación de los trámites asociados a la puesta en marcha de un nuevo negocio, sin embargo, aún existe la informalidad en las Pymes, estimando que un porcentaje importante de ellas lleva a cabo prácticas empresariales informales, debido a los altos costos de operar en la formalidad. Así, mientras que en 2003 se requerían diecinueve procedimientos para empezar un nuevo negocio, hoy son necesarios trece. De igual manera, desde 2003 los costos como porcentaje del ingreso per cápita, se han reducido de 29% a 20%. Estos avances se deben en parte, a la implementación de los Centros de Atención Empresarial, sin embargo, aún se hace necesario mejorar los procedimientos en trámites para el empresario.

Además de lo anterior, Misión Pyme presenta una serie de características que limitan su desarrollo, entre las que se destacan:

- Baja capacidad de innovación,
- Bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones (TICs),
- Problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos,
- Limitada participación en el mercado de la contratación pública,
- Limitado acceso al financiamiento adecuado, y
- Liquidez insuficiente para financiar los proyectos

Sobre esta última característica, tal vez es uno de los más grandes obstáculos y problemas que dejan fuera de competencia a aquellas empresas constructoras que no tienen gran capital para financiarse antes de que el gobierno o la entidad contratante les haga un desembolso de anticipo o efectúe los pagos correspondientes, poniendo en riesgo toda su operación. No obstante, habiendo un anticipo al momento de agotarse, los pagos subsecuentes quedan en vilo, repercutiendo en un problema de liquidez insuficiente para continuar con la ejecución de las obras e incumplimientos en el plazo, hasta tanto la empresa no reciba los pagos por avances de ejecución.

---

<sup>5</sup> El índice *Doing Business* es una herramienta elaborada por el Banco Mundial con la intención de ser utilizado para evaluar y comparar la facilidad o dificultad de hacer negocios en 183 países.

Según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF -, en general las Pymes en Colombia, en cuanto a las fuentes alternativas de financiación, no acceden a ninguna diferente al crédito bancario utilizado para capital de trabajo, y los proveedores siguen siendo la fuente de financiación alternativa más importante para las Pymes. Finalmente, el mercado extra bancario y el *factoring*, son las opciones menos utilizadas por las pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, la razón por la cual las Pymes no acceden a otras alternativas de financiamiento, es porque las solicitudes podrían ser negadas por la falta de garantías o los elevados costos financieros.

Es clave resaltar que en Colombia el 96% de las empresas son calificadas como Mipymes y el 70% son empresas familiares, por lo tanto, el país desarrolla su economía entorno a empresas que tienen condiciones de familiaridad, con una participación del 80% del sector empresarial privado, y de igual forma, cabe reconocer su importancia a nivel mundial, solo en Estados Unidos los negocios de familia generan el 60% de empleo, en el Reino Unido representan el 75%, en México el 56% de las ventas son efectuadas por empresas de familia y en Venezuela el 34%.

De acuerdo a estudios realizados por Juan Carlos Valda<sup>6</sup>, Doctor en Ciencias de la Administración, “una empresa familiar se puede definir, como aquella cuya propiedad y administración está en manos de una familia, hecho que la convierte en vulnerable, sabiendo que los aspectos de la familia intervienen directamente en el desarrollo de la empresa, y por ende de la familia. La propiedad, el negocio y la familia son las tres condiciones que identifican el desarrollo de una empresa familiar, según Gersik<sup>7</sup>, en este modelo de los tres círculos se puede evidenciar las formas en que la familia toma una gran importancia en el manejo de la empresa, por lo tanto, es fundamental reconocer los principales problemas que se presentan al interior de una organización de este nivel.

---

<sup>6</sup> Juan Carlos Valda es Licenciado en Administración de Empresas – Doctor en Ciencias de la Administración. Conferencista y consultor especializado en la problemática y Dirección Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas.

<sup>7</sup> Kelin Gersick es cofundador y socio principal de Lansberg, Gersick & Associates, una firma de investigación y consultoría en New Haven, Connecticut, que trabaja para empresas familiares y fundaciones de familia.

Normalmente, las empresas familiares tienden a ser encasilladas como empresas con poca visión empresarial, y sin parámetros de planificación estratégica, sin embargo, en el mundo y por supuesto en Colombia, se pueden mencionar compañías con perspectivas de crecimiento e internacionalización como *Johnson & Johnson*, Nalsani, Seguros Bolívar, empresas que sin duda han representado un gran aporte al desarrollo económico del país y del mundo, con esto se puede decir que las empresas familiares hoy deben tomarse como fuente de empleo, como organizaciones que aportan al desarrollo y crecimiento económico y que no solo aportan al mejoramiento del bienestar familiar sino que cuentan con condiciones idóneas de responsabilidad empresarial.

Aunque las empresas familiares tienen diferentes condiciones por las cuales se pueden generar:

- Por necesidad. Como fuente de empleo, y como única posibilidad para obtener recursos económicos para satisfacer las necesidades primarias;
- Como modelo de emprendimiento. Como posibilidad de cambiar y mejorar el status de la familia;
- Como condición financiera. Encontrando en ella una posibilidad para obtener más recursos, sabiendo que se cuenta con un trabajo estable que satisface las necesidades primarias.

Sin embargo, las empresas familiares calificadas como Mipymes enfrentan serios problemas administrativos y de liquidez, los cuales marcan la pauta para que la empresa permanezca o desaparezca dejando serias rupturas al interior de la familia.

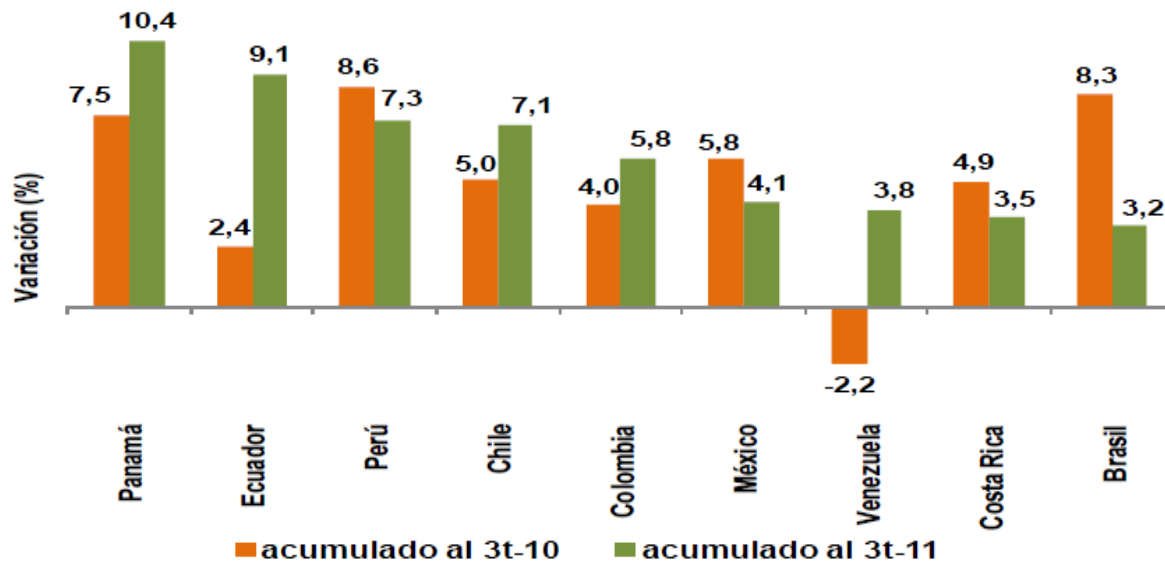
La dificultad de la administración de una empresa familiar radica en la subjetividad y el temor; la subjetividad para resolver conflictos y tomar decisiones, toda vez que se interponen los lazos afectivos ante los resultados obtenidos por cada miembro de la empresa, y el temor, calificado como la falta de visión empresarial de largo plazo, dicho como la imposibilidad de asumir riesgos, sabiendo que se cuenta con el patrimonio familiar, es decir, no reconocer el límite entre lo empresarial y lo familiar, lo que lleva a únicamente a buscar una estabilidad y no crecimiento a futuro.

Se dice que solo el 30% de las empresas familiares permanece en la segunda generación y tan solo el 10% en la tercera y cuarta generación, y sabiendo que en Colombia, el 96% de las organizaciones son Mipymes y de ellas el 70% son familiares, permite pensar en que en este tipo de compañías está un gran motor de empleo del país, lo que implica realizar esfuerzos por parte de la academia, los gremios y el gobierno por generar un mayor apoyo, que puede ser traducido en acompañamiento y capacitación que garanticen su estabilidad y desarrollo.”

### 3.2. Competitividad de las Pymes Constructoras en Colombia

En el caso Colombiano, es importante resaltar que el país tiene una posición favorable para competir, cuenta con una excelente dotación de recursos naturales, localización estratégica y gente trabajadora, que le ha permitido adquirir una economía en crecimiento. En el 2011, en el contexto latinoamericano, Colombia se encontró en una posición intermedia, superando el crecimiento de México, Venezuela, Costa Rica y Brasil.

Gráfico 3. Latinoamérica: Crecimiento del PIB acumulado al tercer trimestre



Fuente: Bancos Centrales

CAMACOL, Cámara Colombiana de la Construcción, en el Foro Nacional “En qué invertir en el 2012 y Primera Feria de Productos Financieros” organizado por el diario La República el 16 de febrero del año 2012, pone en manifiesto lo siguiente<sup>8</sup>:

La presidente de Camacol Sandra Forero Ramírez identificó oportunidades en el sector de la construcción para invertir en el 2012. De acuerdo con la representante gremial, las oportunidades se concentran en la vivienda de interés social, VIS; en el TLC con los Estados Unidos sobre todo para el segmento residencial y en las alianzas público privadas.....”

“En un primer aspecto, Sandra Forero Ramírez considera que en el segmento de la VIS existe una demanda fortalecida por el aumento del empleo y la estabilidad del mismo. Además, por el anuncio por parte del Gobierno Nacional de ampliar el subsidio a la tasa de interés y de focalizar estos recursos a este segmento. “Se estima en 7.7 millones el número de hogares que en la actualidad no están pudiendo lograr el cierre financiero para acceder a una vivienda. Este grupo constituye la principal oportunidad de crecimiento en el segmento residencial”, puntualizó la presidente gremial.

La segunda oportunidad de inversión del sector constructor es el TLC con los Estados Unidos, el cual traerá positivos impactos macroeconómicos en el mediano plazo, particularmente un volumen importante flujos de inversión que se traducirán en mayor demanda de edificaciones industriales, bodegas y hoteles. “Los segmentos de mayores incrementos se presentarán en este segmento donde se espera construir 20.000 nuevas habitaciones en los próximos cuatro años, eso implica aumentar en 13.000 habitaciones frente a lo producido en el cuatrienio 2007-2010”, dijo Sandra Forero Ramírez.

La tercera oportunidad de inversión que identifica la presidente gremial son los Macroproyectos a través de las APP’s (Asociaciones Público Privadas) para la construcción de la infraestructura requerida como colegios, jardines infantiles, hospitales, cárceles,

---

<sup>8</sup> Boletín semanal de noticias CAMACOL–Cámara Colombiana de la Construcción, <http://camacol.co/noticias/opportunidades-de-inversión-para-el-sector-constructor-en-el-2012>.

despachos públicos entre otros. Sobresale que estos Macroproyectos son una herramienta fundamental ya que concentran el mayor porcentaje de la VIP, donde su mayor oferta se concentra en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Valle, Huila y Bolívar. “Con las APP’s Se estimula la iniciativa y el esfuerzo financiero del sector privado, al tiempo que se reduce el esfuerzo de caja por parte del Estado”, concluyó la presidente de Camacol, Sandra Forero Ramírez.

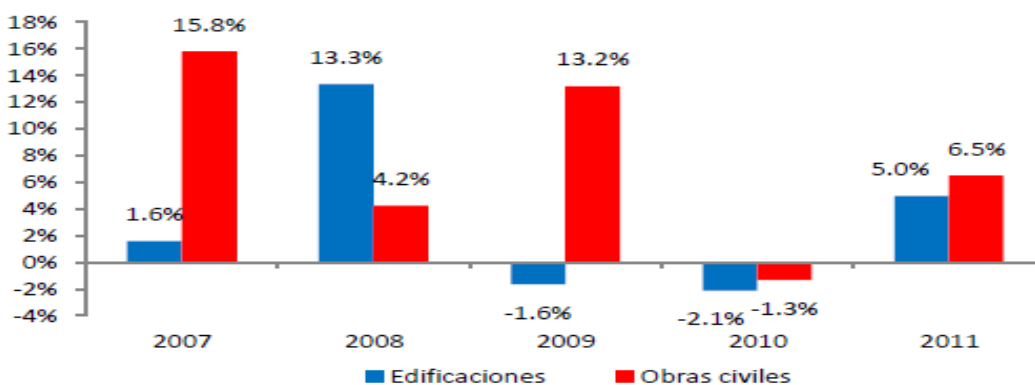
Es evidente que las empresas constructoras a través una gestión eficiente, pueden diversificar su negocio en diferentes aspectos y sectores, como por ejemplo, sistema de concesiones, creación de unidades de negocios, adquisiciones o fusiones de empresas, alianzas estratégicas horizontal y vertical; son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

- Incremento en los volúmenes de facturación
- La consolidación de las actividades constructivas
- La consolidación de la empresa dentro del sector constructor, con lo que se abre paso a la apertura internacional
- Aumento real de la penetración en el mercado
- Desarrollo de nuevos servicios para atender necesidades del mercado cambiante
- Desarrollo de nuevos servicios integrados
- Incremento de la capacidad financiera y posibilidades de cotizar en bolsa lo que representa un sano divorcio del sector financiero, de tal manera que la empresa pueda tener sus propios medios de fondeo y mayor poder de decisión acerca de endeudamiento y financiación privada de proyectos
- Diversificación del riesgo financiero
- La posibilidad de redirigir su actividad constructiva hacia diferentes segmentos (infraestructuras, obras industriales, hidráulicas, megaproyectos, etc.); generando valor y un nivel de especialización tal que permita la predilección por la empresa a la hora de contratar, todo esto sin dejar de lado negocios alternos que mantienen los niveles de riesgo controlados al diversificar las actividades.

Colombia es un país por construir y el sector de la construcción es un eslabón en la cadena donde se encuentran los mayores retos para su competitividad, por ello, es preciso que las pymes constructoras se consoliden, tengan consciencia de largo plazo y aprovechen las oportunidades que les brinda un mercado en crecimiento, desarrollando capacidades para crear y mantener estrategias agresivas que les genere ventaja competitiva (Porter M. , 1980). Son muchas las empresas constructoras que aún se encuentran en la informalidad<sup>9</sup> y que no cuentan con una estructura organizacional sólida y la mayoría de ellas son de tipo familiar que trabajan con personal poco capacitado para diseñar estrategias de largo plazo, debilidades que las ponen en una situación de riesgo a la luz de un entorno global competitivo.

Es claro que el sector de la construcción trae consigo impactos macroeconómicos importantes para el país, en cuanto al fortalecimiento de su red de infraestructura, vivienda, aumento del empleo y estabilidad del mismo. Ahora, si damos una mirada a las cifras del sector al cierre de 2011, éstas registraron un crecimiento anual del 5.7%, y por subsectores, edificaciones representó un crecimiento anual de 5.0% y obras civiles registró un 6.5%, lo cual indica que existe una dinámica de expansión que se debe seguir impulsando, según lo manifiesta el balance sectorial de la Cámara Colombiana de la Construcción – Camacol -, en su informe económico de febrero de 2012.

Gráfico 4. Variación % anual PIB construcción



Fuente: DANE

<sup>9</sup> Según estudios de la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo, 2008), el 59,89% de los establecimientos en general son informales; entendido esto, sin registro mercantil ni formalidad tributaria.

Hay que reconocer el potencial de las Pymes dentro de la estructura empresarial colombiana, porque en conjunto son las principales generadoras de empleo, por lo tanto, es fundamental su fortalecimiento para la creación de un entorno competitivo al interior; pero también hay que reconocer, que las empresas se ven enfrentadas a dificultades y restricciones de su propio entorno que no les permite mantener estrategias competitivas, y más bien, siguen trabajando por generar ventajas comparativas que se ven continuamente afectadas por la entrada de nuevos y grandes competidores. Por consiguiente, sobre este panorama, es fundamental comprender que debe existir una unión entre el sector público y el sector privado, con estrategias que puedan ser sustentables, y que permitan una interacción adecuada de los actores de la cadena productiva, ofreciendo un verdadero mejoramiento del entorno.

Basado en lo anterior, me dirijo al estudio que realizó la firma *Monitor Company* sobre la competitividad en Colombia, el cual menciona el análisis de cuatro elementos que conforman el llamado Diamante de la Competitividad de Michael Porter (1990). Estos cuatro elementos sintetizan las fortalezas comunes a todas las naciones triunfadoras, que Porter ha identificado en sus extensos trabajos empíricos a nivel mundial.

- Factores: Abarca la existencia de recursos humanos avanzados y especializados, infraestructura técnica y otros factores de producción requeridos en la industria, así como la capacidad de mejorarlos continuamente.
- Industrias relacionadas y de apoyo: Incluye la existencia de proveedores de insumos y servicios, así como distribuidores, para las empresas del sector en cuestión.
- Demandas: hace referencia a la demanda nacional por los bienes y servicios producidos por las empresas del sector en cuestión, la cual debe ser exigente y sofisticada para estimular la innovación.
- Estrategia, estructura y competencia: Se refiere a la organización y administración de las empresas del sector en cuestión, así como a las condiciones de competencia en el mercado

doméstico, las cuales deben ser exigentes para estimular la permanente innovación empresarial y productiva.

Gráfico 5. Diamante de la Competitividad



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín

Tal como lo menciona el estudio, los cuatro vértices del Diamante son tan importantes como el sistema que ellos conforman. La debilidad en cualquiera de ellos, limita seriamente las posibilidades de una industria o sector para aumentar su competitividad, y forman parte primordial del conocimiento que deben poseer las organizaciones al momento de diseñar su plan estratégico y para la administración de su negocio y de sus proyectos, son variables que deben alimentar las estrategias.

Ahora bien, dentro de mi experiencia laboral que ha sido en un 95% vinculada al sector constructor durante diez años aproximadamente, he podido vivir de cerca su proceso productivo, es aquí donde nace la pasión por este estudio. Experimentar el desarrollo empresarial de estas empresas que a mi modo de ver, tienen mucho potencial para ser competitivas en un mercado, pero que a su vez tienen la necesidad de evolucionar en su plano estructural dentro de un proceso de transformación cultural que le permita tener una visión integral de la gestión corporativa que involucre mejores prácticas, desarrollo continuo del capital humano, planeación estratégica flexible para estar preparadas y hacer lo necesario en el momento de responder a los cambios rápidos del entorno, empresas interconectadas con los actores del sector, y conducir las a la

generación de sociedades de conocimiento con capital intelectual que las haga diferentes a las demás.

Por lo anterior, propongo la gestión estratégica como herramienta básica para la dirección de las organizaciones, porque se encuentra directamente relacionada con el factor humano y el liderazgo, como base fundamental de la gestión. Una organización requiere construir equipos de trabajo y luego trabajar en equipo, utilizando su capacidad como elemento integrador de los esfuerzos empresariales, y de esta manera lograr crecimiento, sostenibilidad y resultados, buscando en bienestar común.

## 4. Estudios Empíricos

### 4.1. Perdurabilidad Empresarial Universidad del Rosario de Colombia – Facultad de Administración

El grupo de investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario de Colombia (2008), ha realizado estudios sobre Perdurabilidad Empresarial<sup>10</sup> y la problemática de las empresas colombianas, centrandó su atención en el funcionamiento interno de las organizaciones; sin embargo, han hecho una minuciosa revisión confirmando que las dificultades no provienen exclusivamente de las empresas o de las prácticas de los empresarios, sino que, además, se ven determinadas por elementos del entorno nacional e internacional, por lo tanto, consideran que los problemas que deben enfrentar las empresas colombianas son muy diversos, y pueden ser vistos a través de diferentes niveles de análisis: global, regional, nacional y organizacional.

Sus estudios también mencionan, que el ámbito global existen dos fenómenos importantes e interrelacionados que configuran un panorama diferente para todo tipo de organizaciones, especialmente para las empresas: el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la globalización.

El primer fenómeno tiene que ver con la revolución de las TIC, que ha generado incrementos destacados en la productividad de las empresas y, por consiguiente, aumentos en la ganancia sobre el capital, principalmente para aquellas que pertenecen a las naciones más desarrolladas. Sin embargo, Colombia no es un actor protagónico en temas de ciencia y tecnología, pues cuenta tan sólo con el 0,01% de los científicos del mundo. Colciencias, por su parte, reconoce que la inversión nacional en ciencia y tecnología apenas representa el 0,5% del Producto Interno Bruto (PIB), mientras en la mayoría de los países desarrollados está por encima del 2% y, en algunos casos, supera el 3% del PIB.

---

<sup>10</sup>Programa de Divulgación Científica (2008), Fascículo “Desafíos actuales de las empresas en Colombia”, Universidad del Rosario.

El segundo elemento tiene que ver con la globalización. Este fenómeno globalizador ha sido favorecido principalmente por un conjunto de instituciones económicas multilaterales (Organización Mundial de Comercio, Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial, entre las más reconocidas), dirigidas por los países desarrollados, que ejercen su capacidad de presión para proteger los intereses de sus empresas.

En la actualidad, diversos países y organizaciones, con grados variables de éxito, impulsan procesos regionales de integración o acuerdos comerciales, como los Tratado de Libre Comercio (TLC), que materializan gran parte de los discursos que acompañan la doctrina neoliberal y constituye una muestra palpable de las asimetrías y los juegos de poder que dominan las relaciones económicas internacionales en la actualidad.

Los estudios realizados a la fecha por la Universidad del Rosario, en el ámbito organizacional, identificaron que la principal dificultad que enfrentan las empresas colombianas (en su mayoría de tamaño micro, pequeño y mediano) es su baja capacidad de gestión, la cual se ve reflejada en las dificultades que tienen para proponerse objetivos de crecimiento y desarrollo, y para gestionar de manera eficiente sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.). Ello se manifiesta en cuatro aspectos de la gestión organizacional.

- En primer lugar, en lo relacionado con la dimensión estratégica, se destaca la poca claridad sobre la razón de ser y la proyección del negocio, que generalmente responde a una visión de corto plazo. De la misma forma, existe desconocimiento y poca vigilancia del entorno, junto con una limitada medición y control sobre lo que se hace, sobre la consecución de resultados y el logro de objetivos.
- En segundo lugar, los empresarios no hacen un uso efectivo de las prácticas adecuadas para motivar y dirigir a su personal, de tal forma que puedan aprovechar mejor sus potencialidades para construir ambientes de trabajo que mejoren la calidad de vida dentro y fuera de las empresas.

- En tercer lugar, en lo relativo al ordenamiento de las actividades, se observa una gran dificultad para configurar la estructura de la organización, de acuerdo con la dinámica del entorno, con la identidad de la empresa y con su estrategia.
- Por último, en lo relativo a los procesos, existen grandes limitaciones debidas a una visión meramente funcional (recursos humanos, finanzas, producción y mercadeo), mal comprendida y utilizada por las organizaciones, la cual no permite tener una perspectiva integral del negocio que impulse sus potencialidades y logre mejores resultados.

#### **4.2. Investigación Sobre Estrategia Universidad Externado De Colombia – Facultad de Administración de Empresas**

La autora Hortensia Manrique (2007)<sup>11</sup>, en su investigación para la Universidad Externado de Colombia, dirigida hacia la comprensión de la gestión estratégica como estilo de dirección en las empresas del sector constructor en Colombia, logra deducir que indudablemente en una situación de crisis como la vivida por las empresas del sector constructor en el año 2000, evidenció los aciertos y falencias de las decisiones estratégicas tomadas por las empresas.

La hipótesis que orientó los estudios de investigación se relacionaron con la ausencia o deficiencia en la gestión estratégica de las empresas, en el sentido de tener definido un norte claro en el corto, mediano y largo plazo, apoyados de decisiones con base a un análisis del entorno con una visión de futuro, pudiendo observar que aquellas empresas que tuvieron un enfoque más de largo plazo y menos de negocio, fueron las que salieron mejor libradas de la crisis. Si bien es cierto que dichas decisiones no siempre fueron producto del análisis juicioso y racional del entorno, también fueron resultado de la intuición, al presentar un bajo endeudamiento y poco inventario de viviendas.

Estar anclado en el pasado y tomas decisiones con base en lo que “siempre había dado resultado”, fue lo que ocasionó que se omitieran las señales que mostraba el entorno, tales como saturación

---

<sup>11</sup> Manrique, Hortensia. (2007): Hacia una comprensión de la gestión estratégica de las empresas colombianas: el caso del sector constructor. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. P. 15, 16, 113.

del mercado, modificaciones en el sistema financiero, altas tasas d interés, incremento de los precios, etc.

Para obtener una visión del sector de la construcción como un todo, se realizaron entrevistas a diferentes actores que conforman la cadena de valor, es decir, empresas edificadoras de vivienda, empresas de ingeniería civil, proveedores y de algunos gremios. El estudio fue de corte cualitativo, para hacer énfasis en conocer las percepciones de los gerentes sobre diferentes aspectos de la gestión.

Una de las conclusiones que se derivó de la investigación, como suplemento de las obtenidas de la investigación sobre pensamiento gerencial, es que si bien el conocimiento y aplicación del discurso administrativo, así como la experiencia son suficientes y que las actitudes, creencias y formas de pensar de los gerentes sobre el negocio y el entorno pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Mientras unos le otorgan gran importancia a la planeación y al entorno, otros ponen el acento ya sea en un manejo conservador de las finanzas, en los sistemas constructivos, en la defensa del ciclo de la construcción, en la especialización y focalización de la actividad, en el mercadeo y comercialización, o en ofrecer un valor agregado a los clientes. Estas diferencias dejan ver las diferencias entre los empresarios en términos de trayectoria profesional y personal, así como, en actitudes y formas de pensar, y que son ilustrativas de los diversos caminos para conducir una empresa, y que la gerencia es una actividad humana en la cual juegan un papel determinante las particularidades individuales de quien la ejerce.

En este estudio el 55,5% de las entrevistas correspondió directivos de empresas constructoras, el 22,2% empresas productoras de insumos, el 11,1% a gremios y 11,1% restante empresas financiadoras y de consultoría en ingeniería. De las empresas constructoras el 11,1% se vieron muy afectadas con las crisis, siendo dos de las más antiguas, toda vez que fueron fundadas entre la década de los años 30 y 40. Las empresas constructoras en un 50% son de carácter familiar, dirigidas por su propietario o el hijo del fundador. En cuanto al número de empleados, el 50% de las constructoras son de mediano tamaño, toda vez que emplean entre 50 y 199 trabajadores, el

37,5% supera los 200. Solo un número pequeño de empresas emplea un promedio de 30 empleados. Con relación al año de fundación, la mayoría (38,8%) de todas las empresas estudiadas y el 40% de las empresas constructoras se crearon en la década de los 70 cuando se presentó un dinamismo en la actividad edificadora. Un rasgo de las empresas estudiadas es su alta perdurabilidad, pues el 72% de las empresas, incluyendo los gremios, superan el cuarto de siglo, cifra significativa teniendo en cuenta que algunos estimativos, solo el 10% de las empresas en Colombia trascienden los cinco años.

Entre los rasgos de los gerentes estudiados, el 61,1% se ubicaba en el rango entre 40 y 49 años de edad y el 38,9% entre 50 y 60. En términos de profesión priman los ingenieros, el 77,7% hicieron estudios de pregrado en ingeniería, de estos un 55% ingeniería civil. Esto parece una tradición en el sector. El 80% de los gerentes de las empresas constructoras son gerentes propietarios, de las restantes son gerentes contratados.

#### **4.3. Factores Determinantes del Éxito Competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México**

Este estudio realizado por la Universidad del Zulia en Venezuela (2009) fue diseñado con el fin de analizar y evaluar los aspectos relevantes que generan competitividad y diferenciación en las empresas; además estudia la relación que existe entre el éxito de las empresas y la aplicación de cuatro factores claves de la Gerencia Estratégica con un estudio que fue realizado a 405 empresas mexicanas. Los resultados son altamente gratificantes pues demuestran de manera positiva la aplicación de componentes de la Gestión estratégica y comprueban empíricamente que es posible generar competitividad a partir de su aplicación.

La literatura relacionada con estrategia empresarial sostiene que es deseable que cualquier empresa, independientemente de su giro, tamaño o características particulares, diseñe planes estratégicos. La planeación estratégica y los beneficios que se desprenden de ésta, se encuentran ampliamente documentados en los círculos académicos. Sin embargo, la realidad práctica de la planeación y su relación con el rendimiento de la empresa, particularmente la Pyme, es una línea de investigación que sigue abierta.

Algunos estudios llevados a cabo al respecto, han encontrado una relación positiva entre la planeación estratégica y el rendimiento. Por ejemplo, Rudd et al. (2007), concluyeron que la planeación es una herramienta clave en la competitividad y que tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento. Así mismo, Kraus et al. (2006) encontraron una relación positiva entre estas variables, e hicieron énfasis en que la formalidad de la planeación aumenta la probabilidad de ejecución, lo que a su vez influye en el desempeño.

Con el propósito de medir la incidencia de la planeación estratégica en el éxito competitivo, se formuló la siguiente hipótesis: Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre las empresas que desarrollan planeación estratégica y el éxito competitivo.

Las empresas más exitosas planean estratégicamente en mayor medida que las de bajo rendimiento (alto rendimiento = 69% y bajo rendimiento= 30%; significativo al 1%). La hipótesis 2 si tiene sustento empírico.

Por otra parte, se observa cómo las empresas con alto rendimiento le dan mayor importancia a la innovación en productos, procesos y gestión.

Este trabajo, halló evidencia empírica respecto de la relación entre la planeación estratégica y el éxito competitivo. La planeación permite visualizar un futuro deseable a largo plazo y esta visión debe representar el motor que guie las actividades de la empresa. La fijación de objetivos, la determinación de estrategia y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia.

Actualmente, ya no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, por lo que las Pyme deberán incorporar nuevas variables que le permitan mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer. Este estudio, encontró evidencia empírica respecto de que las Pyme con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, productos y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector.

#### **4.4. Factores Explicativos del Éxito Competitivo un Estudio Empírico en la Pyme, Cuadernos de Gestión Vol. 2. Universidad de Murcia**

El estudio realizado por la Universidad de Murcia de España (2002), realiza una comparación empírica de los modelos administrativos que se aplican a las empresas, de acuerdo con la evidencia teórica y la evidencia real de las aplicaciones en una muestra de 473 empresas.

Este estudio resalta como los factores del conocimiento (habilidades y actitudes), factores de capacidad directiva (gestionar, conseguir los objetivos organizacionales, dirigir la empresa por buen camino), factores de mercadeo (clara orientación al mercado y al cliente) factor de calidad (cultura de calidad, sistemas de gestión, control y seguimiento), factor de innovación (a nivel del producto, del proceso productivo, de la gestión general), y por último, pero no menos importante el factor tecnológico, (recursos e inversión) son indispensables para el éxito de las empresas.

Los factores de éxito vienen de la mano de las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente cualificado para afrontar los retos organizativos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización.

Los factores que explican el éxito competitivo son: la posición tecnológica, el número de áreas de innovación y la formación con un efecto significativo sobre la rentabilidad económica. La adopción de medidas que aseguren la calidad del producto o servicio o un mayor esfuerzo innovador representen recesos de la rentabilidad económica en el corto plazo.

En relación a la capacitación de los empleados, se observa que el fomento de planes de formación para lograr un personal cualificado que sea capaz de afrontar los retos organizativos, es uno de los factores determinantes del éxito.

#### **4.5. Estudio Tantum Strategy & Results, Experiencias en la Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica *Balanced Scorecard*.**

La empresa *Tantum Strategy & Results*, realizó un estudio a 42 empresas en Argentina (2010), sobre la implementación del *Balanced Scorecard*, durante el período comprendido entre el año 2002 al 2010; el 69% de ellas con ingresos mayores a 100 millones de dólares, 45% multinacionales, 29% grupos nacionales y 12% empresas de Uruguay, Paraguay o Bolivia, pertenecientes a los sectores de Oil & Gas, Telecomunicaciones, Siderurgia, Servicios Financieros, Farma, Organismos Públicos, ONGs, Energía, Agropecuario, Tecnología, Consumo Masivo, etc., cuyo estudio arrojó los siguientes resultados.

El 52% de los proyectos de implementación del BSC, fracasaron porque se dejaron de usar luego de un tiempo. El 48% actualmente es usado en la organización.

Ese estudio identificó diez principales causas de fracaso, relacionadas con los siguientes factores:

1. El gerente no está convencido de usar el BSC como modelo de gestión estratégica.
  - Visión de corto plazo
  - Presupuesto como principal herramienta de gestión
  - Los intangibles no se pueden gestionar
  - Organizaciones y personas con falta de visión
  - Foco en resultados financieros y no en las causas de estos resultados
  - Las nuevas visiones implican riesgo y mucho trabajo, y no todos aceptan el riesgo
  
2. Cambios en la gerencia general
  - Se presentaron ocho cambios de gerentes, y en seis casos el nuevo Gerente dejó de usar el modelo de gestión
  - En el 50% de los cambios de gerente, éste vino de fuera de la organización

3. La organización no sabe gestionar proyectos

- El modelo es usado como herramienta de reportes
- Foco en las operaciones del día a día, gestión por urgencias y no por prioridades
- Dificultad en la gestión de proyecto, no hay un alcance definido y medir su contribución a la estrategia

4. La organización no tiene recursos disponibles para mantener el funcionamiento del BSC

- Nadie toma responsabilidad sobre el modelo de gestión
- Dificultad al definir recursos en implementaciones regionales
- En las organizaciones Pymes no está formalizada las áreas de soporte (Recursos Humanos, Tecnología de Información, Control de Gestión, Oficinas de Proyectos, etc.)

5. La organización no tiene cultura de medición

- Organizaciones en fase I de profesionalismo en la gestión donde recién están empezando a usar el presupuesto con cierres mensuales, flujos de caja, información de clientes, etc., es muy difícil implementar el modelo
- Por lo general las empresas que están en fase II de profesionalismo en la gestión, implementan un modelo

6. El BSC se usa como modelo de reporte de indicadores

- No hay visión de largo plazo que justifique la estrategia
- No existe una estrategia, es un requerimiento de niveles corporativos
- El modelo es usado para reportar indicadores
- No existe una lista de iniciativas estratégicas
- La toma de decisiones en base a información del modelo, es muy pobre
- Con el tiempo el modelo se deja de usar o se transforma en un tablero de control operativo

7. El BSC es muy complejo y no está bien construido

- Demasiados objetivos en el mapa estratégico, más de 20%
- Flechas de causa y efecto por todos lados
- Muchos indicadores
- Indicadores imposibles de medir
- Lista de iniciativas sin priorizar

8. El equipo de gerentes no tiene capacidades de liderazgo

- Los gerentes no demuestran habilidades directivas para el logro de los objetivos
- No existe interacción entre las personas para ser efectivos durante el proceso

9. Entre los gerentes existe una agenda oculta o una puja de poder interno.

- Cualquier propuesta nueva es derribada por los gerentes
- Los gerentes buscan ganar poder en la agenda personal de cada uno

10. El modelo BSC no va acompañado de un proceso de cambio

- No se involucra a los mandos medios en la construcción de la visión y estrategia
- No se define un plan de comunicación de la visión y estrategia para todos los empleados
- No se definen los objetivos e incentivos para cada empleado

## 5. Conclusiones

Las Pymes constructoras en Colombia, deben generar valor y un factor diferenciador que les permita competir en el mercado no solo nacional sino internacional, y entender que no existe un camino único, pues aunque aparentemente todas las empresas constructoras hagan “lo mismo”, cada una es un mundo particular y esto es definitivo a la hora de plantear y generar las estrategias de competitividad y lograr satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*).

Colombia es un país por construir y gracias a su dinámica de expansión, se abre el camino para enfrentar nuevos retos del mercado, y el principal de ellos es la modernización de las empresas para ser competitivo a través de procesos, calidad y diseño de productos, y es claro que para ello, se requiere una inversión la cual requiere una planeación para el desarrollo empresarial, proceso que es apoyado en Colombia por el Banco de desarrollo empresarial y Banco de Comercio Exterior, que ofrecen diferentes modalidades de financiación para la industria nacional.

El crecimiento en el segmento residencial; los macroproyectos a través de APP's (Asociaciones Público Privadas) para la construcción de la infraestructura requerida como colegios, jardines infantiles, hospitales, cárceles, despachos públicos, vías, túneles, entre otros; el inicio del TLC con Estados Unidos y otros acuerdos bilaterales, traerán positivos impactos macroeconómicos en el mediano plazo, particularmente un volumen importante flujos de inversión que se traducirán en mayor demanda de edificaciones industriales, bodegas y hoteles; la liberalización en determinados sectores dando paso a la integración vertical; el dominio de empresas especializadas, que resuelven acudir a fusiones, adquisiciones o alianzas que permiten acceder a mercados cerrados; la necesidad de ser “ecológico” o “verde”, “sostenibilidad”, en la concepción y uso de los productos y servicios, así como, en el manejo de los desechos; la orientación al cliente, todo ello marcado por el impacto de la competencia global, muestra grandes retos para las empresas del sector.

Es relevante que toda estrategia se encuentre soportada sobre suficientes datos convertidos en valiosa información, estudios, soportes teóricos e informes de la actualidad, de la realidad, del

mercado, de las finanzas y un sinnúmero de temas que afectan a la empresa, sin embargo, un factor determinante debe ser el conocimiento que proviene de la práctica y la experiencia que generan aprendizaje, pues de nada servirá una estrategia completamente soportada teóricamente si no es posible aplicarla, y viceversa, no es viable manejar una estrategia solo teniendo en cuenta las corazonadas y las experiencias pasadas; esta mixtura de conceptos tiene un delicado balance que permitirá a la alta gerencia llegar a buen fin, si logra equilibrar todo el material teórico disponible con los aspectos únicos de la empresa y con las experiencias y conocimientos adquiridos a través del tiempo y la práctica.

Los estudios confirman que los administradores de las Pymes en Colombia, le otorgan importancia a los aspectos funcionales tales como: financieros, mercadeo, operaciones, contabilidad, etc., antes que a un planteamiento estratégico, y ven este enfoque en cierta medida, como un proceso complejo que no es garantía de éxito, por lo tanto, no se animan a realizar un cambio organizacional. Hay que reconocer que existen empresas que han llevado a cabo planteamientos estratégicos, pero no reciben el apoyo de los gerentes ni de los empleados, y por ello, no logran una implementación adecuada; al respecto, las estadísticas son funestas, 9 de cada 10 planes estratégicos bien formulados fallan en la implementación por diversos motivos, siendo algunos de éstos los siguientes (*Partner Consulting*):

- Estructuras de recompensa inadecuadas
- Los problemas operativos priman por sobre los problemas estratégicos
- Pérdida de tiempo
- Demasiado costosa
- Requiere esfuerzos adicionales
- Contentos con el éxito pasado
- Temor al fracaso
- Desconocimiento del tema
- Confianza excesiva
- Experiencia previa desagradable
- Temor a lo desconocido

Ahora bien, en la cotidianidad de las empresas constructoras con frecuencia se solucionan las prioridades del día a día, que en muchas ocasiones son demasiadas, y de esta manera, siguen vigentes en el mercado, marchando a este ritmo. Pero finalmente, produce desconcierto no saber cómo comenzar, cuáles desarrollar, dónde están las prioridades y cómo sincronizar las de la empresa con las de las áreas de la organización y entre las áreas por sí mismas, y tal es el desconcierto, que al final todo es prioridad y los gerentes no tienen la habilidad para saber determinar qué es lo verdaderamente crítico y cuáles son las prioridades y su orden de ejecución, desarrollan proyectos sin una metodología formal con base en percepciones; sin embargo, este estado común en las empresas, se convierte en una costumbre de la práctica gerencial, que conecta la ejecución con el presupuesto anual y a las ganancias esperadas, y aún si éstas son las esperadas, relacionan el éxito con este factor, sin generar valor a todas las partes interesadas.

Los directivos colombianos deben entender que necesariamente un enfoque estratégico es el camino hacia el futuro de la organización, y requiere de instrumentos para desarrollar la implementación de la estrategia, a través de herramientas de gestión. Si bien el fundamento de la estrategia es la adaptación al entorno con fines de supervivencia y desarrollo, esto no es suficiente para definir el propio modelo de gestión empresarial, se requiere un cambio radical. Un planteamiento estratégico no es un mecanismo para elaborar los planes, es un proceso integral que busca mejorar la competitividad de las empresas, a través del liderazgo, formulación de estrategias, estructura de la organización, conocimiento, cultura y comunicación organizacional, y debe ser un proceso participativo inmerso en todas las áreas de la organización, principalmente en aquellas donde apunta el desarrollo; es claro que este proceso ya no es algo que le compete únicamente a la alta gerencia o a un solo gerente, requiere obligatoriamente la participación de todos los miembros dentro de la organización incluyendo, los clientes y *stakeholders*.

Las Pymes constructoras que pretendan perdurabilidad y competitividad, necesariamente serán aquellas que tengan la visión de futuro, y no solo basta con explorar sobre temas de estrategia, sino establecer un estudio que permita comprobar la directa relación de estas variables con la implementación de modelos de gestión estratégica que integren la visión corporativa, y tal vez, los resultados de esta futura línea de investigación permita construir indicadores de competitividad del sector a través de los procesos de gestión empresarial.

Es imperante que las Pymes constructoras en Colombia empiecen a planear su futuro y dejen de apagar incendios, puesto que requieren de herramientas de gestión que les permita prepararse para enfrentar los retos del mercado, en aras de contribuir con la competitividad del país. Es posible diseñar planes de financiamiento a largo plazo para emprender la carrera por el futuro de la organización.

## Bibliografía

Agudelo, L. y Escobar, J. (2008): *Gestión por Procesos*, Medellín: Icontec.

Andrews, K. (1987): *The Concept of Corporate Strateg*, Irwin.

Ansoff, I. (1957): *Estrategias para la diversificación*, *Harvard Business Review*.

Barker, J. (1995): *Paradigmas*, Mc Graw Hill.

Chandler, A. (1962): *Strategy & Structure*, Massachusetts, Beard Books.

Cohen, W. (2007): *Estrategia – 10 principios para conducir su compañía a la victoria*, México, Grupo Editorial Patria.

Davis, F. (1996): *Conceptos de Administración Estratégica*. Bogotá, Mc Graw Hill.

Druker, P. (1993): *Managing in Turbulent Time*. New York, HarperCollins Publishers.

Grant, R. (1997): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Madrid.

Herrera, J. (2011): *Gestión Estratégica Organizacional*, Bogotá: Ecoe Ediciones.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000): *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona: Gestión 2000.

Kerr, J. (2009): *Las Mejores Prácticas para Empresas Exitosas*, Bogotá: 3R Editores.

Levy, A. e Ibañez, A. (2009): *Empuje Estratégico*, Argentina, Ediciones Granica S.A.

Luna, A. (2010): *Administración Estratégica*, México, Grupo Editorial Patria.

Manrique, H. (2007): *Hacia una comprensión de la gestión estratégica de las empresas colombianas: el caso del sector constructor*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

Mintzberg, H. (1987): *Las 5 P's de la Estrategia*. California, California Management Review.

Palacios, L. (2011): *Dirección Estratégica*. Bogotá, Ecoe Ediciones.

Perez, R. (2006): *Liderazgo Visionario, Centro del Conocimiento*. Revista EAN No. 58, Bogotá, Corcas Editores Ltda.

Peters, T. y Waterman, R. (1984): *En busca de la excelencia*, Editorial Norma, Bogotá.

Talledo, M. (2008): *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del Pmbook)*. Cuarta Edición, Pennsylvania: Project Mangement Institute, Inc.

Wheelen, T. y Hunger D. (2007): *Administración Estratégica y Política de Negocios*, México, Pearson Educación.

### **Referencias Electrónicas**

Betancourt, J. (2006). *Gestion Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma* [versión DX Reader]. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros.htm>

Boldrin, M. (marzo, 2009). *La Crisis Mundial y nuestra crisis*. Washington University in St. Louis & Fedea. Recuperado de <http://www.crisis09.es/ebook/PDF/02a-la-crisis-mundial-y-nuestra-crisis.pdf>

Camacol–Cámara Colombiana de la Construcción (febrero, 2012). “*Oportunidades de inversión para el sector constructor en el 2012*” Boletín semanal de noticias. Recuperado de <http://camacol.co/noticias/oportunidades-de-inversión-para-el-sector-constructor-en-el-2012>

Camacol–Cámara Colombiana de la Construcción (enero, 2012). “*Construir para arrendar, La ecuación funcionaría*”, Boletín semanal de noticias. Recuperado de [http://camacol.co/noticias/construir-para-arrendar-la-ecuación-funcionaría](http://camacol.co/noticias/construir-para-arrendar-la-ecuacion-funcionaria)

Caputo, O. (septiembre, 2008). “*La Crisis Inmobiliaria en Estados Unidos. - La Eventual Séptima Crisis Cíclica*”. Recuperado de <http://www.elclarin.cl/index.php?option=com>]

Carrion, J. y Ortiz, M. (2000). *La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*. Recuperado de [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

En Obra (mayo, 2010). “*Para 2013, el 53% de las empresas del mundo estarán completamente dedicadas a la Construcción Sostenible*”, Revista Edición No. 3. Recuperado de <http://www.en-obra.com.co>

Estrada, R. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx>

Montoya, I. (Enero-Abril 2005). *Visitando a Mintzberg: Su Concepto de Estrategia y Principales Escuelas*, Revista EAN No. 53. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/129/12>

Olarte, J. (Enero-Abril 2009). *Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica - Balanced Scorecard*, Revista EAN No. 65. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article>

Ponce, M. (2010). *Planeamiento Estratégico ¿Una Necesidad?*. Recuperado de <http://www.partnerconsulting.com.pe/Articulos.pdf>

Restrepo, L. (2008). *Modelo para que las empresas vivan más tiempo. Programa de Divulgación Científica*, Universidad del Rosario. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008>

Rodriguez, A. (2003). *La Realidad de la Pyme Colombiana*, FUNDES. Recuperado de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione>

Romero, L. (2006). *Competitividad y Productividad en Empresas Familiares Pymes*, Revista EAN No. 57. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewArticle/7>

Rubio, A. (2002). *Factores Explicativos del Éxito Competitivo. Un Estudio Empírico de la Pyme*, Universidad de Murcia, Cuadernos de Gestión Volumen 2. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=309739>

Tantum Strategy & Results, (2010). *Experiencias en la Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica Balanced Scorecard*. Recuperado de <http://www.tantum.com/argentina/entrevistas.htm>

Toro, J. (2009). *Contribuciones a la Administración* [en línea], Universidad Autónoma de Manizales (Colombia). [Versión DX Reader]. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros.htm>

Valda, J. (2011). *Colombia: Las Empresas Familiares y los Principales Problemas que Afrontan*. Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com>

Velez, D. (2008). *Dinámica de la Empresa Familiar Pyme, Estudio Exploratorio en Colombia*, FUNDES. Recuperado de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione>

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo CLAUDIA PATRICIA DUBIO

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52-339-557

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

GESTION ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL APLICADA A  
LAS PYMES CONSTRUCTORAS EN COLOMBIA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

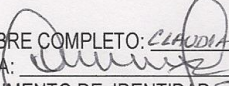
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>CLAUDIA PATRICIA RUBIO</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: 	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52.339.557</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>MAESTRIA EN CREACION Y DIRECCION DE EMPRESAS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: NOVIEMBRE 1, 2012