

Revista de Ciencias Sociales

Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario

García Guiliany, Jesús*
Pizarro de la Hoz, Ana**
Barragán Morales, Camilo***
Villarreal, Fabian****

Resumen

Es importante considerar las adaptaciones que la globalización induce en cuanto a factores económicos, políticos, sociales y culturales, dado que se exige a las empresas una posición estratégica que les permita aumentos significativos en términos de productividad y competitividad. En este sentido, el objetivo de la investigación fue analizar la planeación estratégica en pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario en el departamento del Atlántico-Colombia, tomando como base las etapas de formulación y evaluación de estrategias que utilizan para su competitividad. Para ello, el estudio se caracterizó desde el enfoque cuantitativo, como una investigación de alcance descriptivo, con diseño no experimental, transversal, de campo, utilizando para la recolección de datos un cuestionario con escala frecuencial, aplicado a una población de 81 empresas, donde los gerentes fueron las unidades informantes. Entre los hallazgos se tiene que se formulan y evalúan estrategias en las empresas del sector, que hay fortalezas en la misión, visión, oportunidades y atención a las amenazas, con oportunidad de mejora en el enfoque hacia las debilidades y en los planes de contingencia. Se concluye, que las empresas estudiadas se están orientando en las fases de formulación y evaluación de estrategias como fuente generadora de su competitividad.

Palabras clave: Planeación estratégica; formulación de estrategias; evaluación de estrategias; competitividad; pymes.

* Doctor en Ciencias Gerenciales. Docente-Investigador en la Institución Universitaria de Barranquilla, Barranquilla, Colombia. E-mail: jesusgarcia@unibarranquilla.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

** Doctorante en Administración. Vicerrectora Administrativa y Financiera en la Institución Universitaria de Barranquilla, Barranquilla, Colombia. E-mail: ampizarro@itsa.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2901-8170>

*** Magister en Administración de Empresas e Innovación. Docente-Investigador en la Corporación Universitaria Americana, Barranquilla, Colombia. E-mail: barragancamilo@coruniamericana.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8197-1727>

**** Economista. Business Development Manager en PEPSICO. E-mail: favillano@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1638-4701>

Strategic planning for the competitiveness of small and medium-sized companies in the construction and real estate sector

Abstract

It is important to consider the adaptations that globalization induces in terms of economic, political, social and cultural factors, since companies are required to have a strategic position that allows significant increases in terms of productivity and competitiveness. In this sense, the objective of the research was to analyze strategic planning in small and medium-sized companies in the construction and real estate sector in the department of Atlántico-Colombia, based on the stages of formulation and evaluation of strategies used for their competitiveness. For this, the study was characterized from the quantitative approach, as an investigation of descriptive scope, with a non-experimental, cross-sectional, field design, using a questionnaire with a frequency scale for data collection, applied to a population of 81 companies, where managers were the reporting units. Among the findings, strategies are formulated and evaluated in companies in the sector, that there are strengths in the mission, vision, opportunities and attention to threats, with an opportunity to improve the focus on weaknesses and contingency plans. It is concluded that the companies studied are orienting themselves in the phases of formulation and evaluation of strategies as a generating source of their competitiveness.

Keywords: Strategic planning; strategy formulation; strategy evaluation; competitiveness; SMEs.

Introducción

La dinámica empresarial ha venido evolucionando exponencialmente resultado de complejos procesos de los entornos políticos, económicos, tecnológicos, sociales y culturales globalizados, derivando en retos u oportunidades para los sectores productivos, validando con ello a la planeación estratégica como elemento fundamental para la consolidación y estabilización de toda organización que se proyecte con crecimiento sostenible.

Es allí, cuando la gerencia adquiere un papel trascendental e importante para el cumplimiento de los objetivos empresariales, fortaleciendo el desarrollo de tales empresas mediante la gestión de recursos y estrategias, que propendan al logro de metas establecidas en procura del éxito en forma competitiva y aumento en la productividad.

En este sentido, Fernández (2006), concibe la Planeación Estratégica (PE) como una manera sistemática de gestionar las adaptaciones en la empresa con el objetivo de competir favorablemente en el mercado, redefiniendo su entorno, los productos y servicios, maximizando los beneficios. Es decir, se trata de un proceso reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias para que la empresa mejore su posicionamiento, teniendo en cuenta sus puntos fuertes, débiles, presentes, así como los retos y las oportunidades futuras (Cazallo et al., 2019; Alencastro, 2020; García, Paz y Suárez, 2022).

Sobre este aspecto, David (2011) señala que el proceso de la administración estratégica es fundamental para el éxito de las empresas grandes, medianas o pequeñas, inclusive si el referido proceso es llevado a cabo informalmente o por un solo dueño/empresario, pudiendo mejorar de forma

significativa el crecimiento y la prosperidad de las empresas.

Sallenave (2009); y, Mora-Riapiira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina (2015), por su parte, exponen que la PE es más que un mecanismo para elaborar planes, constituyendo una herramienta para administrar y gestionar las transformaciones requeridas. La PE debe abarcar todas las áreas de la empresa, siendo utilizada como técnica para definir los objetivos de la misma, estableciendo estrategias para lograrlos, basándose en una metodología de participación de los directivos de la organización en la toma de decisiones (Muñiz-Jaime, Tomalá-Yáñez y Alvarado-Guaranda, 2022).

Ackoff (2007), la concibe como un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no se hace algo al respecto. Desde otra perspectiva, David (2008); y, Moreno et al. (2017), puntualizan que formular la estrategia incluye desarrollar la visión, la misión, identificar las oportunidades, las amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas, así como elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

De manera que, si las pequeñas y medianas empresas (pymes) quieren competir, deben seleccionar estrategias clave, planificación estratégica y liderazgo en costos, dando un enfoque diferenciado de su competencia. Esta diferenciación se da cuando los consumidores consideran que los productos y servicios son únicos, ya sea por su diseño, por la calidad, entre otras características (García, Paz y Cantillo, 2019).

En un contexto nacional, Colombia ha venido enfrentando niveles de crisis económicas, políticas, socio culturales, impactando los diferentes sectores industriales, comerciales, de servicio y por ende la estabilidad de las pequeñas y medianas empresas (Barragán, 2021), influyendo de forma directa en los planes estratégicos en cuanto a la planificación estratégica, los costos

de producción de sus productos y servicios (Mora-Riapiira et al., 2015; García et al., 2022).

Respecto a las pymes en Colombia, gerenciar en las circunstancias actuales se ha convertido en un proceso exigente, retándolas a gestiones de adaptabilidad al entorno en ambientes inciertos, considerando la competencia en el mercado que cada día es más global (Cazallo et al., 2019), requiriendo una visión estratégica, amplitud de conocimientos y creatividad permanente, para asumir un papel relevante de manera efectiva, con rentabilidad y valor agregado en la prestación del producto o servicio.

En este contexto, el país ocupa el puesto 57 entre 141 economías (World Economic Forum [WEF], 2019), ascendiendo un puesto en América Latina, ubicándose, como el cuarto país más competitivo de la región, resaltando así la mejoría de Colombia, dado que elevó su puntaje en 10 de los 12 pilares medidos por el índice, destacando las áreas de Salud, Estabilidad Macroeconómica, Infraestructura y Tamaño, con lo que podría afirmarse que se ha incrementado la capacidad para competir.

Se resalta entonces, que Colombia está atravesando una situación de crecimiento y desarrollo ubicándola entre los países con buen desempeño económico (Forbes, 2022), evidenciado en el ejercicio de sus pymes, disminuyendo la incertidumbre, generando mayor confianza y credibilidad ante el consumidor, con ingresos estables, mejoras en los beneficios para el personal trabajador, crecimiento empresarial, así como también control de costos de producción, aumento de rentabilidad para las empresas, posibilitando futuras inversiones y mejora de los servicios.

En el primer trimestre de 2022, el Producto Interno Bruto (PIB) de construcción de edificaciones residenciales y no residenciales creció 9,8% favorecido por el inicio de nuevos proyectos. El área aprobada para vivienda y no residenciales, aumentó en el primer trimestre de 2022; los destinos no habitacionales han mostrado una recuperación en el área aprobada, principalmente en los destinos de oficina, educación, bodega e industria. Asimismo, los desembolsos de

créditos aumentaron 11,1%, siendo los de vivienda VIS los que han presentado un mayor incremento. Se espera que el PIB del sector edificador crezca 17,7% este año y se logren comercializar más de 250.000 unidades de vivienda (Sectorial, 2022).

Siendo tal el escenario que motiva la realización de esta investigación, orientada en analizar la planeación estratégica como soporte de la competitividad en las pymes del sector construcción e inmobiliario en el departamento del Atlántico, en Colombia, generando información relevante para las líneas de investigación relacionadas con planeación estratégica y competitividad en las organizaciones.

1. Fundamentación teórica

1.1. Planeación estratégica

Sarmenteros (2007), plantea que antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible establecer los resultados que se pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que dichos resultados funcionen eficazmente; acotando que, ello solo se puede lograr a través de la planeación. Planificar, implica hacer la elección de las decisiones adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, con el fin de determinar el riesgo y minimizarlo (Mora-Riapira et al., 2015).

Según Mercado (2008); y, Barragán (2020), la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es hacer a través de otros, se requiere hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar. El objetivo no se logrará si los planes no lo detallaron para ser alcanzado. Todo control sería poco efectivo si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas (Olis et al., 2021).

Bajo estos enfoques podría decirse entonces que la planificación, es un pilar fundamental para la puesta en marcha de un proyecto en la búsqueda de objetivos y metas, puesto que suministra bases que operan dentro

de la empresa de manera efectiva con grandes beneficios a corto o largo plazo (Salazar y Romero, 2006; Leyva, Cavazos y Espejel, 2018).

Serna (2008), señala que la planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Así mismo, la planificación estratégica entiende seis componentes fundamentales, tales como: Los estrategas, direccionamiento, diagnóstico, las opciones, formulación estratégica, y la auditoría estratégica (Nava, Alvarado y Pirela, 2020). La PE, es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (García et al., 2017).

La planificación estratégica, es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto (Muñiz-Jaime et al., 2022). Por lo tanto, es muy importante para la toma de decisiones de las empresas, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos (Delgado, Bravo y Pinzón, 2022).

En ese sentido, la planeación estratégica tiene como función: Orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y su mercado; esto es, adaptadas a sus recursos y capacidades, que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo, así como velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados (González et al., 2019; Peralta et al., 2020).

Asimismo, la planificación estratégica según David (2008), está concebida como el arte de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Implica también integrar la administración, el *marketing*, las finanzas y la confiabilidad; la producción, las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

De acuerdo con Amador (2002), la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, formulación, puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, así como también de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles.

Según Serna (2008), las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsabilidades. Para ello, es indispensable programar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de éstos, así como diseñar planes de acción concretos (Martos, 2009). Los proyectos estratégicos y los planes de acción, deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico.

En contraposición David (2008), puntualiza que la formulación estratégica incluye desarrollar la visión, la misión, identificar las oportunidades, las amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas, así como elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

Desde otro punto de vista Robbins y Coulter (2018), mencionan que después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estrategias, y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que

corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas. Por otra parte, señalan, hay que establecer estrategias para los niveles corporativos, empresariales y funcionales de la organización. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.

En congruencia con las definiciones anteriormente expuestas, es válido afirmar que la planificación estratégica es un plan dinámico, que facilita a través de sus bases y estrategias bien organizadas, obtener ventajas competitivas, así como también fortalecer las propias, alcanzando objetivos de manera multifuncional dentro de las organizaciones, sea cual sea su tipo. La planificación estratégica, es una herramienta esencial para la gerencia de las pymes dentro del sector de la construcción e inmobiliario en el departamento del Atlántico en Colombia.

2. Metodología

El proceso metodológico utilizado en la investigación, implicó en primer lugar un acercamiento al paradigma cuantitativo con enfoque positivista, a decir de Pelekais et al. (2012), puesto que la intención fue la medición de los datos recabados para presentarlos en forma gráfica o tabular; en cuanto a su tipología, se identificó como un estudio de alcance descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), dado que se pretendió describir las características de la población analizada; con diseño no experimental, transversal y de campo (Arias, 2012), no se intervino en los resultados, se recolectó la información en un único momento, aplicando el instrumento diseñado con la población seleccionada.

En cuanto a la referida población, se tomó como base el registro de la Cámara de Comercio de Barranquilla y Camacol Atlántico, ambas del 2021, seleccionando en forma no probabilística intencional un grupo de empresas, como parte de la muestra, considerando su antigüedad, trayectoria en el mercado; identificando inicialmente

115 de ellas, de las cuales 81 manifestaron expresamente su voluntad de participar, quedando como población de investigación, siendo sus gerentes, administradores y propietarios las unidades de información.

El instrumento aplicado fue un cuestionario conformado por 30 ítems, con una escala frecuencial de opciones: Siempre,

Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca (ver Tabla 1), el cual fue previamente validado por dos expertos metodológicos y dos de contenidos, y medida su confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, en una prueba piloto aplicada a 10 sujetos con características similares al objeto de estudio, y que no fueron incluidos en la investigación

Tabla 1
Opciones de respuestas con Baremo de Análisis

Opciones de Respuestas	Ponderación
Siempre	5
Casi Siempre	4
Algunas veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia, 2022.

A partir de las varianzas, el Alfa de Cronbach se calculó a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde: r_k = Coeficiente de confiabilidad; s^2_i = Varianza de los puntajes de cada ítem; s^2_t = Varianza de los puntajes

totales; 1 = Constante; y, k = Número de ítem.

En este sentido, la operacionalización se realizó con los datos obtenidos en la prueba piloto, utilizando el programa SPSS versión 24, determinando la varianza de cada ítem y la varianza de los puntajes totales, encontrando con el resultado que el cuestionario era confiable (ver Tabla 2).

Tabla 2
Coefficiente de Confiabilidad

Xt	250,4	Coeficiente de Confiabilidad = α =	0,95
St ²	2585,11		
St	50,85		

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En el análisis de los datos, fue indispensable elaborar la tabulación de las frecuencias absolutas y relativas, lo cual implicó el ordenamiento de la información

que al ser procesada y cuantificada por ítems y agrupada por variables, facilita la presentación de tablas (Pelekais et al., 2012).

Para la tabulación de los resultados, se

utilizó el programa SPSS versión 24, cuyos datos resultantes se caracterizaron de acuerdo con el baremo de interpretación de la media, el cual se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3
Baremo para la interpretación del promedio

Intervalo	Categoría
1 – 1,80	Muy Bajo Nivel
1,81 – 2,60	Bajo Nivel
2,61 – 3,40	Moderado Nivel
3,41 – 4,20	Alto Nivel
4,21 – 5	Muy Alto Nivel

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3. Resultados y discusión

3.1. Variable: Planificación estratégica

En la Tabla 4, se observan los resultados de la etapa de formulación de la estrategia, donde se evidencia cómo actúa el indicador misión, el cual obtiene un 58,33% para la opción siempre; 4,17% para la elección casi siempre; y, 20,86% para la alternativa nunca. En congruencia los resultados demuestran que la media aritmética refleja un valor de 4,63 respecto a su revisión periódica, adaptación a los nuevos escenarios y como fuente de referencia para la actuación empresarial, lo que indica un valor alto en las pymes del sector construcción e inmobiliario analizado, valorando positivamente la misión corporativa.

Tabla 4
Formulación de la Estrategia

Ítems	Opciones de Respuesta										Media
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Misión	4,67	58,33%	0,33	4,17%	0,00	0,00%	1,33	16,67%	1,67	20,83%	4,63
Visión	6,00	75,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2,00	25,00%	4,00
Fortalezas	2,33	29,17%	0,67	8,33%	0,00	0,00%	1,33	16,67%	3,67	45,83%	3,88
Oportunidades	1,67	20,83%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1,67	20,83%	4,67	58,33%	3,44
Debilidades	0,00	0,00%	1,33	16,67%	0,00	0,00%	4,33	54,17%	2,33	29,17%	2,64
Amenazas	3,00	37,50%	2,00	25,00%	0,00	0,00%	1,67	20,83%	1,33	16,67%	3,66
Promedio de Frecuencia	3,94	36,81%	0,72	9,03%	0,00	0,00%	1,72	21,53%	3,61	32,64%	3,71

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En relación el indicador visión, muestra una ponderación de respuesta distribuida de la siguiente manera 75,00% para la opción siempre; y, 25,00% para la alternativa nunca

(ver Tabla 4). En tal sentido, el promedio aritmético muestra un valor de 4,00, tomado en cuenta como muy alto; por consiguiente, las pymes del sector estudiado establecen su razón

de ser y posicionamiento en un futuro, con proyección de sostenibilidad (Bravo, 2021).

Seguidamente, el indicador fortalezas demuestra una frecuencia de respuesta siempre con un valor de 29,17%; un 8,33% para casi siempre; 16,67% para la opción de respuesta casi nunca; y, 45,83% para la alternativa nunca, obteniendo una media aritmética de 3,88 (ver Tabla 4); este refleja un nivel alto en lo que respecta al analizar los atributos que contribuyen al logro de los objetivos de las pymes del sector construcción e inmobiliario en el departamento del Atlántico-Colombia y su monitoreo permanente.

En cuanto al indicador oportunidades, se muestra en la Tabla 4, una frecuencia en respuesta ponderada por la opción nunca con un porcentaje de 58,33%; un 20,83% para la alternativa de respuesta casi nunca; y, un 20,83% para la opción de respuesta siempre; mostrando una media aritmética de 3,44; el cual indica un alto nivel, evidenciándose entonces que en las pymes del sector analizado no se cierran a las oportunidades, las identifican y se enfocan en aprovecharlas, lo que les ha permitido su estatus actual.

Por otra parte, los resultados de la Tabla 4, muestran para el indicador debilidades, un 54,17% para la opción de respuesta casi nunca; un 29,17% para la alternativa de respuesta nunca; y, un 16,67% para la elección casi siempre; con una media aritmética de 2,64 en congruencia con el indicador antes expuesto a nivel moderado; lo cual indica explícitamente, como lo describe en su autoría David (2008), se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización; en este sentido, las pymes del sector construcción e inmobiliarios están conscientes de tales falencias.

Finalmente, el indicador amenazas, manifiesta una frecuencia para la opción de respuesta siempre de 37,50%; un 25,00% para la alternativa de respuesta casi siempre; y, un 20,83% para la opción casi siempre; con una media aritmética de 3,66 (ver Tabla 4),

colocando al indicador en un alto nivel. Esto indica que en las pymes objeto de estudio están atentos a las amenazas del entorno, las cuales no es fácil controlarlas, y su impacto puede ser previsible en su desarrollo operativo.

Considerando los resultados obtenidos, se valida que los mismos son congruentes con los postulados teóricos de autores como David (2008); y, García et al. (2017), quienes señalan que la formulación de la estrategia implica desarrollar la visión, la misión, identificar oportunidades, amenazas externas para la organización, así como determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas, y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

De igual forma, coinciden con los resultados de Peralta et al (2020); Barragán (2021); y, García et al. (2022), puntualmente con el hecho de ir adaptando la misión a los nuevos escenarios, apoyándose en ella para planificar su desempeño empresarial, en la certeza de que la misión establece su identidad en el mercado.

En tales consideraciones, la formulación de la estrategia para las empresas objeto de estudio les facilita el estar preparadas para afrontar las vicisitudes del ambiente que las rodea, estableciendo su direccionamiento para el cumplimiento de las metas propuestas haciéndolas más competitivas.

En la Tabla 5, se muestra la evaluación de las estrategias, evidenciando que el indicador medición de desempeño organizacional, generó los siguientes resultados, con un valor 37,50% para la opción de respuesta nunca; un valor de 33,33% para la elección siempre; y, un 16,67% para la alternativa casi siempre; para una media aritmética de 3,27, la cual representa un moderado nivel. Esto indica que existen oportunidades de mejora en el análisis de los procesos y desviaciones de los planes, así como también la evaluación de desempeño de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo.

Tabla 5
Evaluación de la estrategia

Ítems	Opciones de Respuesta										Media
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Medición del desempeño organizacional	3,67	33,33%	2,33	16,67%	0,0	0,00%	1,00	12,50%	3,40	37,50%	3,27
Tomar acciones correctivas	1,00	12,50%	3,87	20,83%	0,0	0,00%	3,67	45,83%	1,67	20,83%	3,48
Auditoria	1,67	20,83%	1,67	20,83%	0,0	0,00%	2,67	33,33%	2,00	25,00%	3,69
Planes de contingencia	2,33	29,17%	1,00	12,50%	0,0	0,00%	2,33	29,17%	2,33	29,17%	2,95
Promedio de Frecuencia	1,92	23,96%	1,42	17,71%	0,0	0,00%	2,42	30,21%	2,25	28,13%	3,35

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Así mismo, el indicador tomar acciones correctivas, manifestó un valor de 45,83% para la opción de respuesta casi nunca; un valor de respuesta de 20,83% para las alternativas casi siempre y nunca; para una media aritmética de 3,48 (ver Tabla 5), esto representa un alto nivel y evidencia que existen mediciones regulares en la organización, y que tienen una estrategia definida para contrarrestar los inconvenientes (Gallardo, 2021).

Por otra parte, el indicador auditoria, obtuvo con una capacidad de respuesta para casi nunca un valor de 33,33%; de 25,00% para nunca; y, un valor de 20,83% para las alternativas de respuesta siempre y casi siempre; un promedio equilibrado en su totalidad, para una media de 3,69, lo cual representa un nivel alto; esto indica que en las pymes del sector construcción e inmobiliario del departamento del Atlántico-Colombia, se procura constantemente revisar el estado actual de la misma con el fin de detectar fallas que puedan estar afectando los procesos, o en su defecto brindar recomendaciones que permitan mejorar cualquier inconformidad por parte del producto-servicio ofrecido.

Por último, el indicador planes de contingencia, reflejó con un porcentaje equitativo de 29,17% para las alternativas de respuesta siempre, casi nunca y nunca; y un valor de 12,50% para la opción casi siempre; para una media de 2,95 (ver Tabla 5); esto representa un nivel moderado, indicando que en las pymes analizadas hay oportunidad de mejora en cuanto a orientar a sus colaboradores y en preparar la organización para enfrentar cualquier evento que pueda afectar internamente a la empresa.

De acuerdo con lo señalado, en relación con la evaluación de la estrategia Chiavenato (2017), refiere que esta es la fase del proceso en la que los ejecutivos evalúan si las estrategias tal como fueron implantadas están alcanzando los objetivos de la organización. Se debe considerar, que los gerentes para controlar cuidan los criterios y las mediciones para evaluar los resultados de la misma, así como también comparar los objetivos planteados y los resultados alcanzados (Romero et al., 2021).

En este sentido, no cabe duda la importancia que tiene para las pymes del sector

construcción e inmobiliario del departamento del Atlántico-Colombia en monitorear los procesos y todo lo que relacione a ello para el cumplimiento continuo de objetivos, esto permitirá perfeccionar las técnicas y alcanzar con satisfacción las metas trazadas.

Conclusiones

Considerando los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, se ha podido determinar que las pymes del sector construcción e inmobiliario en el departamento del Atlántico-Colombia, realizan formalmente procesos de planeación estratégica, lo cual es importante por cuanto evidencia que no hay que dejar al azar sus procesos operacionales. Los directivos tienen claras sus metas, por tanto, construyen su misión y visión como filosofía organizacional, estableciendo objetivos y procedimientos para llevar a cabo los procesos.

Con base en ello, integran elementos en la planeación del horizonte de las empresas, identifican sus fortalezas y visionan estrategias para afrontar la incertidumbre del entorno tratando de minimizar el impacto de las amenazas, lo cual es vital para mantener sus niveles de productividad y competitividad. Esto es, en la fase de formulación de las referidas estrategias, se ocupan de que su misión y visión no sea solo un lema, sino que realmente constituyan guías para su desarrollo en la gestión de las oportunidades y amenazas.

De otra parte, se observa que se presentan oportunidades de mejora en cuanto a la planeación de sus debilidades y en los planes de contingencia al momento de evaluar sus operaciones, lo cuales pueden ser factores limitantes en su desempeño, dado que el no considerar en su justo valor estos dos aspectos, se desaprovecha el beneficio de minimizar las debilidades y planificar actividades de contingencia acordes a los escenarios que puedan ocurrir.

Asimismo, en su proceso de planeación estratégica, le dan significado a la medición

de su desempeño organizacional, realizando auditorías y tomando medidas correctivas, algo fundamental considerando la vulnerabilidad del sector sujeto a los embates del entorno socio económico mundial.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. L. (17 de enero de 2007). Conceptos básicos de la gerencia sistémica. *Gotas de Conocimiento*. <https://www.studocu.com/document/universidad-nacional-de-colombia/gestion-estrategica-del-talento-humano/3-tipos-de-gerencias-r-ackoff/32427040>
- Alencastro, A. P., Castañón, J., Quiñonez, M. R., y Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, *XXVI*(3), 130-147. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33238>
- Amador, F. J. (10 de abril de 2002). La planeación estratégica en el proceso administrativo. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Barragán, C. (2020). La investigación como eje para el desarrollo empresarial. *Revista ADGNOSIS*, *9*(9), 11-20. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.445>
- Barragán, C. (2021). Modelos de triple fondo como respuesta a la reactivación económica. *Ad-Gnosis*, *10*(10), 9-10. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.10.10.465>
- Bravo, J. (2021). Factores de riesgo que afectan la sostenibilidad de las empresas dedicadas a la actividad

- comercial en Bucaramanga, Santander. *SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, 3(1), 1-24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.1.08>
- Cazallo, A. M., Barragán, C. E., Meñaca, I., Lechuga, J. I., Martínez, H. R., y Uribe, C. M. (2019). Mercosur y la Alianza del Pacífico. Dos modelos de competitividad – país. *Revista Espacios*, 40(18), 26-37. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/a19v40n18p26.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planificación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson Education, Inc.
- Delgado, B. I., Bravo, W. A., y Pinzón, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Fernández, J. M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*. Editorial Reverté, S.A.
- Forbes (27 de julio de 2022). Colombia sería el país con mayor crecimiento en 2022 en América Latina: FMI. *Forbes*. <https://forbes.co/2022/07/27/economia-y-finanzas/colombia-seria-el-pais-con-mayor-crecimiento-en-2022-en-america-latina-fmi/>
- Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, 3(2), 1-24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- García, J. E., Duran, S. E., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16-30. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, J., Paz, A., y Cantillo, N. (2019). Estrategias y habilidades para la competitividad: Caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312-319. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1349>
- García, J., Paz, A., y Suarez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 184-197. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38155>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Leyva, A. B., Cavazos, J., y Espejel, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), e41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Martos, R. (2009). Cultura corporativa: Misión, visión y valores en la gestión

- estratégica de las empresas del sector de la automoción en España [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/94094>
- Mercado, H. (2008). *Administración aplicada: Teoría y práctica*. Editorial Limusa
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Moreno, Z., Parra, M. A., Villasmil, M., Hernández, B., y Durán, S. E. (2017). Importancia del pensamiento y acciones estratégicos para impulsar el emprendimiento social en las universidades venezolanas. *Revista Espacios*, 38(45), 4-16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n45/a17v38n45p04.pdf>
- Muñiz-Jaime, L. P., Tomalá-Yáñez, R. A., y Alvarado-Guaranda, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2577>
- Nava, R., Alvarado, Y., y Pírela, X. (2020). Componentes fundamentales de la planificación estratégica. *Impacto Científico*, 15(1), 89-109.
- Olis, I. M., Reyes, G. E., Martín-Fiorino, V., y Villalobos-Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(4), 93-112. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37236>
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., Carrasquero, E., García, J., y Leal, C. (2012). *El ABC de la investigación: Un encuentro con la ciencia*. Ediciones Astro Data
- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R., y Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 229-243. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31380>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Romero, Ó., Hidalgo, A., Canales, E., y Ruíz, J. (2021). Gestión empresarial y su influencia en los planes estratégicos de las medianas empresas del Ecuador. *SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, 3(2), 1-23. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.33>
- Salazar, D., y Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-17.
- Sallenave, J-P. (2009). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- Sectorial (2022). Construcción inmobiliaria. *Sectorial: Análisis, monitoreo y evaluación de sectores*. <https://www.sectorial.co/construccion-de-obras-inmobiliarias>
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. 3R Editores.
- World Economic Forum - WEF (2019). *Global Competitiveness Report 2019*. WEF. <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth?>