

CAPÍTULO 15

INTELIGENCIA DE NEGOCIO EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA MICRO DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES

Business intelligence in strategic direction in a micro company in the civil works construction sector.

Angela María Mizger Betín³⁶
Mariano Esteban Romero Torres³⁷

RESUMEN

Este artículo relacionado con la planeación estratégica busca identificar una estrategia aplicada al sector de construcciones de obras civiles mediante la utilización de herramientas de diagnóstico organizacional, con el fin de promover el aprovechamiento de factores de éxito y el aumento de la competitividad en la región a través de la inteligencia de negocio. Para esto se realizó una investigación exploratoria descriptiva de carácter bibliográfico a través de una revisión documental de la empresa Construcivil y bases de datos científicas. Se estableció que esta empresa necesita mayor claridad en su proceso de planeación estratégica, lo que significó una oportunidad para la implementación de la matriz FODA, como herramienta que permite un análisis de la realidad e identifica los diferentes puntos que deben mejorarse. Los resultados de la investigación mostraron que la empresa no cuenta con un sistema de planeación estratégica claro, lo que dificulta la medición de los resultados y se limita el fortalecimiento de dicha empresa. Se busca prestar un mejor servicio en su contexto y la vez llevar a la empresa a ser altamente competitiva en el sector constructor, a partir de la utilización del modelo propuesto por Kast y Rosenzweig.

36 Administradora de Empresas, especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos, magíster en Administración – MBA. ORCID: 0000-0003-0664-2832 E-mail: angela.mizger@unad.edu.co.

37 Ingeniero de sistemas, especialista en Seguridad Informática, magíster en Dirección Estratégico en Tecnología de la Información y candidato a doctor en Proyectos. Docente tiempo completo en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, líder del semillero de investigación JOKMAH. Docente investigador del grupo de Investigación Davinci. ORCID: 0000-0001-8211-5132 - CvLAC: <https://bit.ly/2MuXLVN> - E-mail: mariano.romero@unad.edu.co



Palabras clave: matriz FODA; construcciones civiles; organización; plan de negocio; proceso.

ABSTRACT

This article related to strategic planning, seeks to identify a strategy applied to the civil works construction sector through the use of organizational diagnostic tools, in order to promote the use of success factors and increase competitiveness in the region. For this, a descriptive exploratory investigation of bibliographic character was carried out through a documentary review of the company CONSTRUCIVIL and scientific databases. This company is required to need more clarity in its strategic planning process, which means an opportunity for the implementation of the SWOT matrix as a tool that allows an analysis of reality and identifies the different points that should be improved. The results of the investigation by showing that it does not have a clear strategic planning system, the measurement of the results is difficult and thus the strengthening of said company is limited. What is sought is to provide a better service in its context and at the same time to carry out the company as highly competitive in the construction sector, based on the use of the model proposed by Kast and Rosenzweig.



Keywords: SWOT matrix; civil constructions; organization; business plan; process.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es de tipo exploratoria y analítica en la que se pretende dar luces acerca del mejoramiento de la planeación estratégica a la empresa Construcivil, de Montería, una empresa que necesita tomar decisiones oportunas para seguir creciendo en el mercado y aportar a su funcionamiento bases claras que respalden sus acciones. Se muestran bases conceptuales y teóricas que darán una nueva mirada de cómo se ha venido dando el direccionamiento estratégico en la empresa mencionada; no en vano, la viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad o sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo (Jaimes-Amorocho *et al.*, 2009).

Por lo que se presenta como necesidad: la aplicación de la inteligencia de negocios en una planeación estratégica que pueda aplicarse en la empresa Construcivil, de Montería-Córdoba, empresa reconocida en el sector de la construcción de obras civiles del departamento, como una empresa joven y dinámica con tres años de existencia. Esta empresa se ha dedicado a la formulación, evaluación y desarrollo de proyectos inmobiliarios, obras civiles y servicios especializados del sector público y privado, y se ha caracterizado por un elevado compromiso con sus clientes, inversionistas y colaboradores; es, además, una empresa que ha crecido rápidamente y sin contar con un plan de crecimiento definido, lo que lleva a pensar que en la medida en que se oriente más a través de un plan estratégico se podrán obtener mejores resultados.

Para llegar a la aplicación de los procesos de mejora que necesita la empresa Construcivil, se partió de un proceso de observación a través del cual se pudo identificar que, desde el direccionamiento estratégico, existe una deficiente orientación, evidenciada en el desaprovechamiento de algunas oportunidades que han impedido ampliar su campo de acción y gestión empresarial en el departamento, orientadas al sector de la construcción. Sin embargo, a pesar de lo anterior, se destaca, entre otros aspectos, la confianza de los inversionistas y la posibilidad de participación en las licitaciones. Ante ello, la presente investigación se plantea la siguiente pregunta problema: ¿a través de qué estrategia puede mejorarse la planeación estratégica de la empresa Construcivil, de la ciudad de Montería?

Posterior a las indagaciones respectivas y luego de una exhaustiva revisión de la literatura, se optó por considerar la aplicación de la matriz FODA como instrumento para mejorar la planeación estratégica de la empresa Construcivil, de la ciudad de Montería. Tal estrategia permite detectar los factores internos y externos que inciden actualmente en las decisiones de la empresa, y así poder identificar las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas, a partir de lo cual se podrá actuar de manera estratégica, superando de esta forma las deficiencias encontradas (Ferrell *et al.*, 2002).



En primer lugar, la matriz FODA comienza su análisis a la luz de la identificación de las “oportunidades” y las “amenazas”, ya que estos aspectos permiten determinar hasta dónde puede extenderse la organización, mostrando así el camino por el cual deben moverse; pero también, estos aspectos ayudan a establecer los motivos por los cuales no es conveniente acercarse a determinados escenarios que puedan convertirse en amenazas fatales para el avance de sus planes a futuro.

Por otro lado, la matriz FODA también realiza un proceso de medición interna que logra, a partir de la identificación de las “fortalezas” y “debilidades” que tiene la empresa, empezar un análisis de sus propias riquezas representadas en sus recursos: económicos, humanos, locativos, de apoyo, etc.

Ahora bien, más que la aplicación de una matriz que permita identificar algunos aspectos de la empresa Construcivil, en realidad lo que se está realizando son los pasos que exige el proceso de direccionamiento estratégico, ya que según López (2005), las empresas deben medir el desempeño en sus organizaciones después de haber implementado un proceso de planeación estratégica, pues solo así sabrán si se logró algún resultado con su implementación o si simplemente su funcionamiento no cambió las expectativas o el cumplimiento de metas proyectadas. Es decir, si no se inicia desde un proceso de medición primaria de la realidad actual, no se podrá saber si los resultados que se obtendrán serán los que desde el inicio se deseaban alcanzar.

Una vez realizada la identificación establecida por la matriz FODA y determinados todos los aspectos que influyen en el reconocimiento interno y externo de la empresa, se utilizará el modelo de planeación estratégica propuesto por Kast y Rosenzweig (1990), quienes consideran las organizaciones como un subsistema inserto en su medio y orientado hacia ciertas metas: -individuos con un propósito; incluyendo un subsistema técnico -individuos, que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones; un subsistema estructural - individuos, que se interrelacionan socialmente y que son coordinados por un subsistema administrativo que planea y controla el esfuerzo global.

Es así como, a partir de la aplicación de la matriz FODA y la utilización del modelo organizacional propuesto por Kast y Rosenzweig (1990), se tiene la posibilidad de realizar un diagnóstico de la empresa Construcivil y, a partir de este diagnóstico, realizar un direccionamiento estratégico que permita establecer misionalmente una nueva ruta que apunte al aprovechamiento de factores de éxito y aumento de la competitividad en la región. De manera que la presente investigación, a la luz de los soportes teóricos encontrados y conocidas las necesidades de la institución, se plantea el siguiente objetivo general: mejorar la planeación estratégica de la empresa Construcivil, de la ciudad de Montería a través de la aplicación de la matriz FODA como estrategia efectiva en el conocimiento del estado de las funciones de la empresa y la toma de decisiones.

A continuación, en las cuatro secciones siguientes se hará un recorrido teórico por algunos autores que hablan acerca de los beneficios de esta estrategia, luego se dará paso al análisis de algunas empresas que llevaron a cabo la Matriz FODA como estrategia de direccionamiento empresarial y finalmente se explicará la metodología del presente estudio y se culminará con los resultados y las conclusiones de este.

CONTENIDO

Desde la teoría: ¿qué dicen los autores?

Bennoun (2001), Nieto (2002) y Rocha (2007) plantearon la necesidad de disponer de nuevos modelos de dirección y de gestión financiera. No cabe duda de que, aunque a los responsables de las finanzas en las empresas no les agraden los modelos, pues son considerados excesivamente teóricos, no hay nada más útil que una buena teoría. Quizás esta crítica también constituya una oportunidad para integrar, en beneficio de todos, el mundo académico-científico y la experiencia empresarial real y cotidiana. En cualquier caso, muchos directivos debieran abandonar los modelos que han utilizado hasta ahora, especialmente si estos poseen escaso fundamento científico y una gran subjetividad, además de ser ineficaces.



En todas las organizaciones existen trabajadores que no comparten su conocimiento con el resto de la organización, ya que creen que el resto del grupo podría arrebatarse los privilegios de los que sean poseedores.

El hecho de sistematizar procesos, aportar transparencia y sencillez, estandarizar los trabajos y crear un proceso de gestión del conocimiento, implica que un mayor número de personas pueda desarrollar determinadas funciones antes imposible, lo que puede inquietar a personajes descritos como los gurús del conocimiento (Lahuerta-Amat, 2015, p. 149).

De hecho, dentro de las posibilidades del direccionamiento estratégico se destacan variadas aplicaciones de la matriz FODA, como estrategia consecuente en materia de gestión.

Para la muestra se observa lo siguiente:

En la investigación titulada *Diseño de un sistema de gestión financiera para los proyectos inmobiliarios promovidos por la constructora inmobiliaria ING. Jorge O. Rosero & asociados*, se asegura que una de las razones primordiales de esta estrategia (Matriz FODA) es la aplicabilidad y viabilidad que le otorga al análisis situacional, muestra de ello es que indistintamente de la institución que la aplique, muchos son los beneficios en la organización de la misma (Rosero-Ramírez, 2012).

La aplicación de una metodología de análisis situacional, en la cual se evaluarán preliminarmente los factores internos y externos que tienen influencia significativa en el desenvolvimiento normal del negocio y la definición de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), darán a conocer un diagnóstico claro y resumido de la situación actual de la Constructora, a la vez que sustentarán la hipótesis presentada en el presente trabajo.

Es importante el análisis situacional, ya que permite conocer el entorno general y específico en el cual se encuentra desempeñando las actividades la Constructora, además se constituye en una herramienta útil para el cambio de entorno y por medio de ello potenciar las capacidades del negocio, explotando fortalezas y oportunidades, para disminuir debilidades y amenazas (Rosero-Ramírez, 2012).

De hecho, invertir en una inmobiliaria exige tener en cuenta múltiples aspectos, para ser aprovechados en determinado contexto; esto es, por ejemplo: usos del suelo autorizados, zonas geo-económicas, estratos socio-económicos y otras fuerzas de oferta y demanda que intervienen en el mercado inmobiliario, con la finalidad de maximizar las posibilidades de la inversión en el futuro, al momento de elegir si un proyecto debe orientarse a la construcción de viviendas, complejos habitacionales o a la construcción de edificios multifamiliares (departamentos), y las características que estos deberían tener para satisfacer los requerimientos de los consumidores potenciales (Osorio y Silva, 2007).

Desde luego, en el comportamiento de compra de un producto, el consumidor identifica la necesidad, luego selecciona el producto, después estima lo que está dispuesto a gastar. Antes de decidir la compra, analiza los diferentes precios y la gama de ofertas entre las cuales puede seleccionar y satisfacer su necesidad en donde interviene la cultura, el estilo de vida, motivación, personalidad y la edad (Vargas, 2013).

En relación con esto, ¿cuál es la ventaja que amerita a nivel empresarial la aplicabilidad de la mencionada matriz, en el direccionamiento de las empresas y en la obtención de políticas claras para poder gestionar con seguridad?

En efecto, este tipo de matriz es un instrumento muy utilizado en las empresas gracias al alcance que tiene. Elizabeth Vidal, en su texto *Diagnóstico organizacional, evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*, la define “como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno como los problemas propios de la organización” (Vidal, 2004, p. 45). Esta herramienta permite analizar el mercado a través de la comparación de un negocio con el resto, reconociendo las fortalezas (internas de la organización), oportunidades (externas en el mercado), debilidades (a nivel interno) y amenazas (a nivel externo) de la misma con respecto a los demás. Esta perspectiva tiene muchas aplicaciones dentro de una organización, ya que permite analizar todo el mercado desde una mirada macro, por lo cual se considera realmente importante a la hora de ver cómo se encuentra el negocio y para futuras decisiones, como es en el caso del lanzamiento de una nueva línea de producto. Así, los múltiples beneficios de la aplicación de la matriz DOFA en las líneas de la administración se ven encaminadas al mejoramiento de los procesos en una empresa. De hecho, con el fin de llevar a cabo un sano direccionamiento empresarial, dicha matriz de la mano de encuestas de satisfacción aplicadas a los usuarios, se convierte en una estrategia poderosa, al momento de tomar decisiones, desde las empresas más sencillas, hasta las constructoras más fortificadas.

Aunque muchas empresas de construcción, en el desarrollo de los proyectos, tienen objetivos que alcanzar y se enfocan en su obtención, existen barreras que evitan el éxito y la efectividad de los procesos. En la presente investigación se busca realizar inicialmente un diagnóstico de estas barreras definidas como procesos y prácticas, que no se aplican en la gerencia de proyectos y que disminuyen el nivel de madurez en las organizaciones. Estas debilidades son las que se pretenden descubrir a través de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con la aplicación de un cuestionario preparado sobre la base de OPM3® del PMI® y la ISO 21500, a un grupo directivo de la organización participante en la ejecución de los proyectos.

El trabajo inicialmente describe el marco teórico sobre cuatro modelos de madurez, para poder emitir conceptos a la hora de analizar los resultados de las encuestas aplicadas a la empresa constructora a evaluar. Seguidamente, se detalla la información general de la empresa y de cada uno de los profesionales que serán entrevistados. De la aplicación de las encuestas surge un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a los habilitadores organizacionales, grupos de procesos y materias, en la gestión de proyectos. Teniendo en cuenta esta descripción se desarrolla la propuesta que será aportada a la empresa, que define el valor que se debe aportar a

la empresa para solucionar las debilidades encontradas, desde la comprensión del problema, el enfoque propuesto, los beneficios a la empresa, descripción de tareas y servicios a entregar, programación y presupuesto (Guerrero-Niño *et al.*, 2014).

La planeación estratégica es una herramienta de gestión empresarial, que se ha convertido en pieza fundamental de los procesos administrativos, ya que pretende realizar un análisis de los objetivos y metas deseados y la situación actual de la organización, teniendo en cuenta los recursos, posibilidades y comportamiento, con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un proyecto tal como refiere Ballesteros (2007).

La planeación estratégica es la más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar qué debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo entre tres y cinco años, que se define de largo plazo (Ballesteros-Díaz, 2007).

La planeación estratégica constituye un sistema gerencial que ha desplazado el énfasis del qué lograr (objetivos) al qué hacer (estrategias), pues busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Porter, 1980).

Otra de las definiciones más relevantes de planeación estratégica es la de Sallenave (1999), quien define la planeación estratégica como



El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Sallenave, 1999, p. 12)

En estas definiciones se evidencia que existen distintas formas de entender la importancia de la planeación estratégica y que pueden ser establecidas desde el interés de interpretación de cada autor. Tal es el caso de Barreiros-Carrera (2012), quien tiene una definición más actualizada en la que afirma que la planeación debe realizarse a futuro, ya que, según esta autora, la planeación estratégica debe ser como una herramienta para las empresas, que ayuda a determinar metas a futuro, para lo cual se

deben elaborar objetivos y actividades a cumplir por parte de todos los miembros de la organización.

Ahora bien,



Existen cinco componentes fundamentales en el proceso de planeación estratégica:

1. **Los estrategas:** personas de la empresa a quienes corresponde la definición de objetivos y políticas de la organización.
2. **Diagnóstico estratégico:** incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. Este análisis es el gran aporte de FODA.
3. **Direccionamiento estratégico:** integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
4. **Opciones estratégicas:** partiendo del sistema de análisis FODA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la empresa y determinar las estrategias que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.
5. **Formulación estratégica:** planes de acción con definición de responsables, aquí se proyecta en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definiendo objetivos y las estrategias de cada área funcional. (Chaparro-Pineda, 2012, p. 9)

Además de estos cinco componentes fundamentales, también existe un proceso que debe tenerse en cuenta a la hora de realizar esta planeación y se ve reflejado en la elaboración de metas y objetivos claros, ya que, según Ferrell *et al.* (2002), desarrollar la planificación estratégica sin estos dos aspectos es igual que manejar las empresas sin rumbo fijo.

Por tal motivo, se presenta como prioridad al hacer este proceso de direccionamiento estratégico, tener claras las modificaciones que se realizarán a la empresa y estas deben reflejarse puntualmente en la misión y visión institucional. La misión es

entendida como una declaración concisa (de un párrafo o dos cuando mucho) que explica la razón de ser de una organización; al igual que la visión, es la parte fundamental de la planeación estratégica. La misión tiene la finalidad de responder a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿quiénes son nuestros consumidores? y ¿cuál es la razón de ser?

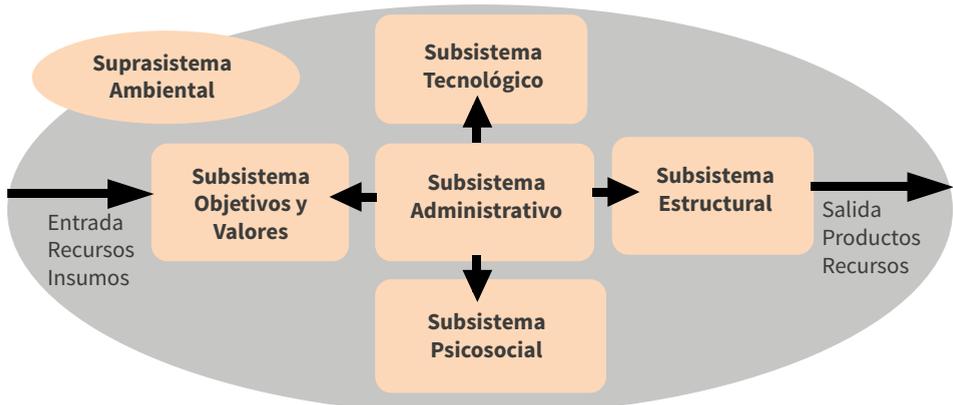
La visión define a dónde quiere llegar la organización, responde a la pregunta: ¿En qué queremos convertirnos?, ¿a dónde queremos llegar? La visión es el enfoque a futuro que la empresa tiene como objetivo a cumplir, siendo una visualización de lo que se pretende lograr (Ferrel *et al.*, 2002).

El proceso de medición de la calidad del servicio implica que dadas sus características se establezcan diferentes dimensiones de evaluación que permitan un juicio global de ella. Estas dimensiones son elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los distintos objetos (Bou, 1997).

Para realizar la aplicación de estos parámetros de direccionamiento estratégico en la empresa Construcivil, se utilizará el modelo organizacional que proponen Kast y Rosenzweig (1979), quienes consideran a la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio, el cual influye en la forma de efectuar sus actividades.

Este modelo de Kast y Rosenzweig (1979) ofrece una definición de organización muy general, por lo que puede ser utilizado para definir el comportamiento de diversos tipos de empresas: pequeñas y grandes, formales e informales, simples y complejas, y que cubran amplia variedad de actividades y funciones, tal como se refleja en la siguiente figura

FIGURA 1. *La organización como sistema socio-técnico estructurado*



Fuente: Kast y Rosenzweig (1979).

Este enfoque supone que las organizaciones constituyen sistemas insertos en un medio social para alcanzar sus objetivos, considerando al suprasistema ambiental, al que se deben adaptar los subsistemas que componen los objetivos y valores: el subsistema tecnológico, el subsistema administrativo, el subsistema psicosocial y el subsistema estructural, para así recibir los insumos que necesitan para llevar a cabo sus actividades, que influyen en la sociedad de la que forman parte y a la que le presentan como salida los productos o recursos solicitados.

Hay que tener claro que en este modelo de organización propuesto por Kast y Rosenzweig (1979) existen nueve factores que influyen en toda organización y que en este caso también afectan a la empresa Construcivil, y estos son:

1. **Culturales:** ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad.
2. **Tecnológicos:** grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
3. **Educativos:** niveles de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
4. **Políticos:** sistema político y situación política general.
5. **Legales:** legislación que afecta la interacción de las organizaciones.
6. **Recursos naturales:** disponibilidad y condiciones climáticas, orografías, hidrográficas, etc.
7. **Demográficos:** edad, sexo, número y distribución de recursos humanos.
8. **Sociológicos:** estratificación y movilidad social.
9. **Económicos:** estado de la economía y acción de los agentes económicos.

De igual forma, el modelo organizacional propuesto por Kast y Rosenzweig (1979) es reconocido por la claridad que presenta al definir los factores que influyen en toda organización. También es reconocido por la aclaración de la composición de seis partes que forman un todo y estas son:

1. **Las personas:** son las que componen un grupo, que están ahí por los mismos intereses.
2. **La tecnología:** ya que con ella te condicionas para hacer tus actividades.

3. **Liderazgo:** un individuo debe liderar a los demás con el fin de coordinar y controlar las actividades.
4. **Las metas:** son las que orientan al grupo y le dan la motivación para realizar sus actividades.
5. **Ambiente:** la relación y forma de trabajar que sea en armonía ya que todos son una familia.
6. **La estructura:** aquí se presenta cómo se organiza el trabajo y los escalones que dividen los niveles jerárquicos, las tareas, etc.

Estudios relacionados con esta investigación en lo relacionado con la planeación estratégica:

Los siguientes estudios sirvieron de sustento para la presente investigación en relación con la importancia del direccionamiento estratégico en el mantenimiento y mejoramiento de las empresas.

- Barreiros-Carrera (2012) aplicó el proceso de planeación estratégica en una empresa dedicada a la compra, importación y venta de todo tipo de vehículos en Quito (Ecuador). En su estudio se aplicaron de manera detallada todos los conceptos de planeación, desde el diagnóstico inicial hasta el planteamiento de un plan de acción a seguir.
- Tobar (2007) realizó una investigación en una empresa que se encarga de la fabricación y comercialización de productos plásticos. Para el estudio se realizó un análisis completo de los factores, tanto internos como externos, utilizando para ello diferentes herramientas y, finalmente, determinar los lineamientos que debería seguir en el corto, mediano y largo plazo.
- Castaño (2011) analizó una muestra de Pymes en Bogotá desde el punto de vista cualitativo, para determinar el grado en que se han aplicado procesos de planeación estratégica, en donde encuentra que en muchos casos el proceso no ha sido riguroso, sino que ha tenido aspectos informales y cortoplacistas, llevándolos a resultados no deseables.
- Restrepo *et al.* (2010) realizaron un análisis de planeación estratégica en el área logística de una empresa, a través de un análisis sistémico del entorno y de las cinco fuerzas de Porter (1980), con el fin de establecer las estrategias que le dan valor a la cadena de suministros.

- Vargas y Lozano (2010) presentaron una guía metodológica que enseña los aspectos a tener en cuenta en la formulación de la planeación de una organización. Contiene las teorías enunciadas por diversos autores que han investigado y publicado temas relacionados con la estrategia empresarial.
- Reyes *et al.* (2014) presentaron estrategias que favorecen la continuidad de las operaciones de las empresas familiares a largo plazo. Analiza las estrategias que han aplicado este tipo de empresas para realizar sus operaciones en el mercado.
- Bracamonte *et al.* (2013) afirmaron que la habilidad de una empresa para conservar su posición competitiva puede ser bien salvaguardada por gerentes que sean capaces de establecer un mecanismo que les permita prever el futuro, mediante estrategias y tácticas formales que conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo.
- Cadme (2015) tuvo como objetivo principal identificar el modelo de gestión financiera actual que posee la empresa Cadmecorp Asociados S. A., debido al déficit que se ha venido presentando. Al visualizar la necesidad de crear un nuevo modelo de gestión financiera en Cadmecorp Asociados S.A., se han tomado los resultados actuales de la misma para poder entender y comprender el manejo del área financiera y así realizar modelos acordes a la realidad.
- Mazabanda y Ríos (2015) plantearon como propuesta un plan de marketing para la fidelización de clientes, con énfasis en la calidad de servicio dirigido a los clientes actuales, ocasionales y potenciales, donde se construirían una serie de acciones para publicitar y proponer productos promocionales útiles, para convencer al cliente a la compra en la empresa Mega Multisuelas de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.
- Ochoa (2015) elaboró una planificación estratégica para la microempresa Dulces de Alicia, ubicada en la ciudad de Cuenca-Ecuador, con el propósito de mejorar la gestión administrativa y proporcionar una herramienta que permita el desarrollo y crecimiento de la organización.

Adicionalmente, se aplicaron algunos modelos de matrices para determinar fuerzas externas y factores condicionantes para el giro de negocio.

- El sector de la construcción abarca una amplia gama de actividades económicas, desde la construcción de viviendas y su renovación, hasta los mayores trabajos de ingeniería. La actividad de la construcción se divide generalmente de forma similar

entre la construcción de viviendas, la edificación no residencial y los proyectos de ingeniería civil. El tamaño de las empresas de construcción varía desde los trabajadores autónomos hasta las empresas multinacionales. La mayoría de las empresas implicadas en las obras de construcción están especializadas en función del tipo de trabajo y del lugar en donde funcionan. Generalmente, los materiales de construcción y los componentes, maquinaria y equipamiento, se compran o se alquilan (subcontratan) de otras empresas (Saldaña-Fuentes, 2015).

METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo exploratorio descriptivo, en donde se realiza una revisión bibliográfica a partir de los documentos que posee la empresa y también teniendo en cuenta las bases de datos de revistas científicas, como *Scielo*, *Redalcy* y *Dialnet*, lo que permitió establecer elementos acerca de la Planeación estratégica, direccionamiento, modelos para direccionamiento organizacional, entre otros.

En primera instancia se estableció, mediante observación directa y algunas entrevistas no estructuradas al personal directivo de la empresa Construcivil, la necesidad de gestionar una estrategia que permitiera la toma de decisiones oportunas y asertivas en relación con las distintas funciones y acciones de la empresa. Ello condujo a un análisis bibliográfico en el que se optó por considerar a la aplicación de la matriz DOFA o FODA, como alternativa adecuada para atender las necesidades estratégicas de la empresa.

Posteriormente, y haciendo hincapié en las ventajas de tal estrategia, se dio paso a un diagnóstico a través de la matriz FODA sobre la situación actual de funcionamiento de la empresa Construcivil, de la ciudad de Montería, logrando definir los problemas encontrados y soluciones propuestas para, de esta forma, construir un Plan Estratégico que incluyera la definición de la Misión, Visión, Objetivos, Metas y Estrategias a utilizar, finalizando con un plan de control de gestión y seguimiento. Uso del BSC y Mapas Estratégicos que permitan medir permanentemente los resultados que se están obteniendo, a partir de la intervención hecha a la empresa gracias al direccionamiento estratégico que se está utilizando.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta que la pregunta orientadora apunta a identificar cómo, a través de la inteligencia de negocio, se puede mejorar la planeación estratégica de la empresa Construcivil, de Montería, y a partir de los referentes teóricos consultados tanto en las bases documentales de la empresa, como en las bases de datos científicas, se define

que para el correcto direccionamiento estratégico de una empresa se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- A partir de lo expresado por Kast y Rosenzweig (1997 y 1990), toda organización antes de seguir un modelo que lo lleve a esta mejora, primero debe verificar todos sus componentes con el modelo organizacional.
- En relación con esto, se evidencia que la empresa Construcivil en la actualidad no tiene un sistema de planeación estratégica claro, que permita evaluar si se están alcanzando los objetivos establecidos o se necesita una nueva intervención relacionada con la reestructuración de la organización, por lo que se hace necesario que esta empresa organice de una mejor forma su estructura organizacional.
- La viabilidad de las empresas está determinada por la habilidad que tengan para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo (Jaimes-Amorcho *et al.*, 2009).

Frente a este punto, la empresa Construcivil, al no tener una planeación estratégica clara no puede evaluar y reaccionar frente a la realidad de los resultados que esté teniendo, lo que dificulta la medición de los resultados y así limita el fortalecimiento de dicha empresa y a plantearse nuevas metas con mayores aspiraciones.

- El análisis situacional se constituye en una herramienta útil para el cambio de entorno y por medio de ello potenciar las capacidades del negocio, explotando fortalezas y oportunidades, para mermar debilidades y amenazas (Rosero-Ramírez, 2012).

Como se evidencia en el aspecto situacional, se hace necesario que la empresa Construcivil tenga en cuenta la realidad del mercado al que se está dirigiendo y, de igual forma, debe hacer un análisis de su competencia en el mercado lo que lo llevará a un mejor posicionamiento.

Partiendo de esta realidad, se evidencia que la empresa Construcivil necesita un análisis y planeación estratégica, que permita prestar un mejor servicio en su contexto y la vez se convierta en una empresa de alta competencia en el sector constructor. Teniendo en cuenta los autores anteriormente mencionados, se pudo identificar que la matriz FODA es la herramienta que contiene todos estos elementos.

- Al utilizar la matriz FODA en la planeación estratégica de una empresa micro permite, a nivel situacional, identificar la realidad propia de su entorno con relación a la necesidad del servicio que están prestando y la realidad de la competencia que la empresa tiene en el mercado, para así, potencializar las capacidades del

negocio, explotando fortalezas y oportunidades y mermando debilidades y amenazas (Rosero-Ramírez, 2012).

Vincular dentro de la planeación estratégica de la empresa Construcivil un análisis situacional, le permitirá tener una mayor ubicación sobre la realidad propia del contexto y a la vez tener claridad sobre los servicios que puede prestar de acuerdo a las características particulares de sus compradores.

- Para aplicar la matriz FODA, a partir de la propuesta presentada por Kast y Rosenzweig (1979 y 1990), se tienen en cuenta nueve factores que influyen en toda organización como son: aspectos culturales, tecnológicos, educativos, políticos, legales, recursos naturales, demográficos, sociológicos y económicos; y estos aspectos no se tienen en cuenta en otras opciones de medición de los resultados de la empresa.

A diferencia de otras estrategias, la matriz FODA permite analizar la realidad particular de la empresa y del contexto desde estos nueve factores y se puede ampliar la particularidad de la misma analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada uno de estos factores anteriormente mencionados.

- La matriz FODA permite identificar el rendimiento de una empresa teniendo clara la misión y visión de la misma, resaltando que dentro de la planeación estratégica la elaboración de metas y objetivos es necesaria para poder medir el desempeño de la empresa según Ferrell *et al.* (2002).

Al momento de replantear la misión, visión, objetivos y metas de la empresa Construcivil, partiendo del análisis situacional, se pudieron identificar los puntos en los que esta empresa desea intervenir, planteando metas claras, con el fin de precisar el alcance, lo que la llevará a un mejor seguimiento, relacionado con los resultados establecidos desde el momento de su planeación.

- La matriz FODA resulta altamente benéfica para todo tipo de empresa en materia de análisis, logros y fracasos de su funcionamiento. Dado eso sí, a los principios corporativos que requieren de análisis transparentes y efectivos, para su correcto funcionamiento.

Al implementar esta matriz en la empresa Construcivil, habrá una mayor claridad en torno a la medición del alcance de los logros propuestos y, en esta ocasión, se podrá implementar nuevos logros de acuerdo a la realidad y a los resultados que están presentando permanentemente.

- Con la implementación de la matriz FODA, se mide la calidad en los distintos servicios que la empresa Construcivil está prestando y, de esta forma, se puede comparar con la competencia y también con el nivel de satisfacción al cliente.

Al tener claros los servicios que la empresa Construcivil está ofertando se puede medir la calidad en la prestación de los mismos y, de esta forma, identificar aspectos a mejorar o aspectos que deben realizarse por la calidad y originalidad de esta empresa.

- A partir del análisis de los resultados de la matriz FODA se identifican las debilidades de una empresa, estableciendo nuevas metas y objetivos, que le ayudarán a tener una nueva organización desde su misión visión, como lo presentan Ferreal *et al.* (2002).

En relación con este apartado se puede decir que, al cambiar el direccionamiento estratégico de la empresa Construcivil, es posible mejorar el desempeño de la misma y al utilizar la herramienta FODA, como estrategia de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta empresa podrá convertirse en alta competencia a nivel regional, e incluso a nivel nacional, y por qué no, internacional, pero para esto se necesita realizar un nuevo direccionamiento y las herramientas encontradas en este documento son fuertes argumentos para proceder a analizar la realidad de esta empresa a partir de la herramienta FODA y así realizar las modificaciones necesarias para mejorar los resultados.

CONCLUSIONES

Para el desarrollo de las conclusiones se puede expresar que se cumplió el objetivo planteado, que es identificar la estrategia que pueda mejorar la planeación estratégica de la empresa Construcivil, de la ciudad de Montería, ya que, como se evidencia en los resultados que la matriz FODA, es la mejor estrategia para potencializar los resultados de la empresa Construcivil.

De igual forma, se cumplieron los objetivos específicos que apuntaban inicialmente a la caracterización del estado actual de la empresa Construcivil, resaltando que es posible identificar que esta empresa no cuenta con la planeación estratégica necesaria, puesto que no existe un balance en donde se establezca el cumplimiento de las metas y la medición de la calidad de los resultados durante los últimos años.

Dentro del marco teórico, también se expresó que la empresa Construcivil ha dejado de aceptar diversas contrataciones porque no cuenta con la estructura y organización básica que avale este tipo de contratos, por tal motivo, se hace necesario que exista una nueva organización que garantice mejores resultados y pueda llevar a la empresa

a un nivel más competitivo en el sector y en el contexto, ya que esta empresa aunque ha tenido un reconocimiento local importante, ha perdido la opción de acrecentar su reputación empresarial y potencializar sus servicios y rentabilidad, debido a que no posee una estrategia clara que direcciona de manera eficaz la empresa. Su visión estratégica solo se ha limitado a brindar un servicio y recibir ganancias.

Con relación al segundo objetivo específico que apunta a realizar una revisión documental sobre estudios relacionados con la mejora empresarial, a partir de la intervención en el direccionamiento estratégico de una empresa, se evidencia que han existido diversas investigaciones relacionadas con el tema y con la implementación de herramientas para el mejoramiento de estas y en muchos casos se pudo identificar la importancia de la aplicación de la matriz FODA para obtener mejores resultados.

En este sentido, se sugiere como se evidenció a lo largo del documento, emplear la matriz FODA como herramienta neurálgica de direccionamiento estratégico, para que se acostumbre a evaluar el funcionamiento de la misma y con ello ejecutar planes de acción viables y oportunos, que potencialicen cada una de las tareas.

Una vez realizada la revisión documental, se pudo identificar que dentro de las herramientas implementadas para evaluar el rendimiento de varias empresas se encuentra la utilización de la matriz FODA, puesto que esta permite analizar la realidad del contexto y también la realidad de la empresa de acuerdo con los resultados que están teniendo, partiendo del cumplimiento o no de las metas propuestas.

Se pudo concluir que existen diversas estrategias para mejorar el direccionamiento de una empresa, sin embargo, se pudo analizar que la herramienta FODA permite identificar aspectos que otras herramientas no pueden evaluar, siendo importante resaltar que dicha propuesta debe desarrollarse conjuntamente con la participación del gerente general y el comité estratégico, haciendo evidente un compromiso responsable con la institución que propenderá con resultados mayormente efectivos a mediano y largo plazo.

Para finalizar, a lo largo del marco teórico se pudo identificar las bases del direccionamiento estratégico con el fin de establecer los motivos y la importancia de este para el desarrollo y fundamentación de una empresa, sobre todo para reorganizar una empresa que apenas esté iniciando, como en este caso lo es la empresa Construcivil.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballesteros-Díaz, B. (2007). Comportamiento de los grupos informales en organizaciones productivas y su incidencia en la gestión de pymes industriales de Medellín. *Investigación y Desarrollo*

Barreriros-Carrera, A. E. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors* (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/176>

Bennoun, J-J. (2001). Un nuevo modelo de gestión financiera. *Banca y finanzas. Revista profesional de gestión financiera*, 67, 52-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187410>

Bracamonte, L., Arreola, G. Osorio, J. y Terán J. (2013). Modelo de planeación estratégica para las microempresas. *Global conference on business and finance proceedings*, 8(2). https://www.researchgate.net/publication/312548993_Modelo_de_Planeacion_Estrategica_para_las_Microempresas

Bou, J. C. (1997). *Influencia de la calidad percibida sobre la competitividad: Análisis de los efectos “vía demanda”* (Tesis de doctorado). Universitat Jaume.

Cadme, A. M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión en la administración de recursos financieros para el mejor desarrollo de la empresa constructora Cadmecorp Asocia-dos S.A* (Tesis de grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4111>

Castaño, A. (2011, septiembre-diciembre). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, 235, 147-173. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39519916008>

Chaparro-Pineda, C. I. (2012). Proceso de planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa boyacense. *Revista In Vestigium Ire*. 5, 7-16. <https://core.ac.uk/download/pdf/151723043.pdf>

Ferrel, O. C., Hartline, M. D. y Lucas G. H. (2002). *Estrategia de Marketing*. Thomson Learning.

Gitman, L. (2012). *Principios de Administración financiera* (11ª ed.). Pearson Educación.

Guerrero-Niño, E. P., López-Higuera, A. T. y Buitrago-Medina, R. A. (2014). *Cultura organizacional en la gestión de proyectos de la empresa constructora B&V Ingeniería S.A.S.* (Tesis de especialización). Universidad Católica de Colombia. https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2146/1/Cultura_Organizacional_GP_empresa_B%26V_Ingenier%C3%ADa.pdf

Jaimes-Amorocho, H., Bravo-Chadid, S. A., Cortina-Ricardo, A. K., Pacheco-Ruiz, C. M. y Quiñones-Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y Gestión*, 25, 191-213. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/877/521>

Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1979). Enfoque sistémico – Teoría general de sistemas aplicada a la Administración [Archivo pdf]. <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enfoque-sistemico-fundamentos.pdf>

Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1990). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias* (4ª ed., 2ª ed. en español). Mc Graw Hill.

Lahuerta-Amat, J. (2015). *Modelo de tecnologías de la información y la comunicación en una empresa constructora* (Tesis de maestría). Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/57343/Modelo%20de%20tecnolog%EDas%20de%20la%20informaci%F3n%20y%20la%20comunicaci%F3n%20en%20una%20empresa%20constructora.%20Jorge%20Lahuerta%20amat.pdf?sequence=1>

López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164. <https://www.redalyc.org/pdf/1250/125015749006.pdf>

Mazabanda, V. P. y Ríos, G. (2015). *La calidad del servicio y su influencia en la fidelización de los clientes de la empresa Mega Multisuelas de la ciudad de Ambato* (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/13410>

Miranda, J. J. (2010). Manejo Financiero, un factor de éxito en la ejecución de un proyecto. *Líder de proyecto*. http://www.liderdeproyecto.com/articulos/administracion_de_proyectos_manejo_financiero.html

Nieto, U. (2002). Nuevos modelos de gestión financiera. *Análisis financiero*, 88, 6-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=296750>

Ochoa, L. F. (2015). *Diseño de la planificación estratégica y plan operativo con su implementación a tres meses de la misión, visión, objetivos y diseño de la matriz de evaluación de las estrategias para la microempresa Dulces de Alicia ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica de Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9072>

Osorio, Y. V. y Silva, C. A. (2007). *Caracterización del mercado inmobiliario en el Municipio de Pereira en el periodo 2006-2007* (Tesis de maestría) Universidad tecnológica de Pereira. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/1153>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Grupo Editorial Patria.

Restrepo, L. E., Estrada, S. y Ballesteros, P. P. (2010, abril). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia Et Technica*, 16(44), 90-95. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316016>

Reyes, S., Córdoba, Z., Carrillo, S., Bustamante, A. y Bravo, L. (2014). La planeación estratégica en las empresas familiares de la comunidad China de Mexicali. *Global conference on business and finance proceedings*, 9(2).

Rocha, F. J. (2007, abril). Rediseño del modelo de gestión para el área económico-financiera. *Estrategia Financiera*, 238, 67-70. <http://pdfs.wke.es/6/9/0/6/pd0000016906.pdf>

Roldán, P., Vargas, C. R., Giraldo, C. P., Valencia, G. E. y Salamanca, L. M. (2001). Evaluación de la calidad en la atención en salud. Un estudio de caso. *Colombia Médica*, 32(1), 14-18. <https://colombiamedica.univalle.edu.co/index.php/comedica/article/view/177/180>

Rosero-Ramírez, L. D. (2012). *Diseño de un sistema de gestión financiera para los proyectos inmobiliarios promovidos por la constructora inmobiliaria Ing. Jorge O. Rosero & Asociados* (Tesis de grado). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/6017?locale-attribute=en>

Saldaña-Fuentes, F. A. (2015). *Propuesta de un plan de marketing para el posicionamiento de la empresa constructora Consttansa SAC, Chiclayo 2014* (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USAT_ff2f6caef9ad234730656dcc41e79b83

Sallenave, J-P. (1999). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Norma

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. 3R.

Tobar, K. (2007). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A ubicada en la ciudad de Quito* (Tesis de grado). <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>

Vargas, A. M. y Lozano, L. V. (2010). *Guía metodológica para la formulación estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: caso Poloingsa* (Tesis de maestría). Universidad UCESI. <https://1library.co/document/y96w9wjy-metodologica-formulacion-planeacion-estrategica-empresa-construccion-telecomunicaciones-poloingsa.html>

Vargas, L. (21 de enero de 2013). 6 factores que influyen el comportamiento del consumidor. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/blog/marcasymentes/2013/01/6-factores-que-influyen-el-com.html/>.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe.

Zuluaga-Valero, D. y Caipa-Olaya, G. A. (2009). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & Cia S.A. Bogotá* (Tesis de grado). Universidad de La Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2036&context=administracion_de_empresas