

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GV INGENIEROS S.A.S.

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
GV INGENIEROS S.A.S

MARY YORLEY DÍAZ ARIAS

ALIX HORTENCIA ORTIZ MORENO

LUISA FERNANDA VARGAS OSPINA

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

2016

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
GV INGENIEROS S.A.S

ii

MARY DÍAZ ARIAS

ALIX ORTIZ MORENO

LUISA FERNANDA VARGAS OSPINA

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia

Asesor

Arianne Illera Correal

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

2016

Dedicatoria

*Dedicamos este trabajo a Dios, a nuestras familias, a nuestras parejas
y a todos los que hicieron parte de este camino lleno de alegrías y altibajos.*

*Todo esto nos deja grandes enseñanzas y valiosos momentos vividos.
Nuestro mayor deseo es seguir sintiéndonos orgullosas de lo que podemos lograr y que mejor
acompañadas de nuestros seres más queridos*

Luisa, Alix y Mary.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por proveernos la sabiduría y la fortaleza necesaria para no desfallecer nunca, así mismo por reunirnos en este momento de la vida, para compartir juntas al realizar este trabajo y estudiar esta especialización, que nos ha dejado grandes momentos juntas, llenos de risas, alegrías, confidencias y más...Sólo Dios sabe en qué momento y lugar nos debe ubicar para vivir los mejores momentos al lado de personas tan especiales.

Luisa, Alix y Mary.

Tabla de Contenidos

Diseño de plan estratégico para la empresa GV Ingenieros S.A.S	1
Línea de Investigación.....	1
Tema.....	1
Resumen	2
Abstract	2
Introducción.....	3
Planteamiento Del Problema	4
Justificación	6
Antecedentes	7
Objetivos.....	10
Objetivo General	10
Objetivos específicos.....	10
Marco Referencial	11
Marco Teórico.....	11
La Construcción	11
Proceso de Planeación estratégica.....	13
etapas de la planeación estratégica.	14
Proceso de planificación estratégica GV Ingenieros S.A.S.....	15
Marco Jurídico	22
pasos para la creación de una empresa	22
Reglamentación de Empresas Constructoras.....	25
Marco Metodológico	26
Tipo de investigación	26
Enfoque.....	26
Muestra	27
Instrumentos.....	27
Método de análisis documental.....	27
Entrevista	27
Resultados.....	28
Método de análisis documental.....	28
Entrevista a accionista de la empresa GV ingenieros S.A.S.....	32
Aplicación de matrices DOFA - EFI – EFE en la empresa GV Ingenieros S.A.S	33
Matriz DOFA	33
Matriz de evaluación de los factores internos – EFI	35
Matriz de evaluación de los factores externos – EFE	37
Discusión de Resultados.....	40
Misión GV Ingenieros S.A.S.....	40
Visión GV Ingenieros S.A.S.....	40
Valores corporativos	41
Estructura organizacional	42
Estrategias resultantes matriz DOFA	43

Conclusiones.....	44
Recomendaciones	46
Referencias Bibliográficas.....	47
Apéndice No. 1	50
Guión entrevista a accionista de GV Ingenieros.....	50

Lista de tablas

Tabla 1. Comportamiento de PIB por Ramas de Actividad Económica año 2015.....	11
Tabla 2. Análisis documental – 1ra. Parte.....	29
Tabla 3. Análisis documental – 2da. Parte.	30
Tabla 4. Análisis documental – 3a. parte	31
Tabla 5. Matriz DOFA.	34
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos - EFI.	35
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos – EFE.	38
Tabla 8. Estrategias resultantes de matriz DOFA	43

Lista de figuras

Figura 1. Distribución del estado de la red primaria pavimentada	12
Figura 2. Proceso de Planeación estratégica.....	16
Figura 3. Diagramación Matriz DOFA.	18
Figura 4. Estructura Organizacional propuesta para GV Ingenieros.	42

Lista de Apéndices

Apéndice No. 1. Guión entrevista a accionista de GV Ingenieros.....	45
---	----

Diseño de plan estratégico para la empresa GV Ingenieros S.A.S

Línea de Investigación

Desarrollo Económico y Calidad de vida. Se soporta sobre cuatro componentes, los cuales son: el filosófico, el matemático, el económico y el social. Estos componentes a su vez encuentran su función ética y solidaria en: la justicia, la libertad, la igualdad, la democracia, el bienestar, la productividad y la competitividad.

Tema

Planeación estratégica

Resumen

El principal objetivo del presente trabajo de grado es diseñar el plan estratégico de la empresa GV INGENIEROS S.A.S, dedicada al sector de la construcción, el cual propone la estructuración organizacional de esta, en busca de nuevas oportunidades de negocio y crecimiento que existen en su entorno. Se pretende con el diseño de este plan dar inicio a un camino largo pero organizado dentro y fuera de la compañía que genere éxitos y sostenimiento financieros, administrativos y humanos. Adicionalmente con este plan estratégico se busca mejorar la eficacia en el desarrollo de los proyectos constructivos que se ejecuten, enmarcados dentro de unas políticas de responsabilidad social, ambiental y empresarial con ambientes sanos y seguros para cada uno de sus integrantes como de los actuales y nuevos clientes.

Palabras Claves: Plan Estratégico, competitividad, Construcción, infraestructura vial, saneamiento básico.

Abstract

The main goal of this degree project is to design a strategic plan for the GV INGENIEROS S.A.S Company, which is dedicated to the construction sector, this proposes the organizational structuring of this one, in search for new business opportunities and growth that exist in the environment. With the design of this plan is intended to start a long road but organized, inside and outside the company to generate successes and a financial, administrative and human sustenance. Additionally this strategic plan seeks to improve the efficiency in the development of the construction projects that are carried out, framed within policies of social responsibility, environmental and corporate, with healthier and safer environments for every one of its members both for current and as new customers.

Key words: competitiveness, strategic plan, construction, road infrastructure, basic sanitation

Introducción

Con el presente trabajo se pretende diseñar el plan estratégico para la empresa GV INGENIEROS S.A.S, creada en diciembre del año 2014 y perteneciente al sector de la construcción. El presente plan tiene como finalidad analizar la situación actual en busca de la creación de todos los elementos organizacionales, basados en las diferentes teorías administrativas las cuales nos proporcionan las herramientas necesarias para realizar el estudio y diseño que permita a la compañía ser guiada dentro de un marco de reconocimiento propio, evitando todo tipo de dificultad o inconveniente en su proceso administrativo, financiero y humano.

El presente proyecto se desarrollará en tres fases de la siguiente manera. La primera será la recolección e identificación de la existencia o no de cada uno de los componentes de la empresa. En segundo lugar se realizara un análisis de la situación actual teniendo como referencia las teorías administrativas con las cuales se diseñara unos lineamientos estratégicos que se adapten a la situación y ejercicio de la empresa en su ámbito interno y externo como parte final. Como resultado se obtuvo el planteamiento de un plan estratégico acorde a la situación actual de GV Ingenieros, donde se refleja la proyección de sus socios respecto a la empresa acorde a las necesidades del mercado, así mismo les permitirá tener claro su objeto social y organizar sus procesos y áreas para lograr cumplir satisfactoriamente los compromisos adquiridos con sus clientes.

Planteamiento Del Problema

La empresa GV Ingenieros S.A.S., es una empresa creada en el 2014, dedica a la construcción de obras de infraestructura vial y saneamiento básico, cuenta con dos empleados de planta ubicada en Bogotá en el barrio Fontibón , presentando una falencia en la parte organizacional, ya que sus dos accionistas toman decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha, lo cual se debe a la desorganización y falta de planeación originado por el desconocimiento e interés de los directivos por implementar un plan estratégico ya que es una empresa relativamente nueva y su grupo de empleados no es muy alto.

La falta de un plan estratégico desde el inicio de actividades puede llevar a la empresa al desaprovechamiento de las diferentes oportunidades que se le presenten en el medio de la ingeniería, debido al desconocimiento de las fortalezas que esta tenga, adicionalmente se encuentra que actualmente la planeación estratégica resulta ser una necesidad y un factor importante a implementar en todas las empresas a nivel mundial, nacional y local, desde grandes multinacionales que continuamente se renuevan y reinventan, hasta compañías colombianas y MiPymes en Bogotá y las demás ciudades de nuestro país, que ven la necesidad de organizar y coordinar sus procesos para lograr la satisfacción de sus clientes y proyectarse en el tiempo apoyados en una visión clara de las metas que desean lograr. Debido a esto, se evidencia la necesidad del diseño de un plan estratégico que garantice el éxito y la permanencia en el mercado futuro para GV Ingenieros y que no suceda lo que ha ocurrido con las MiPyme en Colombia que por la ausencia de una adecuada planeación estratégica no logran permanecer en el mercado, desaprovechando las oportunidades que brinda el mercado, y si por el contrario, logran permanecer, estas se conforman con permanecer bajo la denominación de MiPyme y no en convertirse en una organización sostenible e innovadora continua en la industria o medio en que se desarrolle.

Por lo anterior, se diseñará un plan estratégico para la empresa GV Ingenieros S.A.S., iniciando la etapa de desarrollo investigativo con un análisis de carácter interno que nos permitirá conocer el estado organizacional de la empresa en el cual se identificarán sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades que le ofrece su entorno y las amenazas que debe contrarrestar, conociendo estos se realizará el direccionamiento estratégico seguido de los planes ejecutorios que conllevan al planteamiento de la misión, visión, objetivos y estrategias de acuerdo al análisis D.O.F.A (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Por lo anterior se quiere dilucidar la siguiente pregunta:

¿Cuál es la importancia de diseñar un plan estratégico para la empresa GV Ingenieros S.A.S. que le proporcione un mejor proceso organizacional y permanencia exitosa en el medio de la construcción?

Justificación

El sector de la construcción es uno de los más importantes de la economía colombiana, siendo este un sector dinámico y de gran crecimiento en el país del cual hacen parte un gran número de empresas catalogadas como Mipymes, las cuales tienen gran importancia en el desarrollo económico del país, muchas de estas no cuentan con una visión a largo plazo de cómo quieren proyectarse ni cuentan con metas establecidas acorde a su entorno, tampoco cuentan con estructura organizacional definida que les permita coordinar sus procesos adecuadamente, todo esto repercute en una improvisación constante por parte de quienes gerencian dichas organizaciones. Por lo anterior, encontramos que GV Ingenieros presenta falencias debido a que no cuentan con una planeación estratégica que le aporte organización y visión a su operación, y basados en las experiencias de las falencias de las MiPyme existentes surge la necesidad de diseñar un plan estratégico para la empresa GV Ingenieros S.A.S, creada jurídicamente aproximadamente hace un año, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., y dedicada a la ejecución de obras civiles de carácter privado.

El presente trabajo busca diseñar un plan estratégico que le permita a GV Ingenieros implementar procesos, establecer una estructura organizacional, enfocarse en un sector de la construcción para lograr especializarse de la empresa identificando las fortalezas y debilidades que esta tiene y así generar beneficios a cada uno de sus integrantes. Para el diseño del plan estratégico para la empresa GV Ingenieros S.A.S, las investigadoras han decidido seguir como base principal el modelo planteado por Fred David, quien propone en su libro *conceptos de administración estratégica* una serie de pasos a seguir para diseñar un plan estratégico para cualquier empresa, el cual busca integrar las diferentes áreas como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de la organización así mismo sugiere que dicho plan debe realizarse conjuntamente entre los asesores externos y los directivos de la empresa, debe ser un trabajo conjunto de cooperación organizacional (David, 2013).

Antecedentes

Basados en algunos estudios realizados acerca de la definición de la planeación estratégica de una empresa, se han tomado como referencia las siguientes investigaciones que servirán de herramienta de análisis para el desarrollo de la temática del proyecto.

Los antecedentes de referencia son los siguientes:

Como primera referencia a nivel internacional se toma el Plan estratégico del sector de la Construcción en Pamplona, Navarra, España hacia la construcción sostenible de la Fundación Navarra, oficina ubicada en 7, Calle de Emilio Arrieta, 8, 31002. Como plan realizan un diagnóstico del sector, analizando las series históricas del mismo, así como las previsiones de futuro, como punto de partida para reflexionar sobre la necesidad de un cambio de estrategia sectorial, que facilite una recuperación lo más rápida y sólida posible. Necesidad de un cambio en el modelo: nuevos planteamiento y reinención del sector, para que las empresas obtengan la eficiencia necesaria para afrontar los nuevos retos del futuro. Nueva orientación del proyecto. Hasta ahora, el Plan de Acción de Moderna se ha Orientado a detectar nichos de oportunidad en torno a la construcción sostenible y a la rehabilitación energética integral de edificios y se ve la necesidad de reorientarlo a la actual coyuntura global. Lo que propone el nuevo modelo es una actuación integral del sector, acometida desde una perspectiva colectiva y no individual, haciendo partícipes a todos los agentes del sector y la necesaria colaboración de la Administración, para conseguir una imagen de Unidad que potencie la actuación.

Analizar, favorecer y facilitar el cambio necesario para evolucionar del sector de la construcción a la industria de la construcción mediante la dinamización de iniciativas que lo incentiven y que provengan de una radiografía rigurosa del mismo, a medio y largo plazo, con el fin de que sus empresas se impregnen de los principios de la industria, con lo que se conseguirá que sean más competitivas y sus trabajadores tengan unas condiciones laborales más estables y justas y el reconocimiento y la visibilidad social que se merecen, todo ello desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Por otro lado y como segundo antecedente a nivel internacional tomamos el trabajo de grado “*Plan estratégico para el departamento de coordinación de producción de una empresa de servicio electromecánico e ingeniería*” de la Universidad de Oriente realizado en el año 2010 en la ciudad de Barcelona en Venezuela. Este estudio fue realizado con la finalidad de establecer las estrategias y plan de acción con información de los entornos internos y externos de la empresa ANRO & ASOCIADOS S.A el cual se aplicó la metodología de planeación estratégica. Aplicando la evaluación de los entornos internos, externos, direccionamiento estructural de la organización, mano de obra, instalaciones, materiales y herramientas utilizadas en cada uno de los procesos productivos de la compañía.

Permitiendo así el desarrollo y orientación del enfoque productivo y global mediante un plan a seguir arrojando como resultado el planteamiento de la misión, visión, valores, objetivos, identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para así formular las estrategias y planes de acción a seguir .

Un plan estratégico que se puede tomar como referencia es el implementado por la Unidad Nacional para la Gestión y Riesgos de Desastres (UNGRD), en 1985 Colombia por primera vez, fue abordada cuando detecto la necesidad prioritaria de contar con un sistema que coordinara todas las acciones encaminadas a la prevención y atención de desastres en todo el territorio Nacional, con ocasión del desastre ocurrido por la activación del Volcán del Ruiz el 13 de Noviembre de aquel año. En respuesta a esta necesidad, se creó el SNPAD (Sistema Nacional de Prevención y Atención de desastres, creado mediante la Ley 46 de 1988-Decreto Ley 919 de 1989) como red institucional para el cumplimiento de esta función. A partir de este momento, se dio inicio a toda la gestión y organización a nivel interinstitucional para la determinación de lineamientos y directrices respecto a la prevención y atención de desastres (Plan Nacional para la Prevención y Atención de Desastres- PNPAD, creado mediante el Decreto 93 de 1998).

Otra referencia que tomara para el desarrollo del presente trabajo de investigación es el proyecto de grado “Plan estratégico para la empresa ISCO LTDA” realizado en la Universidad Autónoma de Occidente en la ciudad de Santiago de Cali en el 2014 con la autoría de Fernando Balvuela Recio. El cual el autor se basa en las teorías

administrativas con las que se hace el diseño y organización de las empresas a nivel mundial. En especial la teoría expuesta por Henry Fayol en 1916 y la teoría de áreas funcionales de la organización. Para así desarrollar el trabajo investigativo partiendo del análisis interno y externo obteniendo la consolidación de un modelo de cultura corporativo y un planteamiento de valores, misión visión el cual según el autor permitirá un aumento en la capacidad competitiva en el mercado planteado, brindando estrategias y herramientas para cumplirlo y lograr obtener un posicionamiento y reconocimiento en el mercado y mayor rentabilidad

Como referencia a nivel local se tomará el desarrollo del plan estratégico de marketing para la constructora COMPACON LTDA. Quienes intervienen en este proceso Camilo Andrés Gil Zamora y Carlos Andrés Manrique Zarama, estudiantes del programa de administración de empresas de la facultad de ciencias administrativas y contables de la universidad de la Salle en la ciudad de Bogotá. El plan estratégico de COMPACON LTDA tiene como prioridad la consolidación del mercado de la construcción en los diferentes estratos socioeconómicos en la ciudad de Bogotá. Desarrollando para esto un plan de acción que está compuesto por un diagnóstico descriptivo de la situación actual de la empresa y así poder evaluar el comportamiento del sector de la construcción con el propósito firme de minimizar incertidumbre y de esta forma poder generar soluciones para cada una de las nuevas ofertas de negocio que se presenten.

Otra referencia a nivel local es “Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A.S” Trabajo de grado de Diego Alexander Zuluaga Valero y Gabriel Arturo Caipa Olaya. Basada inicialmente en la identificación de todos y cada uno de los componentes a nivel administrativo, financiero y estructura corporativa, para de esta forma emitir un diagnostico que permita el desarrollo del plan de direccionamiento estratégico fundamentada en la interpretación de la realidad organizacional teniendo en cuenta cada uno de los factores críticos arrojados en el análisis inicial de cada una de las áreas que componen la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A.S tanto a nivel interno como a nivel externo. Creando al final una posibilidad de cambio, fortalecimiento y renovación de toda la estructura organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa GV Ingenieros S.A.S.

Objetivos específicos

- Efectuar el diagnóstico del entorno externo y el ambiente interno, para determinar el análisis situacional de la organización
- Establecer mediante la información obtenida del análisis situacional, las estrategias a seguir de la empresa GV Ingenieros S.A.S.
- Proponer el diseño del plan estratégico a la empresa GV Ingenieros S.A.S.

Marco Referencial

Marco Teórico

La Construcción

La Industria de la construcción en Colombia presenta un crecimiento de carácter positivo en los últimos años presentando un aporte al crecimiento de la economía en el país, siendo uno de los principales motores debido a que genera un gran movimiento conjunto de diferentes sectores industriales y comerciales de la sociedad. Es por eso que podemos evidenciar que el sector de la construcción tuvo un buen crecimiento ubicándose en los primeros puestos en el PIB tal y como se evidencia en la tabla 1.

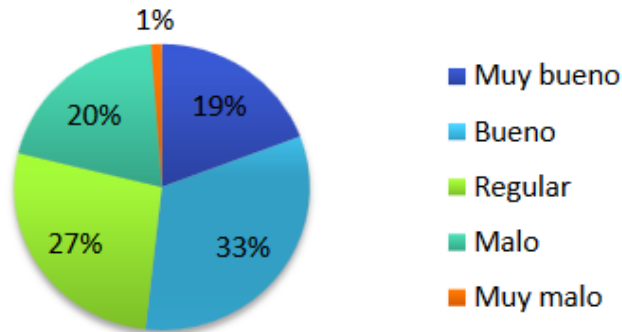
Tabla 1. Comportamiento de PIB por Ramas de Actividad Económica año 2015

Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,8	1,1	3,3
Explotación de minas y canteras	-1,4	-0,7	0,6
Industria manufacturera	4,0	0,9	1,2
Suministro de electricidad, gas y agua	4,0	0,2	2,9
Construcción	4,3	0,8	3,9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,6	0,7	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,5	-1,0	1,4
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,2	1,0	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,4	1,0	2,9
Subtotal valor agregado	3,2	0,7	3,0
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,5	0,8	4,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,3	0,6	3,1

Fuente: DANE

Su crecimiento a comparación de años anteriores se debe a que Colombia es un país en desarrollo a nivel de infraestructura ya que no se cuenta con buen porcentaje de vías pavimentadas tan solo el 52% de las vías primarias tal como se puede evidenciar en la siguiente grafica revelada por el Instituto Nacional de Vías (INVIAS).

Figura 1. Distribución del estado de la red primaria pavimentada



Fuente: INVIAS

Es por eso que decimos que Colombia se encuentra en estado de malla vial en desarrollo porque según los datos de Fedesarrollo se tiene que el 37% se encuentra en estado bueno un 19% regular y un 44% malo esto hace que el sector de la construcción se consolide como uno de los sectores con mayor crecimiento ya que se está invirtiendo en proyectos de infraestructura vial que permita disminuir estos índices. Pero no solo a nivel de infraestructura vial es la incursión del sector de la construcción también está en la parte hidrosanitaria con la construcción de grandes obras de acueducto y alcantarillado. Obras de urbanismo, edificaciones no residenciales y en el último puesto de crecimiento está el nivel de obras de edificaciones residenciales.

Cada año la construcción crea alrededor de 80.000 nuevos puestos de trabajo, aportando 1.308.327 empleos al país entre nuevos y antiguos (Camacol, 2014). Es de aclarar que si se desea continuar con este crecimiento es necesaria la implementación de planes estratégicos en todo tipo de construcción bien sea de carácter privado o público para generar rentabilidad deseada y correcta ejecución de cada uno de los proyectos dentro de los parámetros caracterizados alcance, tiempo y costo variables de restricción que generan a las empresas constructoras un valor agregado mostrando una estructura organizacional que permite dar una mayor confiabilidad al cliente.

Proceso de Planeación estratégica

La Planeación Estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve. Una estrategia es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo. Una estrategia bien hecha gobiernan por periodos prolongados, de 10 a 15 años, aunque en ocasiones es intemporal. La estrategia no es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de una idea principal a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la empresa. La estrategia gobierna su futuro, por lo que la mejor forma de adaptarse al futuro es inventándolo y construyéndolo.

Aunque la Planeación Estratégica es una herramienta que se desarrolló más que nada para empresas en competencia, hoy se utiliza en todo tipo de organización e instituciones; así, muchos de sus términos corresponden a empresas que actúan en mercados competidos aunque no por ello dichos términos dejan de tener vigencia en otro tipo de organizaciones públicas.

Existen muchas diferencias entre la Planeación Estratégica y las técnicas clásicas de administración; la más significativa es que la planeación considera también el ambiente en el que actúa la empresa, mientras que otras técnicas solo ven el interior de las organizaciones: como se organizan los procesos, como se establecen las estructuras administrativas, los objetivos y el cambio de cultura organizacional conforme a las técnicas de DO (Debilidades – oportunidades), FA (Fortalezas y amenazas), entre otras. Cuando mucho, el alza de ventas de muchas empresas es la que estudia el mercado, aunque solo el aspecto de los clientes, no el conjunto de elementos determinan su estrategia competitiva; además, el mercado que estudian determina su estructura y procesos internos.

etapas de la planeación estratégica.

Basados en la metodología propuesta por el autor Fred David (2003), en su libro Conceptos de administración estratégica, el cual propone tres (3) etapas: Formulación, ejecución y evaluación que para el caso de la presente investigación se encuentra descrito en la figura 1, este proceso fue trabajado conjuntamente entre los miembros del equipo de investigación, buscando principalmente satisfacer la necesidad actual en la empresa GV Ingenieros S.A.S. logrando que éste se adapte a la situación actual y a la visión de sus accionistas para el futuro de la organización.

implementación de la estrategia

Esta etapa es donde se hace necesario el establecimiento de los objetivos de carácter anual, creando políticas donde se establezca la motivación a los empleados y de esta forma la asignación de recursos para desarrollar las estrategias formuladas en la anterior etapa. Desarrollando una cultura de apoyo que permita crear una estructura organizacional efectiva. “La implementación de la estrategia suele conocerse como la etapa de acción de la administración estratégica” (David, 2013).

evaluación de la estrategia

Es la etapa final del proceso de planeación estratégica y se compone de tres actividades las cuales son: 1) Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantizan el éxito del mañana. (David, 2013)

formulación de estrategia.

Esta etapa es aquella que implica el desarrollo de una visión y misión, identificando cada una de las oportunidades y amenazas de la parte externa, y de la parte interna la determinación de fortalezas y debilidades. Para de esta forma lograr el establecimiento de los objetivos que permitirán la generación e implementación de las

estrategias administrativas las cuales permitirán tener ventajas competitivas a largo plazo.

Proceso de planificación estratégica GV Ingenieros S.A.S.

La planificación es un proceso estratégico que permite determinar las acciones a realizar dentro de la planeación.

A continuación se detalla cada paso del Proceso de Planeación Estratégica indicando para cada uno las actividades o a realizar y los documentos soportes resultado de la aplicación del proceso. Así mismo en la figura puede detallarse dicho proceso.

Pre diagnóstico.

Este consiste en la evaluación de los recursos, indicadores económicos y factores competitivos de la empresa y su entorno, buscando realizar de manera global un análisis que nos permita saber e identificar la situación actual de la empresa. Fundamentados en los conocimientos propios, planteamientos de autores representativos en la planeación estratégica a través de los libros, Internet y trabajos de grado en los cuales hayan diseñado un plan estratégico en las empresas del sector de la construcción a nivel nacional e internacional y local.

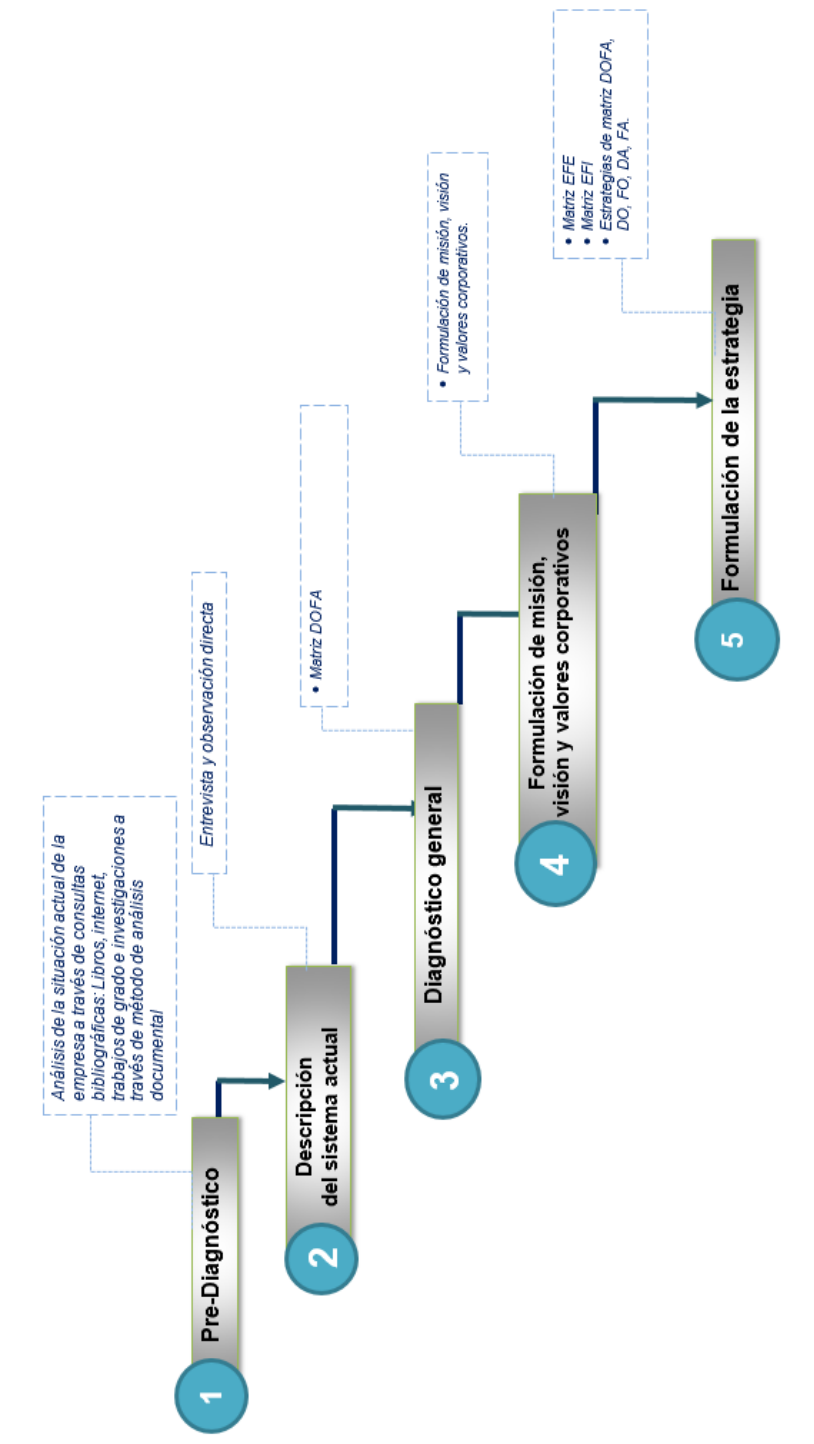


Figura 2. Proceso de Planeación estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Fred Davis.

Para el caso de GV Ingenieros, se realizó un pre diagnóstico soportado en el análisis documental de los casos de los planes estratégicos diseñados para varias empresas en Colombia y otros países, en dichos documentos se encontró los requisitos que debe tener un plan estratégico y se usaron de guía para diseñar un plan acorde a la situación de la empresa objeto de esta investigación. El análisis documental que compone el pre diagnóstico realizado se encuentra más adelante en el capítulo de resultados.

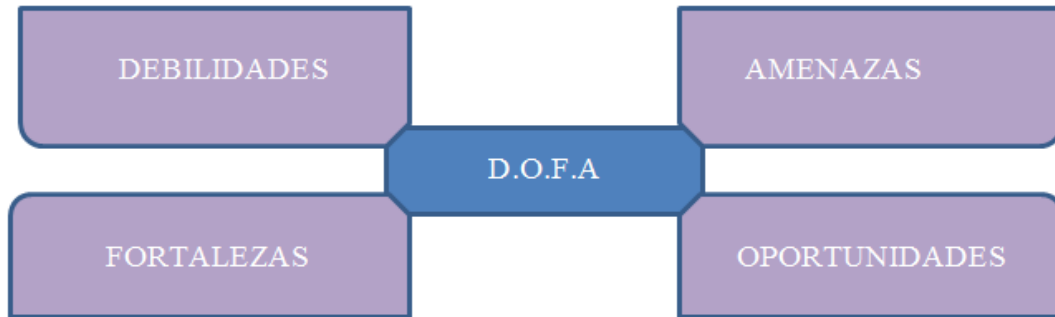
Descripción del sistema actual

En el estudio necesario para la descripción del sistema actual se busca conocer la situación de forma específica, de los conflictos, potenciales a donde la empresa pueda llegar y que recursos o vías requiere para llegar al objetivo de un crecimiento organizado. Buscando a través de los instrumentos de análisis una identificación de la problemática de la organización y mediante una observación directa con el fin de definir el proceso de desarrollo del plan estratégico para GV Ingenieros. Para este paso se realizó una entrevista directa a uno de los accionistas de la empresa para conocer su visión y proyección a futuro, con diferentes preguntas que nos permitieran establecer la misión de la empresa de acuerdo al sector donde quiere enfocarse, la entrevista completa se encuentra más adelante en el capítulo de resultados.

Diagnóstico general

La herramienta de diagnóstico estratégico es la matriz D.O.F.A. (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Que es uno de los métodos más comunes en el ámbito de diagnóstico empresarial pues cumple la función de analizar la vulnerabilidad de la compañía y así determinar el desempeño ante eventos críticos que se presenten en la organización, estableciendo acciones correctivas y generando proyectos de mejora.

Figura 3. Diagramación Matriz DOFA.



Fuente: Elaboración propia

Los elementos principales de la matriz DOFA son los siguientes:

- *Debilidades.* Son los elementos, recursos o habilidades de la compañía que representan barreras para que la empresa alcance el éxito que espera. Son recursos que no se tienen, habilidades que no se poseen y actividades que no cumplen con ningún objetivo.
- *Oportunidades.* Factores del entorno que son favorables, positivos y explotables y que al ser aprovechados pueden convertirse en ventajas competitivas. Se clasifican en factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, demográficos, en mercados y en competencia.
- *Fortalezas.* Elementos diferenciadores que permiten una posición privilegiada frente a la competencia. Se clasifican en comunes, es decir que varias organizaciones rivales las tienen; distintivas, o sea que pocos competidores cuentan con ellas; de imitación, lo que significa que pueden ser copiadas por otras empresas.
- *Amenazas.* Situaciones que provienen del entorno y pueden afectar la sostenibilidad de la compañía.

Se elaboró la matriz DOFA para la empresa GV Ingenieros, basados en la entrevista realizada al accionista y en el análisis documental, este último nos permitió comparar y verificar con que cuenta o no la compañía y esto como la afecta frente a su entorno basados en lo que nos muestran los planes estratégicos propuestos para otras compañías, identificando dichos faltantes o existentes como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La matriz DOFA elaborada para GV Ingenieros se encontrará más adelante en el capítulo de resultados.

formulación de misión, visión y valores corporativos.

Se debe formular la misión, visión y valores corporativos de la compañía de acuerdo a la filosofía de sus accionistas, su actividad principal, su razón de ser y la forma en que se proyecta la compañía en el tiempo y la forma en que conciben la empresa en el futuro.

Misión

La misión es o que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes. Mientras que los objetivos y metas para la Planeación Estratégica son lo que buscan los empresarios, en forma concreta se refieren a la rentabilidad de sus inversiones. En la Planeación Estratégica es muy importante no confundir la misión con los objetivos y metas.

Visión

La visión se compone de un conjunto de ideas generales, el cual permiten dar la dirección organizacional desde la parte interna hasta la externa. Generando una declaración futura de donde y en qué lugar la organización quiere estar. Generalmente se realiza un planteamiento futuro de 5 a 10 años.

De acuerdo a lo observado en la entrevista con el accionista y a lo que se identificó en la elaboración de la matriz DOFA, se propone una misión, una visión y nos valores corporativos para GV Ingenieros, la cual se encuentra en el capítulo de Discusión de resultados.

Formulación de estrategias

La estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades, evaluando los riesgos en función de los objetivos. La estrategia también se define como: La forma o el camino que sigue la empresa para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos, es la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia. La evaluación estratégica es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia. La evaluación de la estrategia no es mejor que la información sobre la que opera, y la presión de parte de los gerentes de alto nivel logra que los gerentes de niveles inferiores arreglen las cifras según consideren que serán satisfactorias.

Para la formulación de las estrategias se empleara el método de auditoria interna y externa, a través de la elaboración de la matriz DOFA, EFE y EFI.

Como resultado de la elaboración de la matriz DOFA y habiendo identificado las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa, se procede a confrontar estos factores para establecer 4 estrategias así:

Estrategias y acciones DO

En este grupo de acciones se deben reunir las acciones conducentes a cada una de las debilidades que se identificaron como oportunidades de mejoramiento de la empresa o que representan ajustes positivos para la empresa.

Estrategias y acciones DA

Estas estrategias conducen a cada una de las debilidades que se identificaron como amenazas para la empresa.

Estrategias y acciones FO

Estas estrategias conducen a cada una de las fortalezas internas o externas que se identificaron como oportunidades que tiene la empresa para potencializar y asegurar su éxito. Estas deben permitir aprovechar al máximo estas fortalezas.

Estrategias y acciones FA

Estas estrategias conducen a las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito de la empresa, y que minimicen los efectos negativos que la amenazan,

La matriz EFI de evaluación de los factores internos (EFI) que consiste en formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica y ambiental.

Las estrategias resultantes de la matriz DOFA elaborada para GV Ingenieros se encuentran en el capítulo de discusión de resultados, estas fueron formuladas basadas en los factores identificados en la matriz DOFA y en las matrices EFE y EFI que se encuentran en el capítulo de resultados.

Marco Jurídico

Para la constitución de una empresa primero se tiene que tener claro el tipo y denominación de la empresa se tendrá por tal motivo a continuación mostraremos aspectos básicos y destacados que rigen a nivel reglamentario.

pasos para la creación de una empresa

consulta tipo de empresa

Existen diversas formas de constitución de empresas. Entre ellas las cuatro (4) principales son:

- Sociedad limitada: Constitución por escritura pública; mínimo 2 socios y máximo 25; el capital se divide en cuotas de igual valor; la sociedad gira bajo una denominación o razón social seguida de la palabra “Limitada” o la abreviatura “Ltda.”. Artículos 353, 354, 356, 357, 358 y 368 del Código de Comercio.
- Empresa Unipersonal: Constitución por Escritura Pública ante Notario; el Capital se debe al mismo y único socio responder por sus Activos; seguido de su denominación o Razón Social aparecen las palabras “Empresa Unipersonal” o las letras “EU”. El artículo 71 del Código de Comercio contiene la reglamentación pertinente para este tipo de empresas, así como la Ley 222 de 1995
- Sociedad Anónima: Constitución por Escritura Pública. Mínimo cinco (5) accionistas, sin exigirse un máximo; los Accionistas son responsables hasta el monto de sus aportes; su Capital Social se divide en acciones de igual valor; las acciones son Negociables; a la denominación social le siguen las palabras “Sociedad Anónima” o las letras “S.A.”. Artículos 373, 374, 375, 376 y 403 del Código de Comercio
- Sociedad de Acciones Simplificada: La Sociedad por Acciones Simplificada, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro

mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado. a la denominación social le siguen las palabras “Sociedad de Acciones Simplificadas” o las letras “S.A.S”.

clasificación tipo de constitución empresa GV Ingenieros S.A.S

De acuerdo a lo anterior, la empresa GV INGENIEROS S.A.S. es una sociedad por acciones Simplificada.

consultas previas virtuales.

Esta hace referencia a la consulta de nombre para así evitar la homonimia y consulta de actividad económica, realizada a través del portal de la cámara y comercio.

acta de constitución

Es el acta por medio del cual se estipula las clausulas sus representantes y participación dentro de la sociedad es prácticamente el registro civil de la empresa.

trámites de formalización

- Inscripción en el Registro Único Tributario y asignación del número de identificación tributaria NIT: El Registro Único Tributario, RUT, es la base de datos que lleva la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) a nivel nacional de los contribuyentes, la cual comprende la información básica de los mismos, con fines estadísticos y de control. De acuerdo con la normatividad tributaria de la DIAN, para que una persona natural o jurídica pueda matricularse en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, deberá inscribirse previamente en el Registro Único Tributario, RUT. Se debe diligenciar el formulario previo del RUT reseñado con la frase “para trámite en Cámara” que encontrará en la página de Internet www.dian.gov.co o dirigirse a cualquiera de las oficinas de la Cámara de Comercio. Luego debe ser firmado por la persona natural o representante legal

y presentarlo personalmente ante juez, notario, secretario de la Cámara de Comercio o el funcionario que éste delegue para tal fin (Resolución 1887 del 22 de febrero de 2007).

- **Inscripción en el Registro Público Mercantil:** El registro mercantil es una función de carácter pública desempeñada por las cámaras de comercio consistente en asentar los datos y documentos que los comerciantes suministran en cumplimiento de la ley dándoles publicidad de conformidad con lo dispuesto en la ley. En el registro público se encuentran matriculados todos los empresarios legalmente organizados y sus establecimientos de comercio. Por medio de él se otorga publicidad a ciertos actos de los empresarios, los cuales deben ser conocidos por la comunidad en general, todo esto en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Los comerciantes, y sus establecimientos de comercio, están obligados a matricularse en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente a aquel en que comenzó a ejercer actividades mercantiles o de la fecha de escritura pública de constitución si se trata de personas jurídicas.

clasificación de las empresas en Colombia

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esto de acuerdo al monto de sus activos totales y al número de empleados que la componen. Esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

- **Microempresa.**
Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes
- **Pequeña empresa.**
Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Mediana empresa.

Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Gran empresa.

Planta de personal superior a los doscientos (200) trabajadores.

Activos totales superiores a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

clasificación tipo de empresa GV Ingenieros S.A.S

De acuerdo a esta reglamentación la empresa GV INGENIEROS S.A.S. está clasificada como Microempresa, ya que cuenta actualmente con 2 empleados de planta y sus activos son inferiores a 500 SMMLV.

Reglamentación de Empresas Constructoras.

Las empresas constructores deben cumplir con una serie de reglamentación como lo es la ley 400 de 1997 el cual establece criterios y requisitos mínimos para el diseño, construcción y supervisión técnica de edificaciones nuevas, así como de aquellas indispensables para la recuperación de la comunidad con posterioridad a la ocurrencia de un sismo, que puedan verse sometidas a fuerzas sísmicas y otras fuerzas impuestas por la naturaleza o el uso, con el fin de que sean capaces de resistirlas, incrementar su resistencia a los efectos que éstas producen, reducir a un mínimo el riesgo de la pérdida de vidas humanas, y defender en lo posible el patrimonio del Estado y de los ciudadanos.

También deben cumplir con la ley 1562 de 2012 donde se estipula todo lo relacionado con el sistema de riesgos laborales en materia de salud ocupacional.

Marco Metodológico

Tipo de investigación

La investigación a realizarse es exploratoria porque nos dará una visión general de tipo aproximativo de acuerdo al problema planteado, ya que no se pueden formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Los estudios exploratorios nos sirven para obtener la información y así llevar a cabo la investigación. Tendiente a identificar las necesidades de las MiPymes del sector de la construcción en el modelo de diseño de los planes estratégicos. Se analizarán variables desde el concepto de la competitividad de Michael Porter (1985), que permitan conocer el estado actual de dichas empresas con lo referente del sector de la construcción en el modelo de diseño de los planes estratégicos.

La investigación tendrá como referente el método deductivo-inductivo, porque parte de un concepto general abstracto con indicadores de competitividad y luego se trata de verificar si las MiPymes como GV INGENIEROS S.A.S se ajustan al paradigma general planteado; se aplica un razonamiento deductivo, es decir de disposiciones generales conocidas de antemano a una situación particular tratada.

Como fuente primaria se recopilará la información de los socios de la empresa GV INGENIEROS S.A.S a través de documentos y entrevistas. De tipo secundarias las consultas realizadas en la bibliografía analizada previamente por el método de análisis documental.

Enfoque

El enfoque de la investigación es de índole cualitativo, ya que se utilizan la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Sampieri, 2006). Mediante este enfoque en la presente investigación se busca:

Muestra

Las muestras serán los planes estratégicos desarrollados por otras compañías cuya misión sea similar a la de GV Ingenieros S.A.S. consultados en la bibliografía y analizados previamente mediante el método de Análisis documental.

Algunos de los planes estratégicos que se tomaron como referencia son los siguientes:

- Plan estratégico del sector de la Construcción en Pamplona, Navarra, España.
- Plan estratégico para el departamento de coordinación de producción de la empresa de servicio electromecánico e ingeniería, ANRO & ASOCIADOS.
- Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa COMPACON LTDA.

Instrumentos

Los instrumentos que se emplearan para obtener la información y así realizar un análisis y planteamiento estratégico son:

Método de análisis documental.

Documento encaminado a la representación y recopilación de la información a través de un documento que actúa como intermediario de información, interpretación y análisis de otros documentos de una forma sintetizada (Sampieri, 2006), este documento cumple la función de encontrar los elementos esenciales que se deben tener en cuenta para el plan estratégico que se busca proponer para GV Ingenieros.

Entrevista

La entrevista se realiza como método de recolección de información directa el cual se realizara mediante el diseño de una serie de preguntas formuladas de manera verbal a uno de los accionistas de GV Ingenieros. Lo que se espera obtener es conocer la visión que tienen los de su empresa, como la proyectan y en que desean especializarse, para enfocar el plan estratégico hacia dicha proyección.

Resultados

Método de análisis documental.

A continuación se presenta el análisis documental realizado a los diferentes planes estratégicos propuestos para distintas empresas en Colombia y el mundo, el número en la primera columna corresponde al objetivo específico para el cual corresponde el análisis realizado. Para mayor claridad a continuación se enumeran los objetivos específicos propuestos al inicio de este documento:

1. Efectuar el diagnóstico del entorno externo y el ambiente interno, para determinar el análisis situacional de la organización
2. Analizar la situación de la empresa para definir las estrategias a seguir para la empresa GV Ingenieros S.A.S.
3. Proponer un modelo de plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa GV Ingenieros S.A.S.

Tabla 2. Análisis documental – 1ra. Parte.

OBJETIVO ESPECÍFICO	DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO	RELACIÓN CON EL OBJETIVO	CONCLUSIÓN
1.	Plan estratégico del sector de la Construcción en Pamplona, Navarra, España.	Plan estratégico que busca indagar, beneficiar y proporcionar el cambio necesario para evolucionar en el sector de la construcción, dando un enfoque a las compañías hacia la sostenibilidad, logrando un alto nivel de competitividad en el mercado.	En el documento se realizó un diagnóstico de la situación del sector como punto de partida para reflexionar sobre la necesidad de un cambio de estrategia, con lo cual dio como resultado un nuevo plan de acción para reorientarlo acorde a los actuales cambios globales.	El documento se utilizó para fundamentar la introducción al marco teórico.
2.	Plan estratégico para el departamento de coordinación de producción de la empresa de servicio electromecánico e ingeniería, ANRO & ASOCIADOS.	El Departamento de Coordinación de Producción de la Empresa ANRO & ASOCIADOS, C.A. presenta varias problemáticas en cuanto a organización administrativa, por lo cual se consideró necesario proponer una planificación estratégica al Departamento que mejorase su funcionamiento.	En el documento se formuló la misión del Departamento de Coordinación de Producción basados en la información suministrada por el Jefe del Departamento y a su vez el personal técnico, generando lluvia de ideas y propuestas las cuales permitieron la formulación de la planeación estratégica completa, fundamentalmente en la formulación de la misión.	El documento se utilizó para fundamentar la introducción al marco teórico y para formular la misión de la empresa GV Ingenieros S.A.
3.	Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa COMPACON LTDA.	El plan estratégico de COMPACON LTDA tiene como prioridad la consolidación del mercado de la construcción en los diferentes estratos socioeconómicos en la ciudad de Bogotá.	En el documento fue desarrollado un plan de acción que está compuesto por un diagnóstico descriptivo de la situación actual de la empresa y así poder evaluar el comportamiento del sector de la construcción con el propósito firme de minimizar incertidumbre y de esta forma poder generar soluciones para cada una de las nuevas ofertas de negocio que se presenten.	El documento se utilizó para fundamentar la introducción al marco teórico.

Fuente: Propia

Tabla 3. Análisis documental – 2da. Parte.

1.	Guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: caso POLOINGSA.	Documento que presenta una guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una organización en el sector de la construcción y de las Telecomunicaciones y su aplicación en el caso de la empresa POLOINGSA.	En el documento se presentan diversas herramientas que se utilizan para realizar el análisis interno y externo de una organización, entre ellas la matriz DOFA, Matriz BCG, Matriz McKinsley, Océano azul.	De acuerdo a las herramientas propuestas en el documento para realizar el análisis externo e interno, se determina que se utilizará la matriz DOFA.
2.	Guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: caso POLOINGSA.	Documento que presenta una guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una organización en el sector de la construcción y de las Telecomunicaciones y su aplicación en el caso de la empresa POLOINGSA.	En el documento se presentan los diferentes elementos que se deben tener en cuenta para el proceso de planeación estratégica, tales como misión, visión, objetivos estratégicos.	Se utilizan las definiciones de misión y visión y las preguntas guía del documento para formular las de GV Ingenieros.
3.	Guía práctica para la planeación estratégica	Documento elaborado por Rafael Mauricio Padilla Moreno cuyo objetivo brindar una metodología para el proceso de la Planeación estratégica y orientarlo hacia una mayor utilización como herramienta fundamental para el proceso de toma de decisiones en la dirección corporativa de la empresa.	En el documento se propone un proceso a seguir para la planeación estratégica compuesto entre otros por pre-diagnóstico, análisis macro tendencias, evaluación desempeño de la empresa, escenarios estratégicos, formulación de estrategias detallando las acciones a realizar en cada paso.	El documento se utiliza para incluir en el modelo de plan estratégico a proponer para GV Ingenieros, las etapas de pre-diagnóstico y formulación de estrategias.
1.	Entrevista a socio de GV Ingenieros S.A.S.	Entrevista a socio y fundador de GV Ingenieros S.A.S.	En la entrevista se busca conocer cuál es la visión de los socios sobre s empresa, como la proyectan a futuro y cual es el enfoque y el mercado hacia el cual desean especializarse. Así mismo, conocer con que se cuenta actualmente y que se ha realizado hasta el momento.	La entrevista se utiliza para la formulación de la misión y la visión de GV Ingenieros, así como la elaboración de la matriz DOFA para el análisis interno y externo.

Fuente: Propia

Tabla 4. Análisis documental – 3a. parte

2.	Entrevista a socio de GV Ingenierías S.A.S.	Entrevista a socio y fundador de GV Ingenieros S.A.S.	En la entrevista se busca conocer cuál es la visión de los socios sobre s empresa, como la proyectan a futuro y cual es el enfoque y el mercado hacia el cual desean especializarse. Así mismo, conocer con que se cuenta actualmente y que se ha realizado hasta el momento.	La entrevista se utiliza para la definición de la formulación de la estrategia, teniendo en cuenta el mercado hacia donde se desea enfocar la empresa.
1.	El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica	Artículo escrito por Jailler Amaya, presenta una breve descripción práctica del método DOFA, con el fin de aprovechar el verdadero potencial de esta herramienta y dar a conocer algunas pautas para determinar el marco de la potencialidad del modelo.	El artículo define que es una matriz DOFA, su propósito, la forma en que se debe realizar y como esta sirve para tener una visión de los factores externos e internos que afectan la empresa.	El artículo se utilizó como base para la elaboración de la matriz DOFA de GV Ingenieros, y la identificación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
2.	Diseño de un plan estratégico para una empresa constructora de obras civiles domiciliada en la ciudad de Quito.	Trabajo de grado cuyo objetivo es el diseño de un plan estratégico para una compañía de construcción en Quito, que busca establecer lineamientos estratégicos que le permitan desarrollarse y crecer en el mercado.	En el capítulo II se presenta un diagnóstico situacional de la empresa, allí se muestran los diferentes factores a tener en cuenta para conocer la situación de la empresa en el mercado, se analizan factores económicos, sociales, políticos, ambientales.	El documento se utilizó de guía para realizar el pre diagnóstico y diagnóstico de la empresa GV Ingenieros.
3.	Diseño de un plan estratégico para una empresa constructora de obras civiles domiciliada en la ciudad de Quito.	Trabajo de grado cuyo objetivo es el diseño de un plan estratégico para una compañía de construcción en Quito, que busca establecer lineamientos estratégicos que le permitan desarrollarse y crecer en el mercado.	En el capítulo IV Planificación estratégica el autor muestra la misión, visión, los objetivos organizacionales, la matriz DOFA, entre otros, que son el resultado de haber analizado la situación de la empresa en su entorno así como la definición de su mercado y las metas que desea alcanzar.	El documento se utilizó para definir los documentos que hacen parte de la planeación estratégica de GV Ingenieros.

Fuente: Propia

Entrevista a accionista de la empresa GV ingenieros S.A.S.

A continuación se presenta la entrevista realizada a uno de los accionistas de GV Ingenieros:

- **¿Cómo surge GV Ingenieros S.A.S?**

Surge de la necesidad de formalizar una actividad que ya venía realizando como persona natural los integrantes de esta empresa y dadas las necesidades crecientes del país en materia de construcción de infraestructura vial.

- **¿Hace cuánto tiempo está constituida?**

Hace dos años.

- **¿Actualmente cómo se encuentra organizada internamente la empresa?**

Actualmente la empresa es una Mi Pyme por ende no cuenta con nómina de empleados, si no que todas las funciones son realizadas por los dos accionistas.

- **¿Cómo proyecta la empresa?**

Una empresa sólida y organizada para así poder participar en grandes proyectos a nivel nacional.

- **¿Qué aspectos le gustaría mantener y que cosas le gustaría implementar?**

El espíritu de crecimiento y pujanza de la empresa. Me gustaría implementar toda la parte organizacional que nos permita estar enfocados en nuestros propósitos principales y así podíamos crecer empresarial y económicamente.

- **¿Hacia qué área de la Ingeniería está o quisiera enfocar la empresa?**

Hacia la parte de infraestructura vial y saneamiento básico.

- **¿Hacia qué sector (público o privado) le interesa inclinar los negocios de la empresa?**

Considero que los dos sectores son de gran importancia para los negocios de la empresa.

- **¿Cómo proyecta GV Ingenieros en 5 años?**

Grande, Solida, Pujante y reconocida en el medio de la construcción nacional.

Aplicación de matrices DOFA - EFI – EFE en la empresa GV Ingenieros S.A.S

Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta para analizar la vulnerabilidad de una organización frente a una crisis específica o en general a toda la organización, en ella se busca reflejar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y oportunidades, que afectan a la empresa en su ámbito interno y como la afecta el entorno.

Elaboración de la matriz DOFA.

Para la elaboración de la matriz DOFA aplicada a la empresa GV Ingenieros S.A.S., se realizaron los siguientes pasos:

- Inicialmente se identifican los cuatro componentes de la matriz, los cuales se dividen en los aspectos internos que corresponden a las Fortalezas y Debilidades y a los aspectos externos o del entorno en el que se desenvuelve la empresa y corresponden a las Oportunidades y Amenazas, todo esto apoyado en el análisis documental realizado y a la entrevista al accionista.
- Se ubican cada uno de los aspectos en donde corresponda, más adelante en el capítulo de discusión de resultados se realizará la confrontación de todos los aspectos para la generación de las estrategias.

Tabla 5. Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)			
Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Falta de proyección a corto, mediano y Largo plazo	Los contratistas del mercado ven a GV Ingenieria S.A.S como un aliado potencial	Legalmente constituida	Requerimiento de altos años de experiencia en Licitaciones, limitan la participación de GV Ingenieria S.A.S
No existe politicas de organización	Posee respaldo financiero, debido al buen manejo de créditos con las entidades bancarias	Margen de Utilidad estable	Gran oferta de Mipymes en el sector de la construcción compitiendo en infraestructura
Carece de un plan estratégico	Crecimiento Empresarial, debido a las buenas relaciones con el sector de la construcción	Equipos de informatica actualizados	
No hay visión de crecimiento Administrativo y Técnico	El software actualizado y con sus respectivas licencias hacen de GV Ingenieria mas confiable	Relaciones interpersonales son muy buenas	
No cuenta con certificado de calidad	Relaciones interpersonales son muy buenas	Relaciones interpersonales son muy buenas	

Fuente: Propia

Matriz de evaluación de los factores internos – EFI*Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos - EFI.*

MATRIZ EFI			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Fortalezas			
Legalmente constituida	0.16	3	0.48
Margen de Utilidad estable	0.12	3	0.36
Equipos de informatica actualizados	0.08	3	0.24
Relaciones interpersonales son muy buenas	0.18	4	0.72
Debilidades			
Falta de proyección a corto, mediano y Largo plazo	0.15	1	0.15
No existe politicas de organización	0.08	1	0.08
Carece de un plan estratégico	0.17	2	0.34
No hay visión de crecimiento Administrativo y Técnico	0.06	1	0.06
TOTAL	1		2.43

Fuente: Propia

La matriz de evaluación de factores internos EFI es una herramienta para formular estrategias, en ella se resumen y evalúan las fortalezas y debilidades más importantes y relevantes de áreas específicas de una empresa o de la empresa en general como es el caso de GV Ingenieros, para identificar el impacto de los factores internos que afectan el éxito de la empresa.

Elaboración de la matriz EFI.

Para la elaboración de la matriz EFI aplicada a la empresa GV Ingenieros S.A.S., se realizaron los siguientes pasos:

- Se realizó una lista de los factores de éxito determinantes para GV Ingenieros enfocados a su operación interna, que fueron identificados en la entrevista realizada a uno de los accionistas y en el análisis documental de varios de los planes estratégicos elaborados por otras compañías, estos factores internos se dividieron en debilidades y fortalezas.
- Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el peso asignado a cada factor indica la importancia de este para lograr el éxito de la empresa. Para el caso de GV Ingenieros entre las fortalezas que presentan, el factor con mayor relevancia son las relaciones interpersonales, puesto estas son buenas y serán en su momento determinantes entre otros asuntos, en las referencias de contratos ejecutados para acreditación de experiencia en los proyectos para los cuales se desee participar y lograr ejecutar. En el caso de las debilidades, el factor de mayor relevancia es la carencia de un plan estratégico, ya que sin este la empresa no tiene una visión de lo que quiere y de cómo se proyecta en el futuro.
- Luego se le dio una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores para indicar si éste representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4). Estas calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso anterior se refieren a la industria a la que hace parte la empresa, en el caso de GV Ingenieros, la industria o sector de la construcción. En este caso, la mayor calificación la tuvo también el factor de las relaciones interpersonales para el caso de las fortalezas, y para las debilidades la carencia de un plan estratégico.
- Seguidamente se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente y así obtener una calificación ponderada para cada variable, la cual será la combinación de su relevancia tanto en la industria como en la

empresa. Luego se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de GV Ingenieros, la cual fue de 2.43.

Análisis de resultados matriz EFI.

De acuerdo al resultado de 2.43 obtenido luego de elaborar la matriz EFI, se determina que la empresa GV Ingenieros presenta una debilidad en cuanto a su operación interna, debido principalmente a la falta de un plan estratégico que le permita proyectarse y enfocar su actividad hacia un sector específico. Sin embargo, como fortalezas se identificaron factores relevantes como la constitución legal de la empresa, equipos de informática actualizados, un margen de utilidad estable y unas buenas relaciones interpersonales, estas fortalezas deben aprovecharse e incrementarse en pro del crecimiento de la empresa y la mitigación o eliminación de las debilidades identificadas.

Matriz de evaluación de los factores externos – EFE

La matriz de evaluación de factores externos EFE es una herramienta que permite resumir y evaluar factores sociales, económicos, culturales, económicos, ambientales entre otros que no hacen parte de la operación interna de la empresa pero que siendo externos la afectan y la limitan en su objetivo de alcanzar el éxito. En ella se listan y evalúan las oportunidades y amenazas más relevantes del entorno en general de GV Ingenieros.

Elaboración de la matriz EFE.

Para la elaboración de la matriz EFE aplicada a la empresa GV Ingenieros S.A.S., se realizaron los siguientes pasos:

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos – EFE.

MATRIZ (EFE)			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
Los contratistas del mercado ven a GV Ingeniería S.A.S como un aliado potencial	0.16	3	0.48
Posee respaldo financiero, debido al buen manejo de créditos con las entidades bancarias	0.15	3	0.45
Crecimiento Empresarial, debido a las buenas relaciones con el sector de la construcción	0.18	3	0.54
El software actualizado y con sus respectivas licencias hacen de GV Ingeniería mas confiable	0.1	4	0.4
Amenazas			
Requerimiento de altos años de experiencia en Licitaciones, limitan la participación de GV	0.15	1	0.15
Gran oferta de Mipymes en el sector de la construcción compitiendo en infraestructura	0.17	2	0.34
Incremento de los impuestos contribuyentes de la nación	0.09	1	
TOTAL	1		2.36

Fuente: Propia

- Se realizó una lista de los factores externos determinantes para que GV Ingenieros alcance su éxito, estos factores internos se dividieron en Oportunidades y amenazas.

- Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el peso asignado a cada factor indica la importancia de este para lograr el éxito de la empresa dentro de su entorno. Para el caso de GV Ingenieros entre las oportunidades que presentan, la que presenta mayor relevancia es el crecimiento empresarial que se obtendría por las relaciones interpersonales en el sector de la construcción, esto siendo consecuentes con los resultados de la matriz EFI. En el caso de las amenazas, el factor de mayor relevancia es la gran oferta de empresas MiPymes en el sector de infraestructura, ya que debido a esto GV Ingenieros debe destacarse entre las demás compañías.
- Luego se le dio una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores para indicar si las estrategias actuales de la empresa y la forma en que están organizados están respondiendo efectivamente al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. En el caso de las oportunidades, la mayor calificación la tuvo el factor de adquirir software actualizado y con sus respectivas licencias hacen de GV Ingeniería más confiable y más competitiva, teniendo todas las herramientas para cumplir con los requisitos de los proyectos que se ejecutarán.
- Seguidamente se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente y así obtener una calificación ponderada para cada variable, luego se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de GV Ingenieros, la cual fue de 2.32.

Análisis de resultados matriz EFE.

De acuerdo al resultado de 2.32 obtenido luego de elaborar la matriz EFE, se determina que las estrategias actuales de la empresa GV Ingenieros no están evitando las amenazas externas ni tampoco se están aprovechado al máximo las oportunidades que tienen en su entorno.

Discusión de Resultados

Para el diseño de un plan estratégico de una empresa, se debe conocer su horizonte, su finalidad y su razón de ser, en el caso de GV Ingenieros S.A.S como es una empresa en formación encontramos que esta no cuenta con una visión clara de su proyección a futuro, no cuenta con una misión y una visión, por lo cual proponemos la misión y visión para GV Ingenieros, estas acorde a las expectativas de sus accionistas y al análisis documental realizado

Misión GV Ingenieros S.A.S.

GV Ingenieros S.A.S. Somos una organización dedicada a la construcción de Obras de infraestructura vial y saneamiento básico, orientada a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes al proporcionarles servicios de alta calidad en la ejecución de sus proyectos, contribuyendo de igual forma así al desarrollo de nuestra sociedad.

Visión GV Ingenieros S.A.S.

Para el año 2020, GV Ingenieros será una empresa altamente rentable, que genere valor al cliente y a los accionistas mediante la construcción de obras que impacten positivamente a las comunidades siendo responsable con el medio ambiente, líder en el sector de las medianas empresas de construcción, con presencia en Colombia y Latinoamérica

Valores corporativos

Los valores son los principios y creencias que regulan y dirigen la gestión de la organización, constituyen el soporte y la filosofía de la organización, su objetivo es definir un marco de referencia que regule el comportamiento de las personas que intervienen en su operación.

De acuerdo a la filosofía y el pensamiento de sus accionistas se han propuestos los siguientes valores corporativos:

Respeto.

Tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa, este debe vivirse en el día a día de la empresa y en el desarrollo de las actividades de todas las personas que la conforman y que intervienen en ella.

Servicio.

Considerar como primordial la satisfacción de sus clientes pues son ellos quienes hacen la organización y por lo tanto merecen su atención y disposición constante.

Responsabilidad.

Se debe aplicar en el momento en que la organización acepta un contrato, debe ser conscientes de la responsabilidad que está adquiriendo con sus clientes, es por ello que deben cumplirse los compromisos en los tiempos pactados y con la calidad esperada por el cliente.

Honestidad.

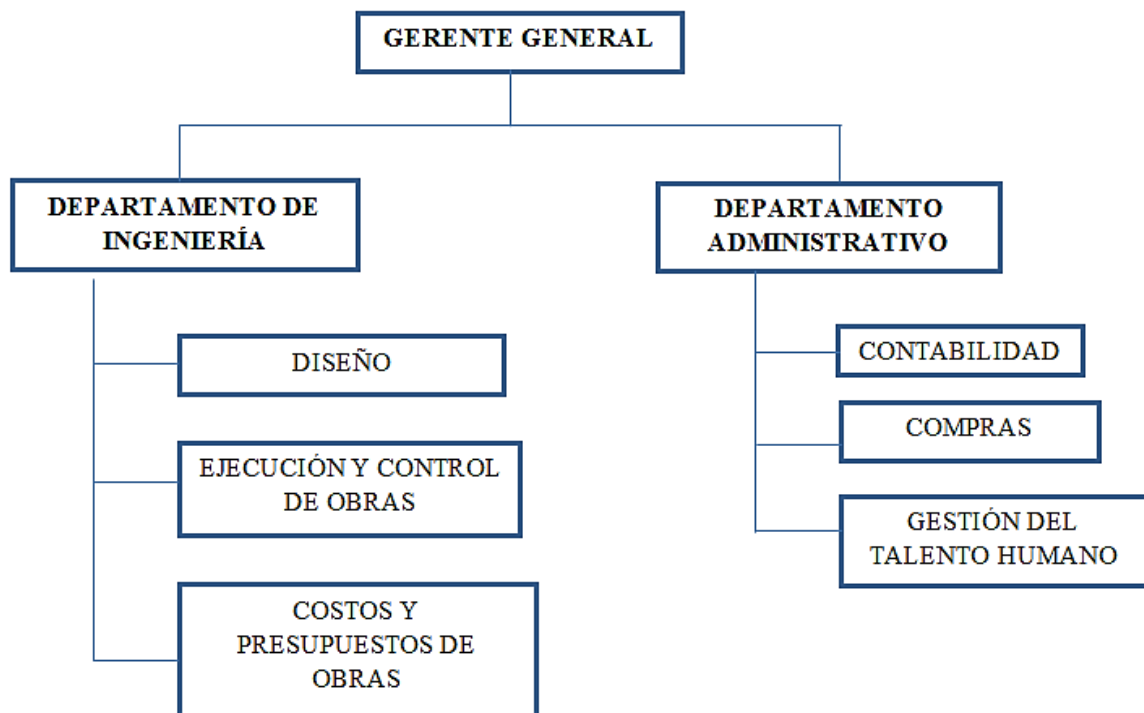
Debe ser un valor aplicable en todas las actividades de la empresa, en sus procesos tanto internos como externos.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma en que se dividen y agrupan las diferentes actividades de una organización y refleja las relaciones de jerarquía e interrelación entre los miembros de la misma y los departamentos que conforman.

De acuerdo a la realidad y tamaño de la empresa GV Ingenieros se propone la siguiente estructura organizacional:

Figura 4. Estructura Organizacional propuesta para GV Ingenieros.



Fuente: Propia

Estrategias resultantes matriz DOFA

Luego de identificar los diferentes factores que afectan tanto interna como externamente a GV Ingenieros se realizó la confrontación que dio como resultado la formulación de cuatro estrategias, las cuales se detallan a continuación.

Tabla 8. Estrategias resultantes de matriz DOFA

MATRIZ DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)		
ANÁLISIS EXTERNO ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	Debilidades
	- Legalmente constituida - Margen de Utilidad estable - Equipos de informatica actualizados -Relaciones interpersonales son muy buenas	- Falta de proyección a corto, mediano y Largo plazo - No cuenta con recurso humano - Carece de certificados de calidad - No existe politicas de organización - Carece de un plan estratégico - No hay visión de crecimiento Administrativo y Técnico
Oportunidades	FO	DO
- Los contratistas del mercado ven a GV Ingenieria S.A.S como un aliado potencial - Posee respaldo financiero, debido al buen manejo de créditos con las entidades bancarias - Crecimiento Empresarial, debido a las buenas relaciones con el sector de la construcción - El software actualizado y con sus respectivas licencias hacen de GV Ingenieria mas confiable	- Mantener y fortalecer las relaciones interpersonales con sus actuales clientes y asi lograr una red fuerte voz a voz que repercutan en nuevas oportunidades de negocio para GV Ingenieros S.A.S. - Aprovechar las relaciones bancarias para realizar sus propios proyectos en el sector de la construcción y fortalecer la parte tecnológica	- Proponer una estructura organizacional que le permita a GV Ingenieros S.A.S. tener claridad en las jerarquias y en los procesos internos de la compañía. - Iniciar con el proceso de certificación de calidad debido a su crecimiento empresarial
Amenazas	FA	DA
- Requerimiento de altos años de experiencia en Licitaciones, limitan la participación de GV Ingenieria S.A.S. - No cuenta con el Recurso Humano - Gran oferta de Mipymes en el sector de la construcción compitiendo en infraestructura	- Generar una ventaja competitiva que le permita a GV Ingenieros S.A.S. diferenciarse de sus competidores, basandose en un servicio oportuno y confiable a sus clientes.	- Diseñar un plan estrategico que represente para GV Ingenieros S.A.S. una oportunidad de organizar sus procesos, proponerse metas y tener objetivos claros que le permitan tener una visión clara y garantice su permanencia en el tiempo

Fuente: Propia

Conclusiones

La empresa GV Ingenieros S.A.S. pertenece a un mercado altamente competitivo como lo es la construcción, por lo que es necesario asegurar un servicio de calidad en todas las actividades que desarrolla, debe satisfacer las expectativas de los clientes y diseñar una estrategia que genere una ventaja competitiva y le permita a la empresa destacarse sobre su competencia, así le permitirá incrementar la participación en el mercado y lograr el reconocimiento en el mercado.

La implementación de un plan estratégico dentro de toda empresa es importante ya que esta le permite formar una base sólida y trascender en el tiempo, preparándola para enfrentar los diferentes retos del mercado en el que se desarrollan sus actividades, brindándole competitividad organizando de manera productiva la transformación, circulación, administración de los bienes o servicios que comercializa.

El proceso de la planeación estratégica debe realizarse conjuntamente entre los asesores externos y los accionistas de la empresa, debe ser un trabajo conjunto de cooperación organizacional donde se exponen los diferentes puntos de vista para lograr de una manera objetiva establecer las estrategias que mejor satisfagan las necesidades de la empresa que le permitan ajustarse a las necesidades de su entorno apoyada de una estructura organizacional acorde a las responsabilidades actuales adquiridas.

En el análisis organizacional y documental realizado a GV Ingenieros S.A.S se encontraron falencias y cualidades que fortaleciéndolas a través de la matriz DOFA, EFI Y EFE surgen las estrategias que podría situar a GV Ingenieros S.A.S dentro del sector de la construcción una empresa competitiva y confiable.

Las organizaciones requieren de una estructura organizacional acorde a sus actividades y tamaño, esto para crecer y ser rentables cada día. Se diseñó para GV Ingenieros una estructura organizacional que le permitirá a sus accionistas organizar sus áreas y procesos claves para su operación, así mismo, les ayudará a que las responsabilidades estén claramente definidas. Esta fue diseñada acorde a su tamaño actual, sin embargo, esta

estructura se modificará y ajustará a las necesidades que la misma empresa solicitará debido a su crecimiento año a año.

La misión y la visión de una organización constituyen la base de sus estrategias y políticas, su importancia radica en que estas deben mostrar claramente ¿a qué se dedica la empresa?, ¿Cómo se proyecta a futuro? ¿Cómo queremos que sea la organización en los próximos años?, y reflejar una compañía sólida y con ambición y organización de saber cómo será en el futuro y no que está a merced de las circunstancias. Basado en todo lo anterior, se propuso la misión y la visión de GV Ingenieros, acorde a su objeto social y a la visión de sus accionistas para su empresa en el futuro, la cual se conoció a través de la entrevista realizada.

Debido al alto índice de competitividad en el sector de la construcción se sugiere a la empresa GV Ingenieros S.A.S analizar sus aliados estratégicos y proponer alianzas a corto, mediano y largo plazo esto fortalecería el musculo financiero y experiencias en los proyectos donde se requiera una trayectoria de varios años.

Recomendaciones

Se recomienda que la empresa GV Ingenieros S.A.S. implemente y aplique el plan estratégico propuesto, ya que este ha sido diseñado de acuerdo a su realidad actual y le permitirá tener una proyección en el tiempo y ser competitivo en el mercado en el que se desenvuelve para lograr un reconocimiento entre sus clientes y una permanencia firme en su entorno. Así mismo se recomienda realizar el respectivo seguimiento a su implementación y la retroalimentación para lograr día a día la mejora continua en sus procesos.

Fortalecer el Recurso Humano aprovechando su buena política de mantener las mejores relaciones interpersonales con sus empleados y clientes

Se sugiere a la gerencia de GV Ingenieros S.A.S después de implementar este plan estratégico y su estructura organizacional, iniciar con el proceso de certificación de Calidad ello les daría a sus clientes confiabilidad

Debido al alto índice de competitividad en el sector de la construcción se sugiere a la empresa GV Ingenieros S.A.S analizar sus aliados estratégicos y proponer alianzas a corto, mediano y largo plazo esto fortalecería el musculo financiero y experiencias en los proyectos donde se requiera una trayectoria de varios años.

Referencias Bibliográficas

- Abascal, F. (2004) Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico. 4ta. Edición. España: ESIC Editorial.
- Amaya, J. (2010) El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica.
- Arjona, M. (1999). Dirección estratégica: un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento. Ediciones Díaz de Santos.
- Barzelay, M. (1991). El Caso IPIA. Sevilla. Edit. Junta de Andalucía.
- Campo, M. (2010) Cómo Gestionar Y Planificar Un Proyecto en la Empresa.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª. Edición. Editora MacGraw Hill.
- David, F. (2003) Conceptos de administración estratégica. 9a. Edición. Person Education.
- De Cossio, J. (2006) ¿Cómo se forman las estrategias? 1ra. Edición. Perú: Gráfica Interamericana SAC.
- Del Prado, L. (1998) Dirección Estratégica. Disponible en <http://www.esnips.com/doc/7b9164cc-3745-470e-a45b-81a78679ef5/Del%20Prado,%20Luis%20-%20Direccion%20Estrategica%20%5BFundacion%20OSDE%20-%20Uade%5D> Acceso el 06-03-09
- Friedman, J. (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
- Gimbert (2003): El enfoque estratégico de la empresa. Deusto.
- González & Victoria (2001). Análisis Competitivo de la Empresa.
- Grant, R.M. (2001): Dirección estratégica. Civitas.
- Griffin, R. (2011). Administración. 10ª. Edición. Editorial Cengage Learning. Unidad 13. Planeación Estratégica
- Harrison & Caron (2002). Fundamentos de la dirección estratégica. Editorial Paraninfo.

- Hitt & Duane (2004) Administración Estratégica 5ta Edición México: Publicado por Cengage Learning Editores.
- Johnson & Scholes (2001): Dirección estratégica. Pearson Educación, S.A., 5, Madrid.
- Kotler & Armstrong (2003) Fundamentos de marketing. 6ta. Edición. España: Pearson Educación S.A.
- Martínez & Milla (2012) Elección de estrategias.
- Membrado, J. (2013). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC; Autoevaluación EFQM, Seis Sigma. Un enfoque integrados para las Pymes con sentido común. Ediciones Díaz de Santos.
- Padilla, R. (2011) Planeación estratégica: una guía práctica. Publicado por Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pérez, J. (1996). Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo. Ediciones Díaz de Santos.
- Porter, M. (1987) Ventaja competitiva. CECSA
- Restrepo & Rivera (2004) Análisis estructural de sectores estratégicos Publicado por Universidad Del Rosario.
- Rodríguez, A. (2003). La realidad de la pyme colombiana: un desafío para el desarrollo. Colombia: Fundes Colombia.
- S.A Dirección estratégica de los negocios. (2012) Editorial Dunken
- Sainz, J. (2010) EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA. Editorial Esic, 2da. Edición. Madrid, España.
- Sampieri, R. (2006). Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill.
- Thompson, A. (2012). Administración Estratégica. 18ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Capítulo 2: proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategia.
- Ventura, J (2008). Análisis estratégico de la empresa. Editorial Paraninfo
- PREGUNTAS
- Navas, J (2012). Plan Estratégico del Sector de la Construcción en Navarra: hacia la Industria de la Construcción Sostenible.

Anduja R. (2010). Propuesta de un plan estrategico para el departamento de coordinación de producción de una empresa de servicio electromecánico e ingeniería.

Balvuenza F, (2014). PLAN Estratégico para la empresa ISCO LTDA

Apéndice No. 1

Guión entrevista a accionista de GV Ingenieros

- ¿Cómo surge GV Ingenieros S.A.S?
- ¿Hace cuánto tiempo está constituida?
- ¿Actualmente cómo se encuentra organizada internamente la empresa?
- ¿Cómo proyecta la empresa?
- ¿Qué aspectos le gustaría mantener y que cosas le gustaría implementar?
- ¿Hacia qué área de la Ingeniería está o quisiera enfocar la empresa?
- ¿Hacia qué sector (público o privado) le interesa inclinar los negocios de la empresa?
- ¿Cómo proyecta GV Ingenieros en 5 años?