

MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INGARV  
CONSTRUCCIONES SAS

CARLOS ALBERTO CONTRERAS CONTRERAS

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

DIRECTOR

MANUEL RICARDO GONZÁLEZ V.  
ARQ. MBA(C)

CODIRECTOR

JUAN SEBASTIÁN NEIRA SARMIENTO  
ARQ. MBA(C)

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESPECIALIZACIÓN EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ D.C

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre del director

Firma del Director

---

Nombre

Firma del presidente Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. septiembre de 2022

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold,

Directora de programa

Dra. María Margarita Romero Archbold,

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

A mi Padre, Carlos Julio Contreras Penagos, que desde el cielo me acompaña y me motivó a realizar esta especialización, gracias por todas las cosas bellas que me brindó,

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>13</b>
1.1. Línea de investigación – área temática	13
1.2. Situación problemática	13
1.3. Delimitación Del Problema	16
1.4. Justificación	17
<b>2. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE)</b>	<b>18</b>
2.1. Problemática de las pequeñas empresas en sus primeros 5 años.	23
<b>3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>26</b>
4.1. Objetivo General	26
4.2. Objetivos Específicos	26
<b>5. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>27</b>
MARCO TEÓRICO	27
5.2.1. <i>Empresas de mediano tamaño (MIPYMES)</i>	29
5.2.2 <i>Planeación estratégica (técnicas de planeación)</i>	32
5.2.3 <i>Ventaja competitiva</i>	35
5.2.4. <i>Competencias centrales</i>	35
5.2.5. <i>Habilidades gerenciales</i>	36
5.2.6. <i>Misión, Visión, Principios y políticas</i>	37
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>40</b>
6.1. Tipo de investigación	40
6.2. Método de la investigación	40
6.3. Tratamiento de la información	40
6.4. Enfoque	41
<b>7. ESTADO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA INGARV CONSTRUCCIONES SAS</b>	<b>42</b>
7.1. Identificación - Razón social	42
7.2. Objeto social	43

7.3. Reseña histórica	43
7.4. Tamaño de la empresa	44
7.5. ORGANIGRAMA	44
7.6. Misión	45
7.7. Visión	45
7.8. Estrategias Corporativas	45
7.9. Objetivos Corporativos	45
7.10. Portafolio De Productos	46
7.11. Análisis de la información financiera	46
7.12. Matriz MEFE – MEFI	49
7.13. Conclusiones	51
<b>8. IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA INGARV CONSTRUCCIONES SAS</b>	<b>52</b>
8.1. Elaboración de la matriz DOFA	54
8.1.1. <i>Análisis Externo</i>	56
8.1.2. <i>Análisis Interno</i>	56
8.1.3. <i>Matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</i>	56
8.2. Información financiera	60
8.3. Conclusiones	60
<b>9. RECOMENDACIONES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA INGARV CONSTRUCCIONES SAS</b>	<b>62</b>
9.1. Reconfiguración de la MISIÓN	65
9.2. Reconfiguración de la VISIÓN	65
9.3. Reconfiguración de la POLÍTICA	66
9.4. Reconfiguración del ORGANIGRAMA	66
9.5. Objetivos Corporativos	67
<b>10. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>72</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura. 1 - Evolución de planeación estratégica.	16
Figura. 2 - Proceso de planificación estratégica,	28
Figura. 3 - Datos CEAP	31
Figura. 4 – Tareas a desarrollar durante la planeación estratégica	37
Figura. 5 - Extracto certificado de existencia y representación legal	42
Figura. 6 Organigrama actual de INGARV Construcciones SAS	44
Figura. 8 - Bases de la planeación estratégica	54



## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1 - MIPYMES en Latinoamérica:	14
Tabla 2 - Clasificación de empresas en Colombia	30
Tabla 3 – Información financiera INGARV	46
Tabla 4 – Ratios financieros INGARV Construcciones SAS	47
Tabla 5 – Comportamiento financiero de INGARV Construcciones - últimos 3 años	48
Tabla 6 – Matriz MEFI	49
Tabla 7 . Matriz MEFE	50
Tabla 8 – Matriz PESTEL – Elaboración propia	55
Tabla 9 – Matriz DOFA – INGARV Construcciones SAS.	58
Tabla 10 – Definición de objetivos para cumplimiento de las estrategias – INGARV	63

## RESUMEN

El surgimiento y continuidad de una microempresa depende en gran medida de las buenas prácticas que tengan su equipo directivo para tomar las mejores decisiones en el tiempo oportuno; gran parte de las empresas MIPYMES surgen como una iniciativa familiar, Se hace clave por tato que dicho equipo directivo conozca el proceso de generación e implementación de planeación estratégica,

El contexto del documento enmarca el proceso de planeación estratégica para la firma INGARV, compañía que se desenvuelve en el mercado de la construcción en Colombia, principalmente en Bogotá, análisis desarrollado a través de la matriz DOFA y PESTEL, realizando un análisis interno, análisis de sus estados financieros y concluyendo con las recomendaciones para la implementación de la planeación estratégica. El mercado de la construcción en Colombia tiene un ambiente altamente competitivo, con cada vez más interlocutores, siendo necesario, por tanto, entender e iniciar procesos para la implementación de una cultura gerencial en las organizaciones

**Palabras claves:** Planeación estratégica, competencias centrales, ventajas competitivas, estrategias, incertidumbre, complejidad, riesgo, direccionamiento estratégico, Análisis DOFA

## INTRODUCCIÓN

Para que las pequeñas empresas puedan subsistir en un mercado altamente competitivo como lo es el sector de la construcción en Colombia y con cada vez más competidores, se hace necesario entender e iniciar procesos para la implementación de una cultura gerencial en las organizaciones; la crisis del sector de la construcción en otros países como Chile, España Francia, entre otros, han convertido el mercado de la construcción en Colombia en un nicho de alto interés, generando con ello la llegada al país de gran número de compañías multinacionales.

El plan estratégico de una organización debe establecer las tareas a desarrollar por cada uno de los miembros, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro, la Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basado en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización; define este concepto así: “Planear es **predeterminar el curso de acción al que se asignan recursos**, es una función que intenta **maximizar en el largo plazo los beneficios** de los recursos sostenibles” (Del campo, 1999)

Dentro de la cultura estratégica a largo plazo, las medianas y pequeñas empresas deben concebir que lo significativo no es la inmediatez de los resultados, sino contar con una visión a mediano y largo plazo, implementando una planeación estratégica, en búsqueda de transferencia de conocimiento a todos los miembros de la compañía, la continuidad de la empresa en el mercado podría ponerse en riesgo si no se implementa a tiempo y en debida forma. Como lo señala (Reyes, 2012) todas estas «condiciones en el entorno de la compañía hacen que el equipo directivo deba cuestionar su forma de actuar y su trascendencia en el futuro» (p. 11), se debe definir con mayor claridad el nicho de mercado en el que se participa teniendo claros los medios para competir y aquella ventaja competitiva que tiene la organización, frente a esto Jaimes&Bravo señala:

La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, 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. En otras palabras, lo que hoy se cosecha es fruto de la labor de mucho tiempo atrás que pudo planear las condiciones en que se desarrollaría el cultivo que hoy podemos recoger. (Jaimes&Bravo, 2009, p.3)

La planeación estratégica se debe entender como un instrumento que permite a las empresas prepararse para «enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro» (García, 2007, p. 9), ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas objetivas y realistas de desempeño, por tanto, es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. Así mismo, lo sintetiza (Reyes, 2012) cuando indica que «el futuro les pertenece a aquellos que ven posibilidades antes de que resulten obvias», (p. 9) les pertenece a aquellos que manejen con eficacia y eficiencia los recursos para lograr generar o sortear en debida forma alguna situación. Si bien, la teoría de cómo implementar la planeación estrategia es importante, lo primordial del contexto del presente documento es entender el **“para qué”** y **“por cual razón”** lo estamos desarrollando.

## **1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.Línea de investigación – área temática**

Gestión y competitividad, competitividad de empresas constructoras

### **1.2.Situación problémica**

Qué difícil es que una empresa surja y más aún subsista en el tiempo; la gran mayoría de empresas MIPYMES en Colombia son familiares, este tipo de empresas presenta problema de estabilidad y por tanto de continuidad en el tiempo, sumado a que gran parte de estas empresas para la toma de decisiones gerenciales para el desarrollo de los proyectos de construcción, no implementan la utilización de herramientas de gestión y planificación estratégica, esto con el fin de alcanzar los objetivos planteados; es necesario identificar los cambios y demandas que impone el mercado y su entorno para implementarlos de la mejor manera y así garantizar la continuidad de la organización en el tiempo. En las empresas dedicadas a la construcción, es de suma importancia las estrategias operativas enfocadas a la planeación y programación de las obras que estas ejecuten. En el gremio de la construcción se requiere de la toma de decisiones que mejoren los estándares de trabajo de las empresas, aumenten la productividad y logren optimizar el manejo de los recursos de cada proyecto.

Respecto del tamaño de las empresas, Saavedra, M. L., & Hernández (2008), indican que cada país utiliza un criterio de clasificación de acuerdo con las necesidades sociales, políticas y económicas que le rodean, «en Latinoamérica no existe homogeneidad al definir a las MIPYMES lo cual dificulta su análisis», (p. 5) gran cantidad de los países presentan más de un criterio para definir a las MIPYMES, como se podrá observar en la tabla 1, en la mayoría de los casos la categorización de las empresas, se hace principalmente sobre la cantidad de personal vinculado, sumando factores cuantitativos como volumen anual de facturación, valor de activos productivos entre otros.

Tabla 1.

*MIPYMES en Latinoamérica:*

Argentina Ventas (1)	Bolivia (Empleo) (2)	Brasil (Empleo) (3)	Chile (Ventas) (4)	Colombia (Empleo) (5)	Costa Rica (empleo)	El Salvador (empleo)	Guatemala (empleo) (6)	México (empleo) (7)	Panamá (ingresos brutos) (8)	Perú (empleo)	Uruguay (empleo) (9)	Venezuela (empleo) (10)
Hasta 374	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 58	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 150	Hasta 9	Hasta 4	Hasta 10
Hasta 2,245	Hasta 20	Hasta 99	Hasta 600	Hasta 50	Hasta 30	Hasta 49	Hasta 25	Hasta 50	Hasta 1,000	Hasta 20	Hasta 19	Hasta 50
Hasta 17,964	Hasta 49	Hasta 199	Hasta 2,400	Hasta 200	Hasta 100	Hasta 100	Hasta 60	Hasta 250	Hasta 2,500	Hasta 100	Hasta 99	Hasta 100
+ de 17,964	+ de 49	+ de 199	+ de 2,400	+ de 200	+ de 100	+ de 100	+ de 60	+ de 250	+ de 2,500	+ de 100	+ de 99	+ de 100

Nota. Clasificación de las MIPYMES en distintos países de Centro y Suramérica de acuerdo al número de personas vinculadas. Tomado de: Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable faces*, 11(17), 122-134.

En contexto de lo anterior, y teniendo como una de las posibles causas de la alta mortalidad para este tipo de compañías, es que la mayoría de ellas presentan una educación financiera limitada, basando sus decisiones en personal con poco conocimiento del tema, siendo por tanto primordial realizar el proceso de generación de una planeación estratégica en este nicho de empresas.

Para Chiatchoua, (2021), La realidad de las MYPES “centra su atención de largo plazo en una gestión humana que, teniendo en cuenta su desempeño distintivo, sea capaz de impulsar el desarrollo de los sectores productivos donde están inmersas; por ello **se convierte en fuente de ventaja competitiva para la toma de decisiones** y para potenciar la diferenciación en el mercado.” (p. 22)

Señala (ACEVEDO & SALAS, 2021) que el fracaso de las medianas compañías de construcción se explica, por tres factores principalmente: «financiero (falta de financiación o mal manejo financiero), administrativo (carencia de planeación y de indicadores de gestión, principalmente), y mercadeo (desbalance entre precio, producto, promoción y lugar de ejecución de los proyectos)»

(p. 2); las empresas que logran mantenerse en el mercado tienen un reto adicional, aumentar su productividad<sup>1</sup>, intentado generar valor agregado por la vía de mayor eficiencia en la producción. La planeación y el direccionamiento estratégico como lo indica (Augusta-Moreta, 2018) es un proceso gerencial que ayuda a la empresa a crecer, sobrevivir y obtener el éxito ante situaciones de crisis, incertidumbre y problemas, es decir, permite superar situaciones turbulentas de manera inteligente (p. 2), Pérez-Urbe (2014) la define como:

es mucho más que un simple proceso de previsión, pues **exige establecer objetivos y estrategias claras para desarrollarlas durante periodos específicos**, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas para alcanzar los objetivos establecidos (Pérez-Urbe, 2014, p. 2).

El direccionamiento estratégico es un proceso clave para conseguir los objetivos de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo; por ello **debe ser asumido como una parte fundamental del desarrollo del proceso de creación y mantenimiento** de las organizaciones y se debe entender como un proceso continuo, para que pueda ser usado de forma permanente y efectivo dentro de la organización relacionado con las variables del entorno. (Pérez-Urbe, 2014, p. 9).

Adicionalmente (Augusta-Moreta, 2018) indica que la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta gerencial indispensable para la toma de decisiones y logro de resultados organizacionales (p. 9). Es aplicable para todo tipo de empresas, sin embargo, para las MIPYMES se ha tornado compleja por los constantes cambios que debe afrontar y sobre todo por la administración de tipo familiar que estas tienen, sin embargo, con el tiempo las MIPYMES van utilizando la planeación y la estrategia con mayor apertura y flexibilidad debido a las continuas crisis que atraviesan por efectos del entorno.

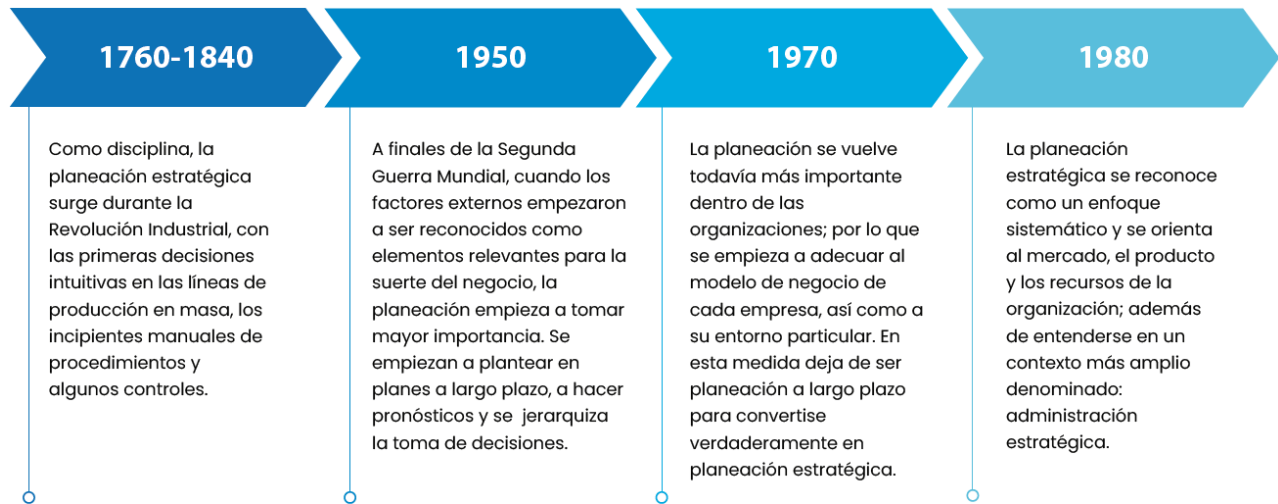
A continuación, se ilustra la evolución en el tiempo de la planeación estratégica:

---

<sup>1</sup> Consejo Privado de Competitividad (CPC, 2018)

Figura. 1.

*Evolución de planeación estratégica.*



Nota. Evolución en el tiempo de la teoría de la planeación estratégica. Tomado de: Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

### 1.3.Delimitación Del Problema

Con el fin de resolver de manera asertiva la problemática planteada, el presente documento pretende realizar un análisis del comportamiento de las MiPymes de construcción en Colombia<sup>2</sup>, e identificar mediante la exposición de las ventajas que trae el contar con procesos de implementación de un plan estratégico, el por qué es necesario para este tipo de compañías avanzar en su implementación.

El presente trabajo de grado se desarrollará entre los meses de octubre de 2021 y junio de 2022, a partir de la aprobación del anteproyecto respectivo.

El trabajo de grado **NO** constituye el realizar la implementación de un plan estratégico para la compañía en estudio, sino mostrar las ventajas y oportunidades que tendría la planeación estratégica para las MIPYMES, tal el caso de INGARV Construcciones SAS, enmarcadas en el mercado en el que se desempeñan.

---

<sup>2</sup> La Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa - MIPYMES, hace parte del Viceministerio de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en Colombia, su principal tarea es fomentar políticas, planes y programas financieros y no financieros para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.



#### **1.4. Justificación**

Como futuros gerentes de empresas constructoras, nos veremos involucrados en la toma de decisiones para salvaguardar los intereses de los socios y las empresas en las que nos desempeñemos; el mercado de la construcción en Colombia tiene condiciones cambiantes, siendo bastante volátil, requiriendo por tanto que las compañías tomen acciones para subsistir en el tiempo. La realización del presente estudio se motiva en hacer énfasis en por que para los directivos de las MiPymes es imprescindible implementar acciones de planeación estratégica, en búsqueda de mejorar sus procesos de gestión, no solo para competir con los más “fuertes” del mercado, sino para que su **desarrollo sea sostenible y rentable en el tiempo.**

## 2. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE)

Las empresas que se desempeñan en el negocio de la construcción están expuestas a cambios vertiginosos, debido a los riesgos tan altos que les generan las variables del entorno en el que se desenvuelven, algunas de estas variables citadas son las económicas, políticas, sociales, tecnológicas, entre otras, las cuales afectan el desarrollo del mercado en el que se desenvuelven. El sector de la construcción se caracteriza por ser dinámico, agresivo y oscilante, agentes externos a la organización como lo señala Pineda (2014) tales como la globalización de la economía, tratados de libre comercio, el desarrollo de nuevas tecnologías, avance en las comunicaciones, entre otros, afectan tanto a la organización misma como a los competidores, proveedores, clientes, entidades gubernamentales entre otros (p. 2); es por ello, que las compañías deben pensar en planear y controlar su crecimiento, si desean aumentar sus utilidades o si pretenden reducir al mínimo los riesgos de supervivencia. Señala (Castaño Ramírez, 2011) lo siguiente:

La forma como se piensa y enfrenta el futuro comercial de una Pyme (Pequeña y Mediana Empresa) está anclada a principios y valores culturales fuertemente arraigados y que, socialmente, construyen la cultura de las personas y de las organizaciones. El futuro genera la emoción de la ansiedad a través de la incertidumbre en los seres humanos y sus comunidades; en consecuencia, cada cultura organiza maneras específicas para manejar la ansiedad y la incertidumbre. (Castaño Ramírez, 2011, p. 2.)

De acuerdo con las teorías de Kaplan y Norton, «no se puede controlar lo que no se puede medir», es por ello por lo que, para poder lograr todos los objetivos trazados por la organización, se hace necesario la creación de un sistema de medición. Por consiguiente, tal como lo muestra Néstor Díaz Granados (2007), "¿Qué debemos medir? Todo lo que genera, agrega y crea valor". También se debe medir lo que podría crear valor y claro lo que destruye valor. (p. 6)

En la visión de largo plazo de la planeación estratégica, es fundamental la evaluación y el control, solo así se puede maniobrar para sortear de la mejor manera los cambios de las variables, o de su comportamiento, y efectuar los ajustes necesarios a las estrategias para conseguir resultados.

Hoy en día se desarrollan técnicas de planificación estratégica como, por ejemplo, mapas estratégicos, como el “*Balanced Scorecard*”, de Robert Kaplan y David P. Norton (1992), conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI<sup>3</sup>). Según el modelo, las organizaciones tienen que repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias.

El enfoque final de la implementación de estrategias mediante el uso de herramientas de planeación estratégica, como lo señala Jaimes&Bravo (2009) «deben verse expresadas en objetivos estratégicos» (p. 7), logrando que a través de actividades se consigan resultados con los que se alcancen objetivos, que conduzcan a la generación y/o conservación de sus fortalezas que lo identifican en el mercado. Sin embargo, previo a esto, el primer paso debe ser el compromiso, entendido como la responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización para velar por su cumplimiento, para ello la participación de los trabajadores no debe estar únicamente en el momento de su implementación, sino desde la formulación de los planes y metodologías.

Las MIPYMES no tienen una actitud propensa al cambio y la adaptación, sus cambios obedecen más a respuesta a las necesidades del mercado y no a una planeación estratégica para lograr competitividad, sin embargo, para el sector de la construcción, estas características deben ser entendidas como una ventaja, entre las diferentes fortalezas que presentan las pymes del sector construcción en Colombia se destaca la **flexibilidad y adaptabilidad** que maneja en materia laboral y administrativa.

También la habilidad de respuesta oportuna a la competencia interna; la habilidad propicia frente a la adaptación e innovación tecnológica. Las MIPYMES como lo indica (Barrios, 2008) «tienen cualidades que deben ser conocidas y valoradas por la sociedad en la que ejercen su actividad: su vocación de continuidad, la preocupación por el trabajo bien hecho, la involucración con su entorno inmediato» (p. 1).

---

<sup>3</sup> El CMI se configura como un instrumento de gestión estratégica, que no sólo incluye indicadores financieros de la actuación pasada, sino que complementa estos indicadores con medidas de los inductores de actuación futura. En opinión de sus creadores “el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo”

Para poder identificar cuáles son las herramientas para que la compañía sobreviva en el mercado, es importante que la gerencia de la organización conozca a profundidad cómo funciona su compañía, (Sallenave, 2004) señala que «el aprendizaje de los conceptos, técnicas herramientas de cada parte funcional de la compañía son útil y necesario» (p. 3), los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción. Aunque se puede pensar que **no hay dos empresas que sean idénticas**, hay ciertos principios comunes a todas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

Los principios que se deben priorizar para la implementación de la planeación de la empresa son los siguientes:

1. principio de la universalidad (suficiente cantidad de factores)
2. principio de racionalidad (los planes deben estar fundamentados lógicamente)
3. principio de la precisión (afirmaciones con la mayor precisión, van a regir acciones concretas)
4. principio de la flexibilidad (todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan)
5. principio de la unidad (uno sólo para cada función)
6. principio de factibilidad (Lo que se planee debe ser realizable)
7. principio de compromiso (planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro)
8. principio de factor limitante (importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin)
9. principio de inherencia (planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas.)

Reyes (2012) señala que el proceso global de planeación estratégica debe ser desarrollado en 4 fases, las cuales son:

1. Etapa 1: “Análisis de la situación organizacional, identificación de fuerzas y debilidades de la empresa

2. Etapa 2: Análisis de la situación externa, identificación de oportunidades y amenazas del entorno
3. DOFA – evaluar fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas para identificar los principales problemas y alternativas para resolverlos<sup>4</sup>.
4. Etapa 4: Derivación del plan estratégico; cada una de las áreas de la organización contará con un sistema que le brinde un plan funcional y la forma más eficaz de lograr los resultados planteados” (p. 11)

Respecto del desarrollo de planeación estratégica en las MIPYMES, (Castaño Ramírez, 2011) señala que teóricamente, «presentan los siguientes comportamientos de la planeación estratégica y su visión hacia el futuro:

- a) Procesos informales que las hace bastante flexibles,
- b) Carácter intuitivo,
- c) no especializado-multifuncional,
- d) Altamente emocional,
- e) Dependiente de la personalidad de cada emprendedor fundador, quien está generalmente inmerso en las decisiones de la compañía.
- f) El emprendedor es influido por una red de apoyo familiar.
- g) No están acostumbradas a tener visiones de largo plazo.» (p. 5)

La planeación estratégica como la define Roger (2007) es un proceso gerencial que ayuda a la empresa a «**sobrevivir, crecer y alcanzar el éxito** ante situaciones de incertidumbre, crisis y conflictos», es decir, permite superar situaciones turbulentas de manera inteligente, el plan estratégico debe entenderse como la hoja de ruta a seguir para que la empresa genere rentabilidad. Algunas empresas desestiman la elaboración de un plan estratégico, dado el desconocimiento de la importancia que este tienen para la rentabilidad del negocio. Parra & Londoño (2019) indican que el cambio de cultura organizacional es indispensable para el cumplimiento de los objetivos, es por ello por lo que es recomendable invertir en campañas de talento humano logrando gestionar

---

<sup>4</sup> Los estrategas son los encargados de visualizar y tomar las respectivas decisiones que minimicen o afronten las amenazas del mercado actual, y aprovechen las oportunidades de este”.

un cambio de mentalidad para fomentar un conocimiento transversal a la empresa (p. 3). Moreno 2017 señala:

La planeación es la fase inicial de todo proceso administrativo, **toda organización requiere de esta etapa preliminar para el logro de una eficiencia máxima**. A través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. (Moreno, J. ,2017, p.11)

Según Porter (2006)<sup>5</sup>, «para fines administrativos las estrategias son indispensables para el desarrollo de un plan en cualquier organización». Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestra la dirección y el empleo general e inteligente de los recursos disponibles con que cuenta la empresa. Y por supuesto, también es el empleo general de los esfuerzos de toda la organización.

Es importante tener conciencia de que la Planeación Estratégica **NO** es una herramienta de predicción o de pronóstico sobre los acontecimientos o situaciones que acontecerán en la organización, debe entenderse entonces, en un sentido positivo como una instrumento de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que se debe recorrer para alcanzar las metas previstas, en función de los cambios y demandas que impone el mercado en el que se desempeñen; en este sentido, la planeación estratégica debe ser tomada como una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

Respecto de la “predicción”, la organización debe confiar en la “intuición” de sus directivos, entendida como la habilidad para hacer suposiciones sobre lo que puede suceder tanto en la organización, como en los actores externos.

---

<sup>5</sup> Estrategia y sociedad, vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa

## 2.1. Problemática de las pequeñas empresas en sus primeros 5 años.

Para el sector de la construcción, gran parte de las empresas de mediano tamaño en Colombia son empresas familiares, este tipo de empresas como lo indica (Barrios, 2008) tienen cualidades que deben ser valoradas por la sociedad en la que ejercen su actividad, tales como «su vocación de continuidad, la preocupación por el trabajo bien hecho, la involucración con su entorno inmediato» (p. 1); en la definición de la empresa familiar, (Leach, 1997) señala que es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar; la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la gerencia (p. 22); Serna y Suárez (2005) indica que son «organizaciones económicas (consideradas independientemente de su persona jurídica), donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones» (p. 8). Respecto de la transición generacional Guerrero & Barrios (2013) recomienda utilizar los criterios de sucesión que «aseguren la selección de las personas mejor preparadas y más idóneas en el momento de afrontar cualquier inconveniente en la vida de estas organizaciones» (p. 6). (Sandoval & Guerrero, 2010) señala que, dentro de la estructura administrativa de las empresas de familia, el talento humano es el activo más valioso; las funciones se encuentran concentradas en el gerente y en uno o más miembros del grupo familiar (p. 9). (Barrios, 2008) indica que en una empresa familiar se genera una situación compleja debido a la «existencia de tres sistemas interconectados que son la **propiedad, la gestión y la familia**, que habitualmente coinciden en las mismas personas» (p. 2), es decir, que la misma persona tiene la connotación de familiar, propietario y gestor, teniendo por tanto que contar con la suficiente razón para no caer en subjetividades a la hora de tomar decisiones, en las empresas de familia se debe hacer énfasis en planear continuamente por lo menos a mediano plazo (3 a 5 años), y revisar los planes cada año proyectando a su vez el siguiente, con el fin de mantener un plan estratégico continuamente.

la planificación estratégica es un proceso que, en el caso de la empresa familiar, ha de ser replanteado para incluir en él, como parte decisiva del proceso, los intereses y necesidades de la familia propietaria y, en segundo lugar, que los beneficios que la planificación estratégica aporta a las empresas familiares se relacionan con el logro de un compromiso

familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad (Acosta & Perez, 2010)

Miranda (2018), indica que, en la mayor parte de los casos, «las empresas se forman por una iniciativa familiar, en donde probablemente ninguno de sus miembros tiene una formación profesional en temas administrativos» (p. 133); sin embargo, el esfuerzo y aspiraciones de progreso se convierten en la razón principal para desarrollar sus negocios. Se puede señalar que este proceso, “presenta en las empresas familiares problemas únicos que proceden de la interdependencia entre la familia y la empresa” es decir de la relación entre la propiedad y la dirección, lo que genera una “mayor complejidad en los procesos” (Ussman et al, 2000, p. 6).

En estas empresas el proceso de planificación estratégica presenta el reto de integrar los dos sistemas (familia-empresa), con una clara orientación hacia el crecimiento de la empresa.”. Por supuesto, el propósito estratégico de la empresa familiar está marcado en gran medida por la visión, las metas y los objetivos de la familia, ya que ella ocupa generalmente la posición de “stakeholder<sup>6</sup>” dominante en el proceso decisorio, derivado del compromiso de sus miembros y de su condición de suministradora de recursos valiosos, por lo que es necesario conciliar los objetivos de la familia con los de la empresa. (Acosta & Perez, 2010), p.83)

En el contexto de las empresas familiares, Araya (2017) señala que Existen varios modelos de planeamiento estratégico para estas empresas, por tanto, se debe elegir un modelo de planeación estratégica que **“les permita sobrevivir, permanecer unidas y mantener un patrimonio común** que perdure y crezca de generación en generación” (p. 25) en armonía familiar y con la rentabilidad deseada.

---

<sup>6</sup> en el ámbito empresarial, significa ‘interesado’ o ‘parte interesada’, y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.



### **3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Como, con la implementación de la planeación estratégica se puede lograr el crecimiento eficiente de la compañía de construcción **INGARV CONSTRUCCIONES SAS**, en búsqueda de que subsista en el tiempo y alcance mejores resultados.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo General**

Definir un esquema de la planeación estratégica aplicada a la empresa INGARV CONSTRUCCIONES SAS para garantizar crecimiento sostenible.

### **4.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar el contexto de la situación actual de la empresa INGARV
2. Determinar la planeación estratégica en la empresa INGARV Construcciones SAS
3. Establecer criterios (recomendaciones) específicos de procesos de planeación estratégica para la compañía INGARV Construcciones SAS

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### Marco teórico

A continuación, se presenta el desarrollo del marco teórico, donde se hace referencia a algunos factores sobre los cuales se basa el análisis, poniendo en contexto la problemática a desarrollar con la presente monografía.

Para poder competir en el mercado actual, las empresas deben tener la capacidad de reaccionar rápidamente a los cambios que le generan el entorno interactuando de manera organizada y armónica, logrando esto con la utilización de herramientas que les permitan desplegar estrategias que generen valor agregado, la planeación estratégica es una de ellas, como lo señala (Restrepo, Estrada Mejia, & Ballesteros, 2010) «la planeación estratégica debe entenderse como una **serie de pasos secuenciales que permitirán a la empresa proyectarse** y lograr un desarrollo en un ambiente turbulento, veloz y exigente» (p. 4)., (Chiavenato & Sapiro, 2017) señala que la planeación estratégica; se debe entender como los pasos mediante los cuales una compañía pretende **aplicar una estrategia determinada en búsqueda de alcanzar los objetivos formulados** (p. 332).

Al respecto señala Jaimes&Bravo (2009):

Las empresas hoy más que nunca se enfrentan al dilema de tener que **planear para el largo plazo** y a la vez enfrentarse a escenarios complejos e inestables, lo cual dificulta su estabilidad y crecimiento. Se ha construido un modelo de planeación que, con un paradigma muy importante de la literatura administrativa, las Competencias Centrales (Core Competences), pretende crear ventajas competitivas que garanticen su viabilidad y le permita competir en una economía de mercado. Se propone un **método sencillo** para su implementación a partir de **un diagnóstico inicial, la redefinición de la misión y la visión, el diseño de estrategias**, el riesgo tanto interno como externo y la adopción y/o elaboración de indicadores que permitan monitorear el alcance en el tiempo de los objetivos estratégicos planeados. Su construcción se efectúa a partir de las condiciones específicas de las organizaciones y se convierte en la bitácora que acompañará la construcción de un futuro competitivo y exitoso. (Jaimes&Bravo, 2009, p.2)

La planeación estratégica permite desarrollar habilidades que generen valor agregado, permitiendo alcanzar los logros organizacionales, en la Figura. 3, se observa los 4 pasos de la planificación estratégica.

Figura. 2 .

*Proceso de planificación estratégica,*



Nota. Se observan los 4 pasos de la planeación estratégica. Tomado de: Bonilla, Y. (2 de febrero de 2014).

La planeación estratégica de la empresa. E. L. Marketing, Editor.

Debemos entender por tanto que el implementar proceso de planeación estratégica le permite a cualquier organización, **sin importar su tamaño en el mercado**, realizar un adecuado proceso administrativo para el logro de resultados; indica al respecto (Restrepo, Estrada Mejía, & Ballesteros, 2010) lo siguiente:

“El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro”. (p. 2)

A continuación, se desarrollan algunos **conceptos claves** para el entendimiento del presente estudio:

### ***5.2.1. Empresas de mediano tamaño (MIPYMES)***

El concepto de MIPYMES surge por la necesidad de clasificar las empresas dependiendo su tamaño o razón social en donde sus siglas significan micro, pequeñas y medianas empresas. Este concepto entendido desde la Teoría del Crecimiento de la Empresa escrita por Edith Penrose (ver <https://www.worldcat.org/title/teoria-del-crecimiento-de-la-empresa/oclc/432926437>) enmarca el crecimiento empresarial y la capacidad de gestión está limitado por las oportunidades productivas con que la misma compañía cuenta (Penrose, 1962)

Para Colombia se constituye este criterio bajo el artículo 2° de la Ley 590 de 2000 del Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo donde se busca reglamentar su clasificación por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo teniendo en cuenta criterios de los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa y el sector económico al que pertenecen,

Las empresas de mediano tamaño, constituidas inicialmente como empresas familiares según lo indica Jaimes (2011) tienen las siguientes características positivas para la economía de un país:

- “Constituyen la espina dorsal del desarrollo económica del país.
- Generan entre el 50% y 75% del empleo.
- Tienen gran influencia en el producto interno bruto en los sectores de industria, comercio y servicios” (p. 9).

Según datos de la CEAP (Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico) el 88,4% de las empresas de la región (Chile, Colombia, México, Perú) son microempresas, 9,6% son pequeñas, 1,5% son medianas y solo 0,5% son grandes, hay que destacar que 39% del empleo de la región lo generan las empresas grandes, 27% las microempresas, 20% las pequeñas y 14% las medianas, cifras que son una muestra del compromiso que tienen las MiPymes en la generación de empleo, por lo que

es crucial que las autoridades de los diferentes países busquen medios que eviten la desaparición de estas compañías, la crisis actual en distintos países podría generar el cierre de al menos el 19% de las empresas formales en la región, siendo las microempresas las más afectadas, debido a que los cierres podrían superar 2,6 millones, mientras que de las grandes esta cifra sería 406. (ver <https://www.larepublica.co/globoeconomia/en-los-paises-de-la-region-45-de-las-pyme-sobreviven-los-dos-primeros-anos-3027735>)

En Colombia, el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley MIPYMES (ver <https://www.mipymes.gov.co>) y sus modificaciones (Ley 905 de 2004). La clasificación utilizada para catalogar una empresa como pequeña o mediana está en función de sus activos y número de empleados.

Tabla 2

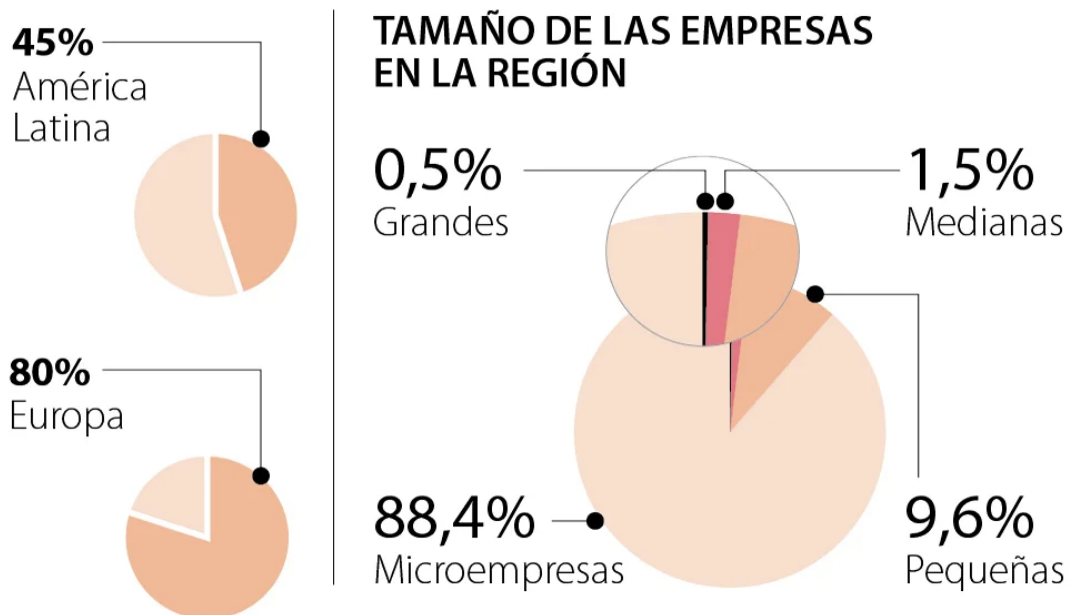
*Clasificación de empresas en Colombia*

<b>Clasificación</b>	<b>Manufactura</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>
<b>Microempresas</b>	Hasta \$839.007.741	Hasta \$1.174.603.716	Hasta \$1.594.089.783
<b>Pequeñas empresas</b>	Superior a \$839.007.741 y hasta \$7.299.256.965	Superior a \$1.174.603.716 y hasta \$4.698.379.257	Superior a \$1.594.089.783 y hasta \$15.353.595.972
<b>Medianas empresas</b>	Superior a \$7.299.256.965 y hasta \$61.833.869.966	Superior a \$4.698.379.257 y hasta \$17.199.391.638	Superior a \$15.353.595.972 y hasta \$78.935.760.044

Nota. Clasificación de las empresas en Colombia. Tomado de: Bancoldex. (s.f.). Clasificación de empresas en Colombia, Bogotá D.C, Co. Sec. Empresas <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>

Según datos de Colombiafintech<sup>7</sup>, en la actualidad, Colombia tiene 2.540.953 MiPymes<sup>8</sup>, que representan el 90% de las empresas del país, producen el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional. De acuerdo con datos de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi) (Ver <https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>), **la mitad de las MiPymes del país se quiebra después del primer año y solo 20% sobrevive al tercer año**. La CEPAL<sup>9</sup> por su parte, indica que solo el 45% de las PYMES sobrevive los dos primeros años, los datos indicados se observan en la siguiente gráfica:

Figura. 3  
Datos CEAP<sup>10</sup>



Nota. Clasificación de las MIPYMES. Tomado de: Diario La República martes, (7 de julio de 2020). Tamaño de empresas en la región.

<sup>7</sup> Colombia Fintech es la Asociación de Fintech (tecnología financiera) en Colombia con más de cuatro años de existencia, que agrupa más de 250 empresas del ecosistema de innovación financiera del país. El gran propósito de esta asociación es dinamizar el ecosistema de servicios financieros digitales a través de estrategias de posicionamiento, conocimiento y capital relacional que apuntan a tres grandes frentes: Inversión, talento e Inclusión financiera digital.

<sup>8</sup> Según la Ley 590 del 2000. "Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que cumpla con algunos requisitos

<sup>9</sup> (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)

<sup>10</sup> Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (Ceap)

En el informe de la CEPAL, Dini (2019) señala que un aspecto fundamental de las MiPymes latinoamericanas es su «heterogeneidad» (p.9), teniendo como primer medida microempresas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo y que a menudo se encuentran en una situación de informalidad, bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, y realización de actividades con bajos requerimientos técnicos. En el otro extremo, se encuentran las pequeñas y medianas empresas (pymes) de alto crecimiento, que se caracterizan por tener un comportamiento mucho más dinámico, a nivel de facturación y generación de puestos de trabajo, como respuesta al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora.

Un informe de productividad de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol, 2018 <https://camacol.co/productividad>), indica que la productividad de una empresa depende en un 65% del manejo de sus factores internos, como la ganancia en sus procesos internos y la demanda de productos; y en un 35% en los factores externos, (Augusta-Moreta, 2018) señala que las principales limitaciones del nivel directivo de las MIPYMES para aplicar procesos de planeación estratégica es el «desconocimiento técnico de esta herramienta» (p. 10), así como también el principal impulso para usarla es la incertidumbre, la supervivencia es el objetivo primordial, la estrategia se basa en la experiencia e innovación que tiene el gerente por tratarse de una empresa familiar.

Se hace de vital importancia entender que, para su subsistencia, una MIPYME debe elaborar e implementar un plan estratégico, Miranda (2018), indica que, en la mayor parte de los casos, «las empresas se forman por una iniciativa familiar, en donde probablemente ninguno de sus miembros tiene una formación profesional en temas administrativos» (p. 135); sin embargo, el esfuerzo y aspiraciones de progreso se convierten en la razón principal para desarrollar sus negocios. La carencia de un plan estratégico que guie a la empresa al cumplimiento de sus metas hace que se **aumente sus debilidades y potencialice su futura desaparición del mercado.**

### ***5.2.2 Planeación estratégica (técnicas de planeación)***

La Planeación Estratégica debe entenderse como un **ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos** y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos, involucrando no solo decisiones futuras sino también la toma de decisiones actuales y en el día a



día,, debe entenderse entonces como los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas, logrando propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Con la planeación estratégica se reducen más no se eliminan los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en a futuro.

Acerca de las ventajas que pueda traer su implementación, aún más en empresas de construcción, (Poó Rubio, 2012)indica que «las empresas constructoras exitosas basan su buen desempeño en **ventajas competitivas sostenibles**» (p. 6). Las ventajas competitivas hacen que una empresa constructora sea superior con respecto de sus competidores al atraer clientes y que sea capaz de defenderse de las fortalezas de la competencia, por la relevancia del trabajo y por el impacto económico de una obra bien construida, son de suma importancia las estrategias operativas en cuanto a la planeación y programación de las obras que se ejecutan.

La Planeación Estratégica en el marco general **tiene tres niveles**, e involucra cada función importante de la empresa y todos y cada una de las áreas que la integran, así como a la dirección y los jefes de las distintas áreas de apoyo, los tres niveles son:

1. la **estrategia corporativa**, que se lleva a cabo en la organización en su conjunto.
2. las **estrategias funcionales** para lograr conseguir los objetivos
3. las **estrategias operativas** con enfoques y movimientos específicos encaminados a consolidar las estrategias funcionales y de negocios y a lograr los objetivos operativos.

(González Millán & Rodriguez Díaz, 2019) listan los 8 principios que le dan un enfoque de credibilidad y confiabilidad al proceso de planeación estratégica, los cuales se listan a continuación:

1. Priorizar el qué ser sobre el qué hacer – Razón de ser de la organización
2. Priorizar el que hacer sobre el cómo hacerlo – Identificar acciones que condicen a la obtención del objetivo

3. Visión sistémica La empresa debe verse como un elemento que interactúa en un contexto (entorno) con el apoyo de elementos externos (insumos) e internos (recursos)
4. Visión del proceso – Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes
5. Visión del futuro – El pensamiento estratégico debe ser proactivo (adelantarse) y prospectivo (adaptarse a ese futuro)
6. Compromiso con la acción y los resultados – Planificar, actuar, analizar, evaluar. (Que se logra)
7. Flexibilidad – Acomodarse a las circunstancias para no perder el rumbo
8. Estabilidad – Equilibrio dinámico que permita un crecimiento seguro (p. 15).

Respecto del proceso de implementación de la planeación estratégica en MIPYMES, señala Moreno (2017) que «toda implementación se da por la parte directiva de la organización, siendo ellos los que deben tener un conocimiento primario, tanto del concepto, como de la práctica de la planeación estratégica formal» (p. 8). Acosta&Perez (2010) señala que el proceso de planificación estratégica busca incorporar a la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de dar respuesta con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea, como a aquellos retos y amenazas que también pudieran aparecer (p. 14).

Barreiros (2012) delimita la planeación Estratégica como una «herramienta para las empresas» (p. 5), que ayuda a determinar metas a futuro, para lo cual se debe elaborar objetivos y actividades a cumplir por parte de todos los miembros de la organización. (Sallenave, 2004) la identifica como un «proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo», convirtiéndose en un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los involucrados en la empresa (p. 51).

(Poó Rubio, 2012) indica que el proceso de llevar una empresa constructora a que tenga un buen desempeño no es únicamente un asunto buenos propósitos, nuevas estrategias, planes, presupuestos y organigramas, es un **problema de la dirección y de la relación entre estrategia, estructura, eficacia** de la dirección, resultados esperados y logrados (p. 4).

### ***5.2.3 Ventaja competitiva***

La ventaja competitiva debe entenderse como el conjunto único de recursos tangibles e intangibles con los que cuenta una organización para el desarrollo de sus actividades, al respecto señala Sanchis y Campos:

“Los recursos y capacidades son el conjunto de factores y de combinación de factores y recursos que posee la organización y que pueden convertirse en fuente de ventajas competitivas” (Sanchis y Campos, 2007: p. 244).

Las empresas de construcción basan su buen desempeño en ventajas competitivas sostenibles las cuales hacen que la empresa constructora sea superior con respecto de su competencia al atraer clientes y ser capaz de defenderse de las fortalezas de las competencias; las ventajas competitivas deben ser una combinación ideal entre calidad precio y servicio.

### ***5.2.4. Competencias centrales***

Las competencias centrales se definen como cualidades intrínsecas que impulsan a una empresa hacia el éxito económico. Bajo este concepto se intenta explicar cómo y porqué una empresa se desempeña mejor que su competencia, la teoría indica cinco pasos para administrar las competencias centrales:

- a) identificarlas, inventariarlas,
- b) decidir qué competencias centrales deben adquirirse para mercados actuales o futuros,
- c) establecer cuáles competencias centrales deben desarrollarse en el largo plazo y por quién,
- d) difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá de propagar esa competencia entre las empresas del grupo
- e) defender y protegerlas

Las características con las que debe contar las distintas competencias centrales son las siguientes: **valiosas, raras, inimitables, e insustituibles.**

“Las competencias centrales se definen como cualidades intrínsecas que impulsan a una empresa hacia el éxito económico” (Medina 2003, p. 15). Este concepto expone cómo y porqué una compañía se desempeña mejor que la competencia.

### **5.2.5. Habilidades gerenciales**

Según Aguilera & Marchant (2014), las habilidades gerenciales se enmarcan en los «recursos y actitudes que debe tener el líder del proceso para conducir el personal a su cargo hacia los objetivos y metas» (p. 11) y desempeñarse exitosamente, las cuales se sintetizan en:

- **Conducción de grupos de trabajo:** Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- **Liderazgo:** Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada
- **Comunicación eficaz:** Capacidad de escuchar, expresar conceptos e ideas en forma efectiva
- **Dirección de personas:** Capacidad de hacer un análisis apropiado de las necesidades de las personas y de la organización para mejorar la formación y desarrollo de estas
- **Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** Capacidad de manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo

Deben ser estas habilidades en las que se debe enfocar los planes de formación y fortalecimiento, para conducir a la organización hacia el logro de los resultados y así obtener utilidades por encima del promedio.

Al respecto Guiliany, Marcano, & Campo (2019). indica que los gerentes que promueven la eficacia laboral en sus colaboradores, así como fomentan la iniciativa hacia el trabajo en equipo con eficacia, están en capacidad de obtener mejores resultados (p. 12).

La responsabilidad de la dirección y la personalidad del dirigente es un binomio que se refleja en la toma de decisiones y el posicionamiento en el mercado de cualquier tipo de organización, a lo cual no es ajeno el sector construcción, el cual contribuye a la economía de los países mediante la

generación de empleos y del producto interno bruto, sin embargo, resiente de forma inmediata la inestabilidad financiera y el recorte presupuestario de los gobiernos en épocas de crisis, por lo tanto, las empresas deben contar con estructuras organizacionales adecuadas para afrontar estos cambios bajo un liderazgo que mejore los niveles de productividad y competitividad en el mercado donde participan – (García, R. A. Q., Cortes, R. M. P., & Blum, F. M., 2020, p. 1).

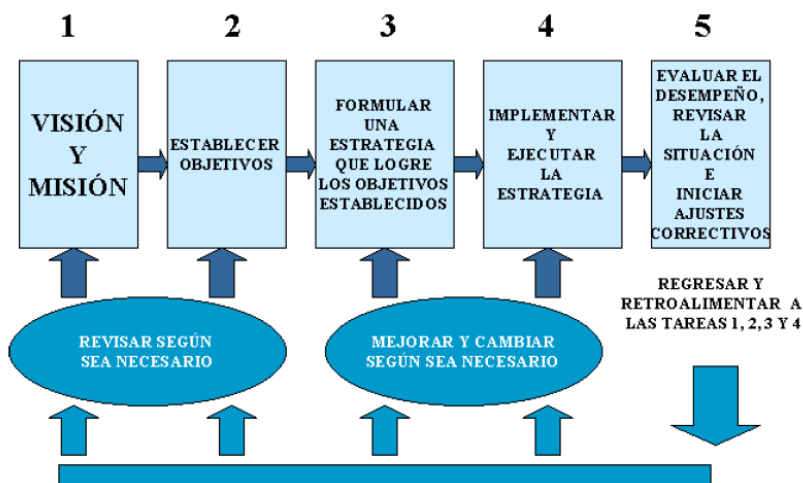
### 5.2.6. Misión, Visión, Principios y políticas

En el desarrollo de la estrategia para para el crecimiento de una compañía se deben trazar metas y objetivos claros, como lo señala (Poó Rubio, 2012) «la estrategia debe ser el **plan de acción de las directivas para fortalecer y lograr los objetivos fijados**» (p. 2) teniendo como tareas a formular e implementar las siguientes:

- Desarrollar un concepto de negocio, es decir, formar una visión hacia dónde se necesita dirigir la organización.
- Fijar una misión y convertirla en objetivos específicos de resultados

La misión, visión, principios y políticas son el primer paso al implementar una planeación estrategias, estos elementos nos dan el norte hacia donde se quiere llevar a la empresa

Figura. 4  
Tareas a desarrollar durante la planeación estratégica



Nota: Se muestra las tareas a desarrollar dentro de la planeación estratégica, Tomado de Poó Rubio, A. (2012). Planeación estratégica en la industria de la construcción.

Frente a la visión a largo plazo de las MIPYMES, Barrios 2008 señala lo siguiente:

Las **acciones inmediatas, la rutina de cada día, nos impiden planear el futuro**, tener visión del futuro, las empresas solo trabajan para solucionar el requerimiento de dinero diario, no planifican su crecimiento, las empresas se encuentran en una situación de sobrevivencia, no crecen, no se proyectan con una visión de futuro. Es bueno siempre pensar cómo te proyectas a unos años más e inclusive profesionalmente, como vas preparando tu carrera profesional o empresarial que necesitas ahora preparar para lograr algo determinado en el futuro. (Barrios, 2008, p. 2)

Respecto de la ética empresarial, señala Alfaro (2021) que, para la reputación, el “comportamiento basado en principios de ética e integridad es un elemento que ha adquirido valor en sí mismo y que contribuye a la sostenibilidad de las empresas” (p. 15); respecto del talento humano, Begazo (2018) indican que el desafío consiste en “detectar el talento que se encuentra en el mercado, y alinearlos de acuerdo con las necesidades y expectativas de la empresa” (p. 2). Para Carlos, PAL (2015) en la organización moderna no es el individuo quien aprende, sino el equipo, “Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender” (p. 15).

Así mismo, Quiroz, Olortegui, & Ponce (2020) indica que en la actualidad los negocios, se ven afectados por escenarios adversos no manejados de la forma más correcta. “Dependiendo de quién planifique a la empresa, se puede tener cierto grado de probabilidad de que se asegure el éxito empresarial. El adagio popular ha enseñado que dos personas piensan más que una, he allí la importancia de los equipos que diseñan la planeación institucional.” (Mejía Herrera, E., 2019, p. 15).

Señala (Chiavenato & Sapiro, 2017) que, **a través de la planeación se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias**, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

(Rojas, Avila, & Zaragoza, 2021) indican que “el planteamiento de una estrategia aparte de contribuir al éxito de la empresa, al ahorro de tiempo y esfuerzo, es importante porque provee una

plataforma sólida para tomar decisiones; ayuda a evadir escenarios que podría tentarlo a desviarse del camino; garantiza la misión, la visión y los valores” (p. 2)

Para González-Marrero, Y. E., (2021) La inestabilidad del entorno en el que se desenvuelven las empresas a nivel mundial, unido a los cambios que se desarrollan en el modelo económico en que se desenvuelvan, exigen a las empresas a redefinir su planificación estratégica. Sin embargo, **las recomendaciones de la implementación de la planeación estratégica indicada en este documento, se debe estar enmarcada en la experiencia y conocimiento de su propia compañía que tiene el equipo directivo**, (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019) señala que el uso de la herramienta de la planeación estratégica es un “elemento clave que se viene aplicando sistemáticamente en pro del desarrollo empresarial, basada en la experiencia y conocimiento que tiene el director de la empresa, generalmente el dueño” (p. 11), para (Lema-Cruz & Alvarez-Lema, 2017) la planeación estratégica se enmarca como un “proceso útil para la toma de decisiones de la gerencia” siendo la estrategia el factor clave para el logro de los objetivos, misión y visión de la empresa, sin embargo, el diseño de esta se encuentra en función de “la forma de pensar y actuar que tiene el estratega, es decir, del pensamiento estratégico al que se alinea la cultura organizacional.” (p. 13)

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

Las consideraciones indicadas en los numerales 6.1 a 6.4 a continuación, constituyen el contenido metodológico para el desarrollo de la presente investigación monográfica.

### **6.1. Tipo de investigación**

Se presenta el acercamiento al problema mediante una investigación descriptiva generando análisis argumentativo (deductivo) bajo el método cualitativo basadas en el análisis de fuentes secundarias respecto de indagaciones sobre el estado del arte de investigaciones realizadas por otras personas sobre temas comúnmente relacionados con la problemática a responder, además del conocimiento previo que se tiene, se recurrirá a algunas fuentes primarias como artículos de prensa y revistas especializadas.

### **6.2. Método de la investigación**

El método de investigación estará enmarcado en procedimientos inductivos (premisas particulares para llegar a una conclusión general), procedimientos deductivos (principios generales para llegar a una conclusión específica), procedimientos de análisis, síntesis y consolidación de la información, de las distintas temáticas que se desarrollen en la presente monografía, para llegar a la respuesta de la pregunta de investigación.

### **6.3. Tratamiento de la información**

La información que se utilice en esta investigación provendrá primordialmente de fuentes secundarias, lo que implica un proceso de búsqueda, lectura, análisis e identificación y validación de discordancia de artículos, investigaciones publicadas en las principales bases de datos y publicaciones de entidades y organismos públicos y privados



#### **6.4.Enfoque**

Para el desarrollo del objetivo 1, se tiene un enfoque predominantemente cualitativo, debido a la naturaleza de la investigación planteada, propio de un estudio de tipo exploratorio, se realizará una revisión, análisis, evaluación y comprensión documental de las distintas fuentes secundarias, se hará un análisis actual de la empresa, basado en la lectura y análisis de los documentos compartidos por la directiva.

Para el desarrollo del objetivo 2 se hará uso de la matriz DOFA, La cual es una herramienta que permite tener un **diagnóstico global de la situación estratégica** de la organización. No es suficiente analizar al interior de la empresa, si no se tiene una panorámica de las posibles amenazas y oportunidades que se encuentran en el mercado. Con esta herramienta se analizan sus características internas (Fortalezas, Debilidades) y su situación externa (Oportunidades y Amenazas).

## 7. ESTADO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA INGARV CONSTRUCCIONES SAS

En este numeral se muestran los detalles generales de la empresa del sector construcción INGARV Construcciones SAS

### 7.1. Identificación - Razón social

INGARV Construcciones SAS, NIT: 900.998.933-4

Figura. 5.

*Extracto certificado de existencia y representación legal*

#### NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón social:                   INGARV CONSTRUCCIONES S A S  
Nit:                                900.998.933-4  
Domicilio principal: Bogotá D.C.

#### MATRÍCULA

Matrícula No.                   02717091  
Fecha de matrícula:           3 de agosto de 2016  
Último año renovado:        2021  
Fecha de renovación:        4 de mayo de 2021  
Grupo NIIF:                    GRUPO III. Microempresas

#### UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal: Cra 38 # 12A 47 Of 2014  
Municipio:                      Bogotá D.C.  
Correo electrónico:            wilgarvi05@hotmail.com  
Teléfono comercial 1:         7067419  
Teléfono comercial 2:         3105522124  
Teléfono comercial 3:         No reportó.

Dirección para notificación judicial: Cra 38 # 12A 47 Of 2014  
Municipio:                      Bogotá D.C.  
Correo electrónico de notificación: wilgarvi05@hotmail.com  
Teléfono para notificación 1:   7067419  
Teléfono para notificación 2:   3105522124  
Teléfono para notificación 3:   No reportó.

Nota. La figura muestra los datos de constitución de la compañía INGARV. Tomado del certificado de existencia y representación legal.

## 7.2. Objeto social

La sociedad INGARV CONSTRUCCIONES S A S tiene por objeto principal, las siguientes actividades:

- Ejercer cualquiera de las actividades relacionadas con la prestación de servicios de construcción y actividades de ingeniería y arquitectura en general.
- La construcción de viviendas unifamiliares, multifamiliares, conjuntos multi-habitacionales y comerciales, construcciones industriales, obras hidráulicas, e infraestructura vial.

En desarrollo de su objeto social, la sociedad podrá ser asociada de sociedades comerciales ya sea como asociada fundadora o que luego de su constitución, ingrese a ellas por adquirir interés social en las mismas, **podrá realizar consorcio y uniones temporales** o cualquier otro tipo de asociación que estime conveniente, comercializar los bienes y productos que adquiera a cualquier título, abrir establecimientos de comercio con tal fin; adquirir, enajenar, gravar, administrar, tomar y dar en arrendamiento toda clase de bienes muebles e inmuebles y en especial hipotecar los bienes inmuebles que adquiera y dar en prenda los bienes muebles que sean de su propiedad; intervenir ante terceros, sean ellos personas naturales o jurídicas, y en especial ante entidades bancarias y crediticias como deudora de toda clase de operaciones de crédito, otorgando las garantías del caso cuando a ello hubiere lugar; dar y recibir dinero en mutuo, con interés o sin él, exigir u otorgar las garantías reales o personales que se requieran en cada caso; celebrar con establecimientos bancarios, financieros y aseguradoras, toda clase de operaciones y contratos relacionados con los negocios y bienes sociales que tengan como fin acrecer su patrimonio; girar, aceptar, endosar, asegurar, cobrar y negociar toda clase de títulos valores; administrar bienes de sus asociados o de terceros; celebrar todos los actos y contratos necesarios para el cabal cumplimiento de su objeto social.

## 7.3. Reseña histórica

“INGARV CONSTRUCCIONES SAS.” es una persona jurídica, la cual se constituyó en la ciudad de Bogotá el día 3 de agosto de 2016 con vigencia indefinida. Desde sus inicios hasta la actualidad

cuenta con un socio fundador. Se registro mediante matricula mercantil No 02717091, la sociedad tiene como objeto social principal la prestación de servicios de construcción de Edificios Residenciales; la empresa fue fundada en 03 de agosto de 2016.y actividades de ingeniería y arquitectura en general.

#### 7.4.Tamaño de la empresa

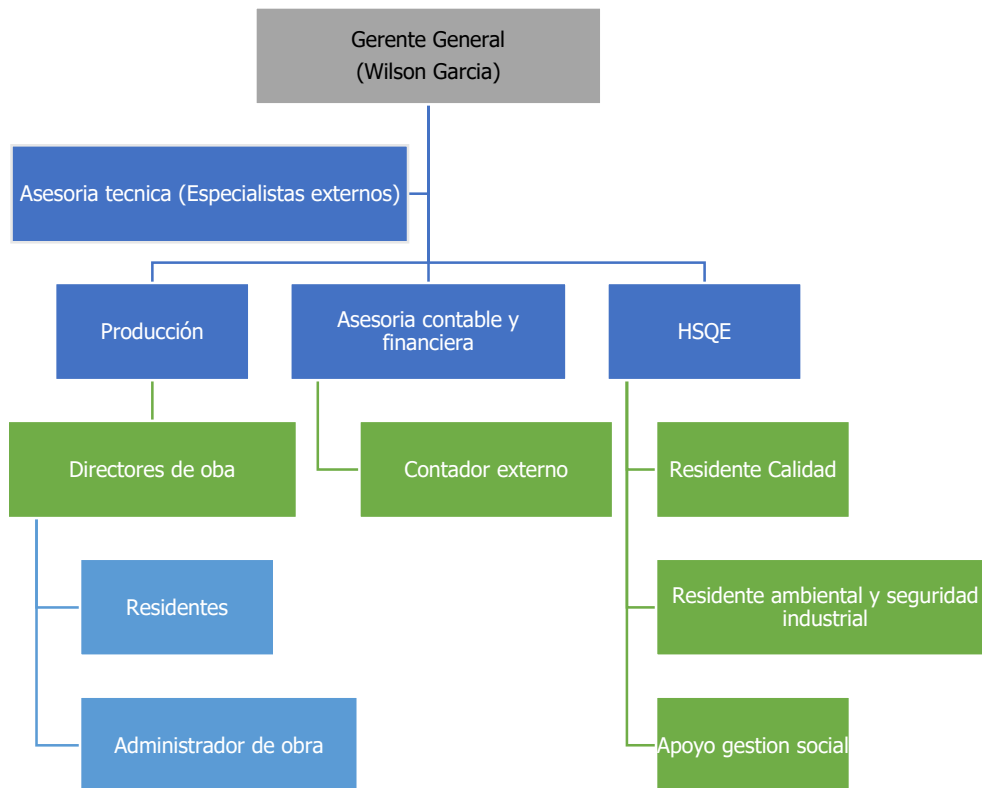
De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es Microempresa

- No. De empleados: 30
- Total, activos: \$ 652 millones de pesos (Información corte al 31 de diciembre de 2021)

#### 7.5.ORGANIGRAMA

Figura. 6

Organigrama actual de INGARV Construcciones SAS



Nota. La figura muestra el organigrama actual de la compañía INGARV.

## **7.6.Misión**

Entendida como la declaración de los procesos de la organización, la misión describe el propósito respecto a los clientes, productos o servicios, el mercado y el recurso humano, la misión de INGARV es:

INGARV CONSTRUCCIONES SAS es una compañía constructora encargada de prestar servicios de construcción de edificaciones residenciales a empresas privadas, ejecutando proyectos con personal profesional capacitado e idóneo, implementando el manejo de recursos eficientes, dirigiendo los procesos mediante la implementación de la mejora continua.

## **7.7.Visión**

INGARV CONSTRUCCIONES SAS en los próximos 10 años espera continuar posicionándose en el mercado de la construcción de obras civiles privadas aumentando los montos de contratación, fomentando el desarrollo de talento humano y manteniendo el equilibrio de la rentabilidad de la empresa.

## **7.8.Estrategias Corporativas**

- Generar lazos comerciales de largo plazo con los clientes y proveedores, velando por el éxito de los proyectos.
- Concluir proyectos exitosos logrando fidelización por parte de los clientes con nuestra compañía.

## **7.9.Objetivos Corporativos**

- Aumentar la adjudicación y ejecución de contrataciones públicas y privadas en un 15% año tras año con relación al año inmediatamente anterior.
- Ser una empresa de desarrollo y sostenibilidad a largo plazo.

## 7.10. Portafolio De Productos

INGARV Construcciones SAS con su amplia experiencia y conocimientos ofrece soluciones integrales a los problemas planteados por los clientes, en el área de Construcción de Obras Civiles

**ÁREAS DE INTERVENCION:** En el área de construcción ofrece construcción de obras civiles de proyectos relacionados con edificaciones, acueductos, alcantarillados, obras de urbanismo, locaciones para infraestructura, Ejecución de obras de reconstrucción, rehabilitación, adecuación, mantenimiento, mejoramiento, remodelación, ampliación de obras civiles.

**OTROS SERVICIOS:** Suministro de materiales para construcción.

## 7.11. Análisis de la información financiera

A continuación, se realiza el análisis de la información financiera de la compañía, a partir de los estados financieros de los últimos 3 años (ver tablas 3, 4 y 5), los cuales se encuentran consolidados bajo las normas internacionales de información financiera NIIF-ESF<sup>11</sup>.

**INGARV CONSTRUCCIONES S.A.S**  
**NIT. 900.998.933-4**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INTERMEDIO PYMES - ESF**  
**BAJO NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA NIIF-ESF**  
**PRESENTACION CORRIENTE Y NO CORRIENTE**  
  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PYMES - ESF INDIVIDUAL**

Tabla 3 .

*Información financiera INGARV*

Descripción	Año		
	2021	2020	2019
Activo corriente	\$ 652,233,290	\$ 478,657,401	\$ 516,253,802
Inventario	\$ 144,589,031	\$ 176,475,766	\$ -
Activo total	\$ 652,233,290	\$ 478,657,401	\$ 516,253,802
Pasivo corriente	\$ 166,444,522	\$ 111,237,866	\$ 164,319,950

<sup>11</sup> las NIF (Normas de Información Financiera) son un conjunto de normas generales y particulares que sirven para explicar cómo se presenta la información en los estados financieros por un periodo de tiempo determinado.

Tabla 4 . (Continuación)

Descripción	Año		
	2021	2020	2019
Pasivo total	\$ 200,455,068	\$ 153,293,727	\$ 236,177,950
Patrimonio	\$ 451,778,222	\$ 325,363,674	\$ 280,075,852
Pasivo + Patrimonio	\$ 652,233,290	\$ 478,657,401	\$ 516,253,802
Ingresos brutos	\$ 2,167,001,737	\$ 475,547,535	\$ 3,065,728,957
Utilidad operacional	\$ 194,360,100	\$ 73,706,885	\$ 266,954,957
Utilidades netas	\$ 183,209,490	\$ 66,599,738	\$ 250,307,728
Gastos financieros	\$ 11,182,246	\$ 8,248,147	\$ 16,647,249
Resultado del periodo	\$ 126,414,548	\$ 45,287,822	\$ 166,366,728

Nota. La tabla muestra los estados financieros de INGARV (Valores en pesos) (últimos 3 años).

Tabla 5.

*Ratios financieros INGARV Construcciones SAS*

Descripción	Año		
	2021	2020	2019
Indicadores financieros			
Liquidez	3.92	4.30	3.14
Endeudamiento	30.7%	32.0%	45.7%
Capital de trabajo	\$ 485,788,768	\$ 367,419,535	\$ 351,933,852
Cobertura de intereses	16.38	8.07	15.04

<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>		
RAZON CORRIENTE (act.ctte/pasivo ctte)	3.92	Por cada peso que se DEBE, se cuenta con 3.92 para pagar en este momento VENDIENDO INVENTARIOS
PRUEBA ACIDA (act.ctte - invent./pasivo ctte)	3.05	Por cada peso que se DEBE, se cuenta con 3.05 para pagar YA
CAPITAL NETO DE W (act.ctte - pasivo cote)	\$ 485,788,768	Lo que tiene la empresa para trabajar.
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>		
MARGEN BRUTO DE LA UTILIDAD (utilidad bruta/ventas netas)	0.09	Cada peso vendido gana 9 centavos
MARGEN OPERACIONAL DE LA UTILIDAD (utilidad operacional/ventas netas)	0.08	Cada peso vendido gana 8 centavos
MARGEN NETO DE LA UTILIDAD (utilidad neta/ventas netas)	0.08	Cada peso vendido genera en total 8 centavos
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (utilidad neta/patrimonio)	40.6%	Los dueños obtuvieron el 40.6% de rendimiento sobre la inversion

Tabla 6.

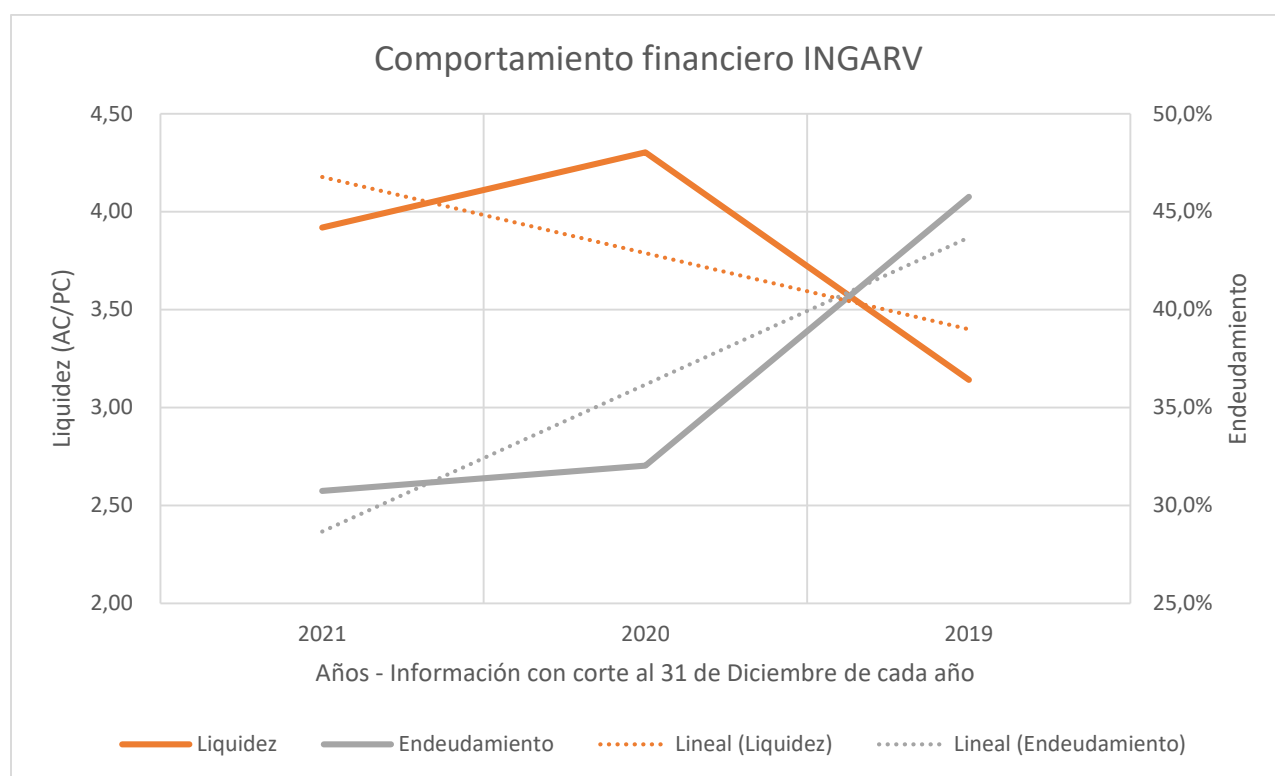
Tabla 7. (Continuación)

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (total pasivo/total activo)	30.7%	El endeudamiento de la empresa es del 30.7% o sea que por cada peso debe 31 centavos
AUTONOMIA ((total de patrimonio/total de activos)*100)	69.27	El propietario a financiado en el 69.3% los activos de la empresa

Nota. La tabla muestra las ratios financieros<sup>12</sup>, correspondientes al análisis de los estados financieros de los últimos 3 años de la empresa.

Tabla 8

Comportamiento financiero de INGARV Construcciones - últimos 3 años



Nota. La tabla muestra de manera grafica el comportamiento de los indicadores “Liquidez” y “Endeudamiento” de la compañía INGARV en los últimos tres años.

<sup>12</sup> Los ratios financieros son los indicadores de la situación de la empresa. Establecen una relación entre unidades financieras, con la que es posible realizar un análisis pormenorizado de la situación o balance económico de la compañía. La comparación de los diferentes ratios a lo largo de un periodo de tiempo da respuestas concretas acerca de la adecuada gestión de la empresa



## 7.12. Matriz MEFE – MEFI

Con la información recolectada, se procede a realizar en análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la compañía INGARV, a continuación, se presentan las matrices MEFI (matriz de factores internos) y MEFE (matriz de factores externos) de la compañía.

Tabla 9

Matriz MEFI

Factores clave	Peso	Calificación	Total, ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Buenos resultados y cumplimiento en entregas de proyectos anteriores.	8,00%	4	0,32
Buena imagen de la empresa INGARV en el mercado de los constructores de vivienda e infraestructura	7,00%	4	0,28
Trabajo bien realizado y garantías a en los proyectos entregados.	6,00%	4	0,24
Conocimiento del mercado, clientes de distintos tamaños.	7,00%	4	0,28
Disponibilidad de crédito, apalancamiento financiero	7,00%	3	0,21
Cumplimiento con garantías solicitadas	7,00%	3	0,21
Cumplimiento de pagos de salarios, parafiscales y demás.	8,00%	4	0,32
Total, fortalezas			1,86
<b>DEBILIDADES</b>			
Empresa en crecimiento, en proceso de Estandarización de actividades.	7,00%	2	0,14
Uso de planes estratégicos	7,00%	1	0,07
Seguimiento y control de contratistas	7,00%	2	0,14
Control en manejo de materiales, perdidas de materiales muy altas - falta de certificación de calidad	7,00%	2	0,14
Manejo de sitio web, folleto institucional	7,00%	1	0,07
Seguimiento y Control al cronograma de la obra.	7,00%	2	0,14
estandarización de procesos operativos y administrativos	8,00%	2	0,16
Total, debilidades			0,86
<b>Total, MEFI</b>			<b>2,72</b>

Nota: El resultado total del valor obtenido de la matriz MEFI (Tabla 6) equivale a 2,72 lo que está por arriba del promedio de aceptación (2,5); en el análisis de supremacía entre Fortaleza y Debilidades nos damos cuenta de que en Fortalezas tiene un valor de 1,86 el cual es mayor al de Debilidades que es 0,86 lo que indica que el ambiente interno es favorable.

Tabla 10 .

Matriz MEFE

Factores clave	Peso	Calificación	Total, ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento del sector de la construcción	15,00%	4	0,6
Gobierno impulsa inversión en el sector de la construcción - obras públicas y privadas (Política de infraestructura social del gobierno 2022 - 2026)	15,00%	4	0,6
Participación en licitaciones publicadas por el SECOP	5,00%	3	0,15
Clientes satisfechos	10,00%	3	0,3
Total, oportunidades			1,65
<b>AMENAZAS</b>			
Aumento de competencia de empresas constructoras.	10,00%	1	0,1
Aumento en los precios de los insumos materiales	15,00%	2	0,3
Falta de mano de obra calificada por la alta cantidad de obras actualmente en desarrollo	12,00%	1	0,12
Desabastecimiento de materias primas por pandemia.	6,00%	1	0,06
Probabilidad de reforma tributaria por el Gobierno entrante	5,00%	1	0,05
Aumento de las tasas de interés por parte del Banco de la república para el control de la inflación	7,00%	1	0,07
Total, amenazas			0,7
<b>Total, MEFE</b>			<b>2,35</b>

Nota. El resultado total del valor obtenido de la matriz MEFE (Tabla 7) equivale a 2,35 lo que significa estar un poco por debajo del promedio de aceptación (2,5); sin embargo, en el análisis de supremacía entre Oportunidades y Amenazas observamos que las Oportunidades ha obtenido un valor de 1.65 el cual es mayor al de Amenazas que es 0,7 indicándonos que el factor externo es favorable.

### **7.13. Conclusiones**

Las capacidades que requieren alta priorización en su intervención por parte de la empresa son la capacidad directiva y tecnológica.

En la parte directiva se tienen falencias en la baja implementación de planes estratégicos para la toma de decisiones, por lo que la empresa no está en la capacidad de anticiparse a situaciones futuras. Al no tener indicadores de gestión definidos, no es posible monitorear cuantitativamente el comportamiento y desempeño de la empresa, por lo que no son notables los progresos o retrasos en las actividades de gestión, lo que se ve reflejado en incumplimiento de metas planteadas.

La empresa no usa de manera adecuada las plataformas en línea de oferta y adjudicación de licitaciones (SECOPI I, SECOPI II), esto se debe a que a la fecha no se tiene interés en este tipo de plataformas, por no contar aun con el trámite del RUP (Registro único de proponentes), es importante generar un plan de capacitación para que dichas plataformas sean un medio de oportunidades.

## 8. IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA INGARV CONSTRUCCIONES SAS

Entendida como una decisión gerencial global y de largo plazo que oriente todo el sistema de la compañía, la planeación estratégica, según lo indica (Rojas, Avila, & Zaragoza, 2021) nos permite “diagnosticar la situación interna y externa de la organización, con un predominio de las debilidades sobre las fortalezas y de las amenazas sobre las oportunidades” (p. 5)

Por tanto, se debe desplegar y detallar en planes tácticos, los cuales se especifican en planes operacionales, se debe entender entonces como la ciencia de tomar, implementar y evaluar decisiones entre las distintas áreas que permitirán a la organización alcanzar sus objetivos; debe estar enmarcada en los siguientes procedimientos:

- Generar un estado de mejora continua dentro de la organización.
- Ubicar una posición futura de la empresa con relación a su presente.
- Identificar las ventajas competitivas.
- Identificar los posibles riesgos y cómo evitarlos o minimizarlos.
- Corregir errores inevitables.
- Tomar decisiones.

Se hace necesario como lo señala del Campo, F. M. (1999) ampliar la “visión de la gestión empresarial” en búsqueda de un “cambio cultural” con el propósito de alcanzar altos estándares de idoneidad y competencia.

Si bien, la compañía cuenta con 6 años de fundada, se le puede considerar una compañía aún muy joven, sumado a que le tocó sobrellevar la crisis derivada de la pandemia, Yáñez G.C. (2021) señala que las pequeñas y medianas empresas (pymes) deben enfrentar complejos escenarios y diversas complicaciones durante sus primeros años de vida, tiempo que se conoce como "el valle de la muerte", período donde sólo hay dos opciones: **“continuar o fracasar”** (p. 2) Allí deben aparecer las habilidades blandas del equipo directivo, en búsqueda de contar con un grupo de

trabajo amalgamado en búsqueda conjunta del objetivo planteado. Se debe realizar el esfuerzo que amplie la “visión de la gestión empresarial” logrando un “cambio cultural”.

Segura-Castro (2021) indica que en Colombia las empresas “generaron pérdidas a gran escala debido a la baja en los ingresos por la disminución en la demanda de los bienes ofrecidos donde los sectores afectados representan el 40% de la producción total de la económica del país de los cuales el 95% de las MIPYMES se encuentran ubicadas en establecimientos arrendados” (p. 15) lo cual muestra un difícil panorama para su sustento ya que sin recibir ingresos se les vuelve imposible cumplir con las obligaciones generadas.

La planeación estratégica debe pasar por las siguientes etapas:

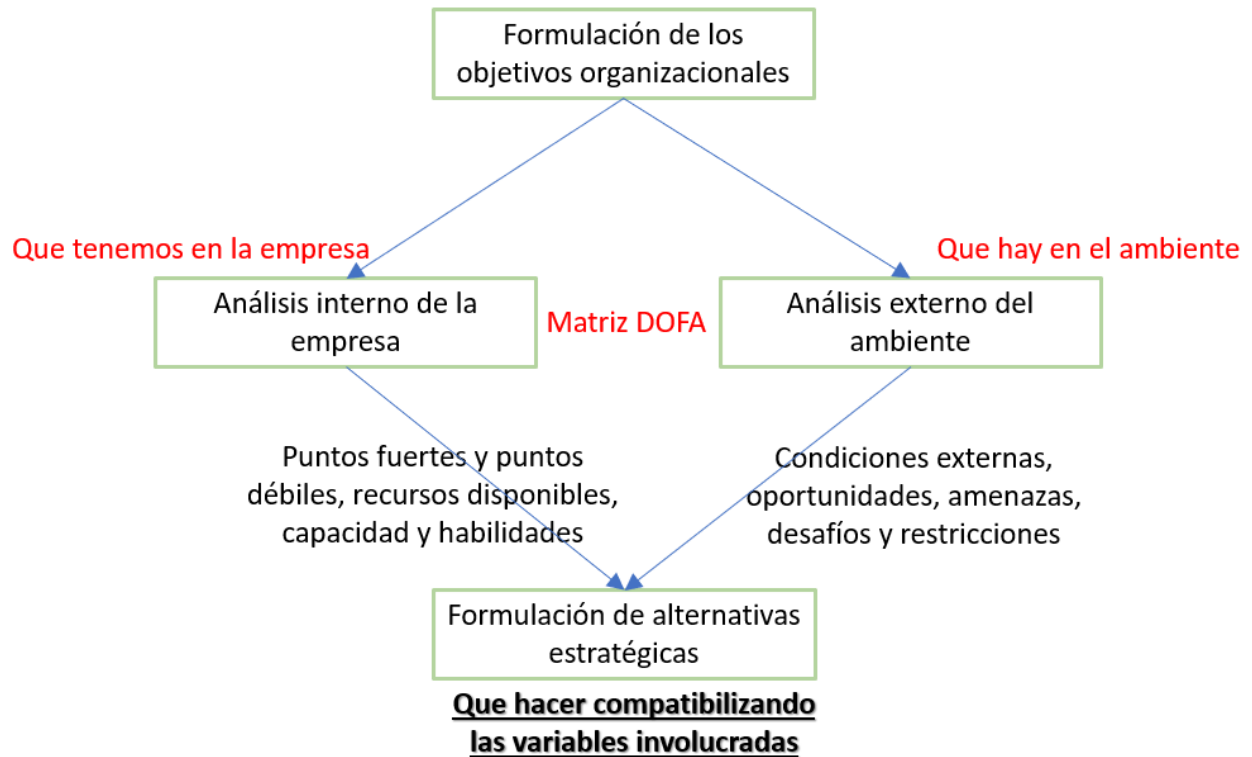
- Etapa de la formulación de objetivos organizacionales
- Etapa de la auditoría externa
- Etapa de auditoría interna
- Etapa de la formulación de la estrategia

Para (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2004) (ver Figura. 8) La planeación estratégica es un “proceso esencial en la organización que se encarga de **trazar los objetivos por alcanzar y las directrices** para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo” Por tanto la planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, registra las fortalezas y debilidades y por tanto “establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados”.

Hoy en día, y más en estos momentos de incertidumbre, es de gran importancia contar con las herramientas necesarias para que, a pesar de cualquier crisis, el negocio siga en marcha a través del establecimiento de un objetivo concreto, se identifiquen los recursos necesarios para su cumplimiento y teniendo la flexibilidad para cambiar las decisiones iniciales, de manera pensada y estratégica para alcanzar su cumplimiento, es decir, contar con una planeación estratégica adecuada y revisarla periódicamente. “Sin dirección, no hay empresa, y sin planeación estratégica, no hay dirección”. (Rizo Rivas, 2021)

Figura. 7

Bases de la planeación estratégica



Nota. La figura muestra el proceso de la planeación estratégica, el cual se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices. Tomado de Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Administración. Editorial Mc GrawHill. 7.ed.

### 8.1.Elaboración de la matriz DOFA

La matriz DOFA, tienen como objetivo evaluar y definir el entorno externo de la compañía, factores que son difíciles de controlar, pero de los cuales es posible sacar ventaja anticipándose ante ciertos acontecimientos, teniendo en cuenta aquellas fortalezas y debilidades que definen diferentes ventajas competitivas.

La vigencia de la matriz DOFA es total, aunque la mayoría de las MiPymes utilizan un estilo gerencial empírico y falta de planeación, muchas de ellas implementen la planeación estratégica con el fin de dar solución y cumplimiento a la misión, visión y a los objetivos de la organización. Sánchez-Alzate (2020) evidenció que, para desarrollos de la planeación estratégica en las diferentes empresas, “las metodologías más utilizadas son las que incluyen las matrices DOFA,

PESTEL, BCG, ANSOFF, PETI, EFI, EFE”. La implementación de este tipo de matrices facilita el inicio del proceso de la planeación estratégica y permiten la obtención de resultados superiores. La matriz PESTEL (Tabla 8) es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización, entendidas como las económicas, Sociales, políticas, Tecnológicas, Ecológicas y Legales, a continuación, la matriz de INGARV:

Tabla 11

Matriz PESTEL – Elaboración propia

	<p><b>POLITICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de politica en inversión social, construccion de infraestructura</li> </ul>
	<p><b>ECONOMICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en el precio de los insumos por la guerra en Ucrania</li> <li>• Aumento de las tasas de interes, desestimulación en la construccion de vivienda</li> </ul>
	<p><b>SOCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación de MO escasa por la alta cantidad de proyectos en ejecución</li> <li>• Presencia de MO calificada y profesionales de alto estandar, de paises vecinos</li> </ul>
	<p><b>TECNOLOGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor accesibilidad a plataformas CAD y BIM a costos razonables</li> </ul>
	<p><b>ECOLOGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de sistemas de generación de energias limpias (Paneles solares)</li> </ul>
	<p><b>LEGAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de normativa, reforma tributaria,</li> </ul>

Nota. La tabla muestra la matriz PESTEL de INGARV.

Tomando como base la información recolectada se realiza la construcción de la matriz DOFA. El análisis de dicha matriz se realiza con ayuda de fuentes bibliográficas complementarias, Se agrupan las matrices anteriormente nombradas definiendo factores claves externos e internos que hacen parte de la empresa INGARV Construcciones SAS. Concluido el análisis de la matriz

DOFA, se generarán posibles estrategias que le permitan a la empresa mantenerse activa en el mercado y alcanzar una ventaja competitiva perceptible.

La Matriz DOFA correspondiente a la comparación de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitirá identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. el propósito del análisis DOFA es perfeccionar el modelo de negocio específico de la compañía, combinando mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que se desempeña, el análisis DOFA, **ayudará** al equipo directivo de INGARV a identificar diferentes estrategias basadas en las fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas del entorno donde se encuentra.

### ***8.1.1. Análisis Externo***

Para el análisis externo, se definieron variables del entorno que afectan el sector de la construcción, entre las cuales se encuentran variables económicas, sociales, políticas y tecnológicas. A partir de estas variables se identifican diferentes amenazas y oportunidades del entorno.

### ***8.1.2. Análisis Interno***

Para el análisis interno, se definieron diferentes capacidades que pueden tomarse como fortalezas y/o debilidades de acuerdo con las diferentes decisiones gerenciales y operativas que toma la empresa INGARV Construcciones SAS.

### ***8.1.3. Matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)***

A partir del análisis del entorno interno y externo realizado en el numeral anterior, se toman las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas cuyo impacto sea alto para ser interpretados por medio de la matriz DOFA para la empresa INGARV, con la cual se generan diferentes estrategias que se plasman en la matriz (ver Tabla 9), estas nacen de la interpretación del entorno interno y externo de la empresa. Al momento de realizar la proyección de la compañía se establecen las



estrategias generadas a partir de la matriz junto con los objetivos alcanzables contemplando la viabilidad de estos.

Betín, A. M. M., & Torres, M. E. R. (2021) recomienda utilizar la matriz DOFA como una herramienta “neurálgica de seguimiento y direccionamiento estratégico”, que nos brinda la posibilidad de evaluar el funcionamiento de la compañía y con esto ejecutar planes de acción viables y oportunos, que potencialicen cada una de las tareas a desarrollar dentro de la empresa.

Tabla 12.

Matriz DOFA – INGARV Construcciones SAS.

		Entorno interno				
		DEBILIDADES	FORTALEZAS			
<b>DOFA - INGARV CONSTRUCCIONES</b>		Empresa en crecimiento, en proceso de Estandarización de actividades.	Buenos resultados y cumplimiento en entregas de proyectos anteriores.			
		Uso de planes estratégicos	Buena imagen de la empresa INGARV en el mercado de los constructores de vivienda e infraestructura			
		Seguimiento y control de contratistas	Trabajo bien realizado y garantías a en los proyectos entregados.			
		Control en manejo de materiales, pérdidas de materiales muy altas - falta de certificación de calidad	Conocimiento del mercado, clientes de distintos tamaños.			
		Manejo de sitio web, folleto institucional	Disponibilidad de crédito, apalancamiento financiero			
		Seguimiento y Control al cronograma de la obra.	Cumplimiento con garantías solicitadas			
		estandarización de procesos operativos y administrativos	Cumplimiento de pagos de salarios, parafiscales y demás.			
		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO		
<b>Entorno externo</b>		Crecimiento del sector de la construcción	Acercamiento a las empresas extranjeras que actualmente están desarrollando proyectos de construcción o concesión en la ciudad de Bogotá para brindar el acompañamiento y conocimiento que se	Generar acuerdos y asociaciones con empresas del sector, que cuenten con experiencia , para participar y ser asertivos en los procesos de licitaciones públicas		
		Gobierno impulsa inversión en el sector de la construcción - obras publicas y privadas				
		Participación en licitaciones publicadas por el SECOP				
		Cientes satisfechos				
				AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
				Aumento de competencia de empresas constructoras.	Iniciar proceso de certificación de calidad para generar confiabilidad a los distintos clientes de la compañía , buscando estandarización en los procesos de los servicios de construcción que se prestan	Procesos de fidelización de la Mano de obra calificada mediante procesos de capacitación, convenios con SENA y otras entidades
				Aumento en los precios de los insumos materiales		
Falta de mano de obra calificada por la alta cantidad de obras actualmente en desarrollo						
Desabastecimiento de materias primas por pandemia.						
		Probabilidad de reforma tributaria por el Gobierno entrante				
		Aumento de las tasas de interés por parte del Banco de la republica para el control de la inflación				

Nota. La tabla muestra la matriz DOFA de INGARV.

- ***Estrategias a partir de fortalezas***

Se puede apreciar que en cuanto a los factores económicos existen ciertas amenazas con un impacto alto con respecto al alza de las tasas de intereses, las cuales representan una amenaza considerable para la empresa ya que se requiere de préstamos bancarios para financiar los proyectos que actualmente se encuentra ejecutando.

La empresa se desenvuelve en un sector interesante y de gran impacto en la economía colombiana. Una de las grandes oportunidades que la empresa no está aprovechando es la presencia en plataformas de licitaciones públicas, aunque INGARV Construcciones SAS no tiene experiencia en obras directamente con el estado, sus oportunidades son mayores, por lo que se hace necesario alinear los objetivos estratégicos conforme a las oportunidades de este entorno:

Generar acuerdos y asociaciones con empresas del sector, que cuenten con experiencia, para participar y ser asertivos en los procesos de licitaciones publicas

- ***Estrategias a partir de debilidades y oportunidades***

Acercamiento a las empresas extranjeras que actualmente están desarrollando obras en Bogotá para brindar el acompañamiento y conocimiento que se tiene del sector de la construcción.

- ***Estrategias a partir de fortalezas y amenazas***

Procesos de fidelización de la Mano de obra calificada mediante procesos de capacitación, convenios con SENA y otras entidades.

- ***Estrategias a partir de debilidades y amenazas***

Iniciar proceso de certificación de calidad para generar confiabilidad a los distintos clientes de la compañía, buscando estandarización en los procesos de los servicios de construcción que se prestan.

## 8.2. Información financiera

Al analizar los estados financieros de los últimos 3 años, estos en el marco del pliego tipo, le permiten competir en la contratación pública (SECOP II), en cuanto al monto de licitaciones en las que podrá participar individualmente, están en el rango entre los 1.600 millones, a los 2.400 millones, rango en el cual se puede tener bastante competencia entrando en un océano rojo<sup>13</sup>, la relación costo-beneficio de la compañía puede aumentar buscando socios estratégicos tomando como base las estrategias y objetivos planteados a partir de la matriz DOFA.

## 8.3. Conclusiones

Mediante la herramienta DOFA, Análisis interno y el análisis externo, y las debidas matrices MEFE, MEFI desarrolladas en el objetivo 1 (numeral 7 del presente documento), se logra determinar un plan estratégico con acciones que permitirán a la INVGARV diferenciarse en el mercado de la construcción.

Es importante precisar, según lo indica Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008) que “**Competir en sectores muy concurridos no es una forma adecuada para mantener un elevado rendimiento**, dicha estrategia se basa exclusivamente en la competitividad en los océanos rojos, consistente en enfrentarse a un enemigo y echarlo fuera de un campo de batalla de un territorio limitado. Mientras que la estrategia del océano azul, en cambio, se basa en hacer negocios allí donde no hay ningún tipo de competencia. La verdadera oportunidad consiste en crear océanos azules en un espacio de mercado sin competencia”.

Señala Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008) que la implementación del direccionamiento estratégico tiene que ver mucho con el “océano rojo”, ya que las funciones, estructuras, sistemas, procesos y eventos llevan a entender que hay para dominar el mercado hay que tener políticas agresivas, aunque esta no sea la postura más ética.

---

<sup>13</sup> La estrategia del océano azul es una teoría creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2008), enmarcada en espacios en los que la competencia es mínima o irrelevante.

Desde la perspectiva del “océano rojo”, indica Quintero & Salazar (2019) que se puede entender que el comportamiento de las empresas es agresivo y que el direccionamiento estratégico debe ser una “herramienta clara y fuerte para sobrevivir dentro de él, permitiendo anticipar, prevenir y direccionar los movimientos que pueden tener las organizaciones como también el de su competencia” (p. 8), es decir, las licitaciones públicas pueden ser un océano rojo para INGARV Construcciones.

Bajo la nueva realidad que nos ha dejado la pandemia del Covid-19, INGARV debe enfocarse en la implementación de su planeación estratégica enfocada como lo cita Rodríguez (2020):

- El centro de la planeación estratégica consiste en la “identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro los cuales, combinados con otros datos relevantes, proporcionan la **base sobre la que una empresa puede tomar mejores decisiones** en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros” (p. 12).
- “Es claro que actualmente, derivado de la experiencia que se está viviendo por la COVID-19, la forma de hacer y ver los proyectos organizacionales ha cambiado; es aquí donde entra en juego la **planeación estratégica** como **herramienta de adaptación y evolución ante los cambios venideros**”.

## **9. RECOMENDACIONES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA INGARV CONSTRUCCIONES SAS**

Para la planeación general proyectada a largo plazo, incluyendo la organización en conjunto, tomando como base el diagnóstico realizado en los numerales 7 y 8 del presente documento, es posible establecer diferentes estrategias y objetivos alcanzables que permitan potencializar las fortalezas de INGARV, y aprovechar las oportunidades del sector de la construcción en Colombia. Por otra parte, se requiere disminuir el riesgo de las amenazas externas y debilidades evidenciadas en algunas áreas específicas de la empresa.

Pinto Serrano (1985), R indica que la planeación debe ser entendida como el curso de acción predeterminado que se encuentra determinado en un periodo limitado, dispuesto para cumplir una serie específica de objetivos dentro de un ambiente imaginable y medible,

A partir de la matriz DOFA, se generaron objetivos medibles, los cuales se materializan en la siguiente tabla (ver tabla 10):

Tabla 13

Definición de objetivos para cumplimiento de las estrategias – INGARV

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Tiempos	Responsables
Generar acuerdos y asociaciones con empresas del sector, que cuenten con experiencia, para participar y ser asertivos en los procesos de licitaciones públicas	Tramitar la inscripción en el RUP para poder participar directamente en licitaciones con el estado	SI / NO	6 meses	Área administrativa
	Participar en un mínimo de 5 licitaciones con el acompañamiento y apoyo de empresas cercanas, mediante la figura de Consorcio o UT	Cantidad de licitaciones públicas presentadas x trimestre	Trimestralmente	Área comercial
	Tener un porcentaje de participación de no menos del 30% en las asociaciones (Consortios o UT).			
Procesos de fidelización de la Mano de obra calificada mediante procesos de capacitación, convenios con SENA y otras entidades	Realizar acercamientos con el SENA para poder generar convenios de formación al personal	1 reunión cada 2 meses	Reuniones mensuales	Recursos humanos
Iniciar proceso de certificación de calidad para generar confiabilidad a los distintos clientes de la compañía, buscando estandarización en los procesos de los servicios de construcción que se prestan	Para junio de 2023 certificar la empresa en normas de calidad ISO: 9001 con el fin de generar mayor confiabilidad a los clientes, asegurando prestación de servicios consistentes por la estandarización de procedimientos y actividades.	SI / NO	Validación	Área comercial
	Generar un plan anual de seguimiento y control de certificación de calidad ISO: 9001.	Pasa / NO Pasa	Anual	Dirección
	Definir indicadores de liquidez generales con su análisis correspondiente como: capital neto de trabajo, razón corriente y prueba acida, entre otros.	Indicadores pliego tipo	trimestral	Área contable
	Definir indicadores de eficiencia con su análisis correspondiente como: rotación de cartera, rotación de activos y rotación de proveedores y subcontratistas, entre otros.	Indicadores financieros	trimestral	Área contable
Definir indicadores de eficacia con su análisis correspondiente como: rentabilidad sobre ingresos y rentabilidad sobre el patrimonio, entre otros.				

Tabla 14 (Continuación)

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Tiempos	Responsables
	Implementar indicadores de desempeño con su análisis correspondiente como: índice de participación en el mercado, índice de crecimiento en ejecución de proyectos, índice de proyectos no adjudicados.			
Acercamiento a las empresas extranjeras que actualmente están desarrollando proyectos de construcción o concesión en la ciudad de Bogotá para brindar el acompañamiento y conocimiento que se tiene del sector de la construcción	Generar vínculos estratégicos con inversión privada con al menos 2 inversionistas del sector construcción, para la ejecución de al menos 1 proyecto de construcción privada y 1 de obra pública	Reuniones quincenales		Área comercial
	Para el 2023 implementar la publicidad en medios electrónicos.	SI / NO	6 meses	Área administrativa
	Para el 2023 pagar publicidad en revistas de construcción, con la intención de atraer a nuevos clientes.	SI / NO	6 meses	Área administrativa
	Tener una página web definida donde los clientes y proveedores puedan apreciar el portafolio de productos y servicios.	SI / NO	6 meses	Área administrativa

Nota. La tabla muestra la definición de los objetivos para el cumplimiento de las estrategias.



“La Teoría Neoclásica hace énfasis en la planeación estratégica. Una vez seleccionados y establecidos los objetivos organizacionales (los objetivos globales de la empresa), **el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos.** Es decir, establecer la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar de forma eficiente aquellos objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implementen la estrategia adoptada.” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2004) - pág. 228

### **9.1.Reconfiguración de la MISIÓN**

Como lo señala Guerrero, Bazan, & Bermeo (2018), La misión empresarial es la única parte, de toda una estrategia empresarial, que es “visible para todos los integrantes del ecosistema de los negocios” (p. 6): clientes, empleados, proveedores, competencia, por tanto, debe estar expresada en un párrafo completamente legible y entendible cuyo objetivo principal es dar a conocer la aspiración de la empresa en el corto plazo.

Para el caso de la empresa INGARV, su misión se reconfigura en el siguiente párrafo:

Dar solución al mercado de la construcción en proyectos de construcción de obras civiles, tanto en el sector privado y público, contando con personal de altos estándares, buscando innovar cumpliendo las normativas sociales y ambientales, generando un producto de alta calidad

### **9.2.Reconfiguración de la VISIÓN**

La visión debe ser entendida como el “sueño con fecha” que indica a donde se piensa llevar el negocio, Kaiten (2017) la define como el “conjunto de los sueños de una organización que se convierten en el motor y una guía para todas las actividades que realicen tanto a nivel interno y externo” (p. 11) da un significado y dirección al presente, y fortalece la toma de decisiones a través de la claridad acerca de lo que se desea lograr en el futuro, en este contexto, la misión de la empresa INGARV es la siguiente:

Para el año 2024, ser una empresa reconocida en el mercado de la construcción a nivel nacional, con un crecimiento del 18% anual. Generando eficiencia y eficacia en la prestación de soluciones

en proyectos construcción de obras civiles en el sector público y privado, cumpliendo con las expectativas de los clientes, generando confianza en ellos.

### **9.3.Reconfiguración de la POLÍTICA**

La política de INGARV se enmarcará en el compromiso de superar las expectativas de clientes y proveedores, con la implementación de planes de mejora continua, generando y entregando soluciones eficientes y oportunas; ubicándose en el mercado de la construcción de obras civiles de privadas principalmente en el mercado de construcción de vivienda, e incursionando en obras públicas enmarcadas en la infraestructura social que plantea el gobierno nacional 2022-2026, fomentando la formación y desarrollo de nuevo talento humano enmarcado en la transparencia, compromiso y ética profesional; respondiendo a los desafíos del entorno con una alta responsabilidad ambiental y ambiental.

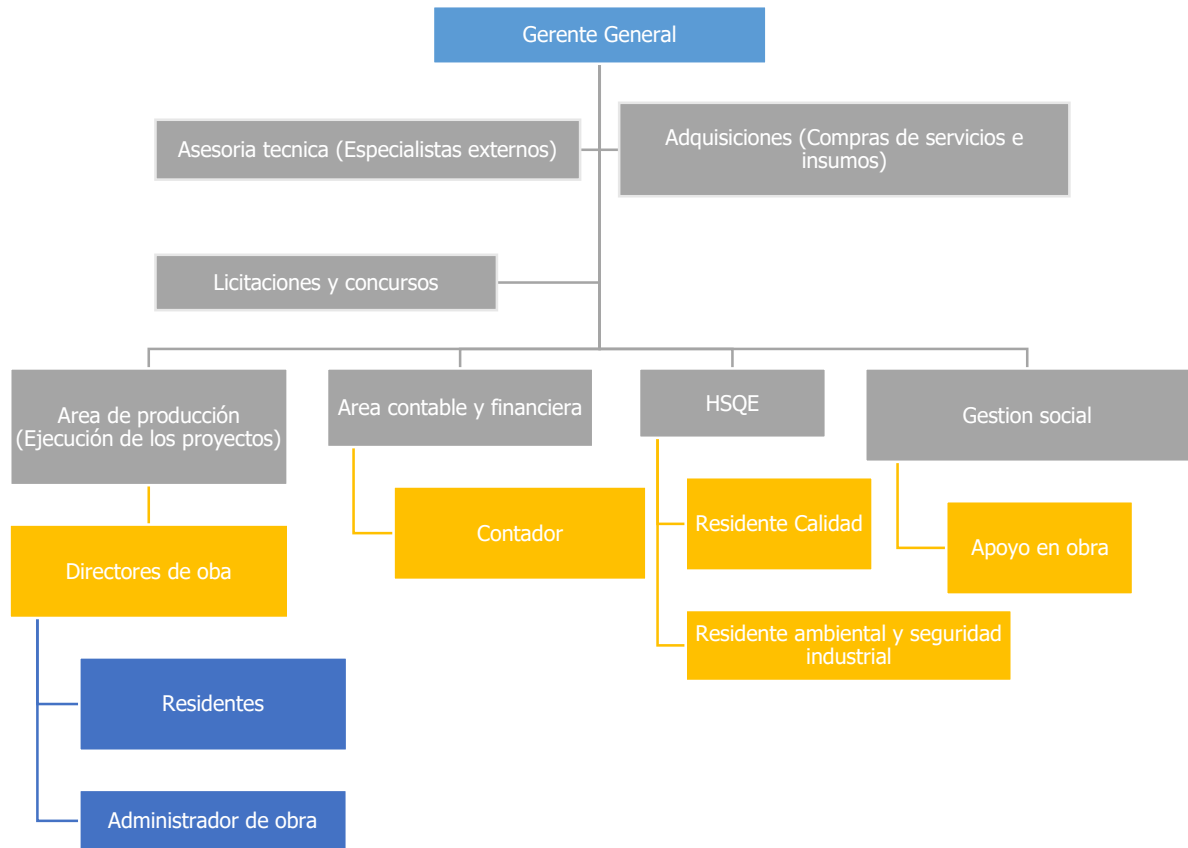
Para Mendez-Álvarez (2019) la estrategia permite que la organización identifique su posición, establezca la relación con el entorno y se adapte. Sustenta las decisiones de los directivos sobre los cursos de acción a seguir frente a la dinámica social que produce cambios en los comportamientos de consumo en la sociedad (p. 6)

### **9.4.Reconfiguración del ORGANIGRAMA**

Se configura un nuevo organigrama que permita la implementación de las estrategias propuestas y los objetivos planteados en búsqueda de generar calidad en todos los procesos y crecimiento empresarial.

Figura. 9

Organigrama empresarial



### 9.5. Objetivos Corporativos

- Aumentar la rentabilidad del negocio a través de mayor participación en el sector privado, generando alianzas estratégicas con inversionistas clave.
- Incrementar los ingresos en aproximadamente 15% año tras año, convirtiéndonos en una empresa líder del mercado de la construcción en Colombia.
- Operar con responsabilidad social y ambiental, transparencia, ética y compromiso en cada uno de los proyectos a ejecutar.
- Superar las expectativas de cada uno de nuestros clientes ofreciéndoles soluciones en proyectos del sector construcción.
- Responder a los cambios del entorno de manera ágil e innovadora, generando estrategias actuales que permitan seguir en el sector de la construcción en Colombia.

Como lo cita (Lema-Cruz & Alvarez-Lema, 2017) La estrategia es indispensable en la organización porque representa el conjunto de decisiones que conducen a la acción, “sin ella no sirve de nada tener visión, misión y objetivos” (p. 4), por tanto, la estrategia desarrolla el pensamiento sobre escenarios futuros y la planeación para sobrellevar dichas situaciones

La planeación estratégica dentro de una empresa como lo indica Jaramillo & Delgado (2019) debe ser considerada como un cimiento, tal que es “el proceso mediante el cual se establecen los objetivos que guían a la empresa, en la actualidad proporciona un marco de referencia para el desarrollo organizacional que pueda conducir a un óptimo funcionamiento de las empresas” (p. 9).

## 10. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de la compañía y adelantado el proceso de planeación estratégica para la compañía, se presentan las siguientes recomendaciones, ellas enmarcadas en los conceptos del “que somos” (Misión), “a donde queremos llegar” (Visión) y “que debemos que hacer para lograrlo” (Estrategias):

- **Implementar** de forma inmediata el plan estratégico planteado en el presente documento, teniendo en cuenta el compromiso de toda la organización alineada con el entorno interno y externo. **Contar con un plan estratégico** que guie a la empresa al cumplimiento de sus metas, generando una dinámica de ejecución y control que aumente las fortalezas de la empresa INGARV Construcciones SAS y, por ende, **disminuya sus debilidades**.
- El cambio de cultura organizacional es indispensable para el cumplimiento de los objetivos, es por ello por lo que es recomendable **invertir en campañas de talento humano** que gestione un cambio de mentalidad y fomente conocimiento transversal a la empresa.
- Generar un vínculo de transparencia y lealtad con el cliente por medio de **la creación de una página web**, en donde se muestre el potencial de la compañía. Parece poco importante, pero es atrayente para el mercado contar con un espacio donde se dé a conocer las circunstancias y hechos que hicieron surgir la compañía.
- **Comunicar** de manera asertiva con el equipo de trabajo la misión, visión y metas de la empresa, alineando las funciones de cada colaborador con el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- El sector de la construcción es uno de los más dinámicos en la industria de la construcción en Colombia, es por ello por lo que las oportunidades son amplias y deben ser aprovechadas, al **enfocar los objetivos** hacia el sector privado, la rentabilidad y la estabilidad financiera de la empresa tienden a aumentar.

- Tomando como base la planeación estratégica y la proyección financiera de la empresa, es posible **reformular** la misión, visión y objetivos de la empresa INGARV Construcciones SAS, con las cuales se pretende alinear a la empresa en el entorno externo actual, disminuyendo las amenazas del sector.
- Se requiere **anticiparse a posibles riesgos** relacionados con temas políticos el sector de la construcción en Colombia, y la desaceleración que puede sufrirse por el alza en los insumos asociados a la tasa de cambio, La anticipación es clave para mantener en pie las organizaciones; de ella depende seguir satisfaciendo o generando nuevas soluciones a las necesidades de los consumidores y responder ante posibles competidores emergentes.
- **Toma de decisiones oportunas**, encaminadas en la planeación estratégica propuesta para continuar en el crecimiento de INGARV en el mercado.
- Los hallazgos de la matriz DOFA permiten **realizar modificaciones necesarias** para mejorar los resultados y por ende el desempeño, implementando un direccionamiento estratégico de la empresa INGARV,
- INGARV Construcciones SAS cuenta con baja rotación del personal y una **experiencia técnica fuerte**, lo que se refleja que cuenta con un clima laboral agradable, en donde los empleados se sienten escuchados y motivados con sus empleos. Además, tiene una amplia experiencia y reconocimiento en el mercado, lo que le permite participar en licitaciones de valor económico alto, sin embargo, debe aproximarse a estas licitaciones por medio del uso adecuado y oportuno de plataformas electrónicas dispuestas por el sector público y privado.
- En la capacidad competitiva es crucial la inversión en publicidad, esto genera confianza y vínculos de lealtad con los clientes. Al igual que la publicidad, las certificaciones de calidad generan seguridad en el cliente, garantizando que los procesos desarrollados al interior y al exterior de la compañía sean transparentes y confiables.

- La buena reputación, el amplio portafolio de productos y servicios, la experiencia y la habilidad técnica que tiene INGARV Construcciones SAS son fortalezas que la empresa debe aprender a utilizar en los diferentes escenarios a los cuales se enfrenta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, M. C. S., & Salas, M. E. E. (2021). Implementación de un modelo de planeación estratégica para una empresa de servicios de construcción. *Revista Cife: Lecturas de Economía Social*, 23(38).
- Acosta, A. M., & Pérez, A. C. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *CICAG: Revista del centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 7(2), 81-87.
- Aguilera, F. C., & Marchant, L. (2014). Competencias (o habilidades) gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. *Desarrollo organizacional*”.
- Alfaro Valle, G. G. (2021). ¿La ética se gestiona?: análisis y reflexión sobre las prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social en empresas del sector construcción.
- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec empresarial*, 11(1), 23-34.
- Augusta-Moreta, M. (2018). Planeación estratégica en Pymes: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia" Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo"*, 4(3).
- Barreiros Cabrera, A. E. (2012). Planificación Estratégica como una Herramienta de Gestión para promover la Competitividad en la empresa Kawa Motors.
- Barrios, R. (2008). Reto de continuidad en las empresas familiares: Sucesión o Profesionalización. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*.
- Begazo Ponce de León, M. G., Calvo Huaraz, V. L., Hayashida Guillén, I., & Maraví Contreras, I. (2018). Buenas prácticas en la gestión de talento en el sector construcción.
- Betín, A. M. M., & Torres, M. E. R. (2021). Capítulo 15. Inteligencia de negocio en el direccionamiento estratégico en una empresa micro del sector de construcción de obras civiles. *Libros Universidad Nacional Abierta ya Distancia*, 270-293.
- Bonilla, Y. (2 de Febrero de 2014). La planeación estratégica de la empresa. E. L. Marketing, Editor. <http://e-learningmarketing.blogspot.com/2012/07/planeacion-estrategica-de-mercadeo.html>
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.



- Carlos, P. A. L. (2015). Estrategias de creación empresarial. Ecoe Ediciones.
- Castaño Ramírez, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235), 147-173.
- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. Paradigma económico. *Revista de economía regional y sectorial*, 13(1), 35-63.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Administración. Editorial Mc GrawHill. 7.ed.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.
- del Campo, F. M. (1999). Planeación estratégica y tecnologías de información para la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2019). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis.
- El Tiempo. Fortalezas y Debilidades de los pequeños industriales, [sitio web] Bogotá D.C, Co. Sec. Archivo. Publicaciones 9 de diciembre de 1996 [Consultado 2 de diciembre del 2018]<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-382495>
- García, E., & Valencia, M. (2007). Planeación estratégica. *México: trillas*.
- García, R. A. Q., Cortes, R. M. P., & Blum, F. M. (2020). Estructura organizacional en las prácticas de liderazgo. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 43-56.
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos.
- González-Marrero, Y. E., González-Marrero, L. A., Reyez-Velázquez, E., & Garcés-Pérez, Y. (2021). Planeación Estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. *Ciencias Holguín*, 27(4), 1-12.
- Guerrero, J. D., Bazan, Y. L., & Bermeo, J. B. (2018). Medición de la misión empresarial usando análisis descriptivo. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 24(2), 446-452.
- Guerrero, L. M. O., & Barrios, M. A. B. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293-302.

- Guiliani, J. G., Marcano, A. P., & Campo, N. C. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312-339.
- Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & gestión*, (26), 191-213.
- Jaimes Chaparro, A. F. (2011). Gobierno corporativo en empresas familiares.
- Jaramillo, S. A., & Delgado, J. A. T. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu emprendedor TES*, 3(1), 64-73.
- Kaiten, J. C. (2017). Importancia de la visión y la misión dentro de las organizaciones.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). La estrategia del océano azul. Grupo Editorial Norma.
- Leach, P. (1993). La empresa familiar. Ediciones Granica SA.
- Lema-Cruz, J., & Álvarez-Lema, F. (2017). Factores determinantes en la planeación estratégica. *UTCiencia" Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo"*, 3(3), 166-180.
- Medina, M. D. L. Á. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, (209), 5-22.
- Mejía Herrera, E. (2019). Generalidades de la planeación.
- Méndez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
- Miranda Ledesma, D. A. (2018). Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado.
- Moreno, J. (2017). Planeación estratégica. Bogotá: Areandina. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Ortiz-Díaz, M. I. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del conocimiento*, 2(4), 188-197.
- Parra Angarita, L. C., & Londoño Hernández, (2019) H. *Planeación estratégica para la empresa Estructuradora de Proyectos SAS* (Doctoral dissertation).
- Pérez-Urbe, R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y poder aéreo*, 9(1), 55-65.
- Pineda, C. I. C. (2014). Proceso de Planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa boyacense. *In Vestigium Ire*, 5(1).

- Pinto Serrano, R. Planeación estratégica a largo plazo. *Revista Facultad de Administración de Empresas*; Volumen 02, Número 03 (noviembre 1985); página 25
- Poó Rubio, A. (2012). Planeación estratégica en la industria de la construcción.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Quintero, D. A. M., & Salazar, J. A. Á. (2019). El direccionamiento estratégico, sobre la mirada de un océano rojo agresivo. *Dictamen Libre*, (25), 6.
- Quiroz, H. P. J. O., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44.
- Restrepo, Mejía, S. E., & Ballesteros, P. P. (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia et technica*, 16(44), 90-95.
- Reyes, O. (2012). Planeación estratégica para alta dirección. Palibrio.
- Rizo Rivas, M. (11, agosto, 2021). Empresa sin planeación estratégica, es como un barco a la deriva. Fober. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-empresa-sin-planeacion-estrategica-es-como-un-barco-a-la-deriva/>
- Rodríguez, M. Á. P. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2756-e2756.
- Rojas, D. C., Avila, V. T., & Zaragoza, L. L. Planeación estratégica de la empresa constructora de obras de arquitecturas para el período 2018–2021. *Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, ISSN: 2660-5554 (Vol 2, Número 13, agosto 2021, pp.57-69).
- Roger, B. (2007). *Marketing Estratégico*. (M.-B. Management, Trad.) Madrid.
- Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable faces*, 11(17), 122-134.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial norma.
- Sánchez-Alzate, J. A., Viana-Rua, N. E., Pino-Martínez, A. A., & Gómez-Navarro, R. M. (2020). 14. Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. *Revista Modum*, 2, 189-204.
- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista Udca Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135-146.
- Segura-Castro, G. (2021). Las MIPYMES en Colombia y el impacto de la pandemia COVID-19.

Serna Gómez, H., & Suárez Ortiz, E. (2005). La empresa familiar.

Yáñez, G. C. (2021). Las Pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento Académico*, 4(1), 80-92.