

FACTORES QUE IMPACTAN LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE VIVIENDAS EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO

Santiago Pérez Alcalá, Universidad Autónoma de Baja California
Cruz Elda Macías Terán, Universidad Autónoma de Baja California
Leonel Rosiles López, Universidad Autónoma de Baja California
Julio Cesar León Prieto, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

La presente investigación es sobre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, dedicadas a la construcción de viviendas en Mexicali, Baja California. Es un estudio de tipo descriptivo en el cual se identifican los factores que impactan la competitividad de las citadas empresas. Las variables estudiadas son la gestión estratégica y la competitividad. En la gestión estratégica se estudian la planeación, la organización, la dirección y el control. En la competitividad se estudian los distintos propulsores de la competitividad, las oportunidades, las fortalezas, las debilidades y las amenazas de las empresas. El propósito de este estudio es proporcionar información actualizada a los empresarios que pretenden establecer una empresa de este tipo, para que tomen medidas precautorias y las consideren en su plan de negocios. También se pretende que este estudio sea de utilidad para que los empresarios que actualmente tienen una empresa constructora puedan establecer un plan económico administrativo eficiente. Para lograr el propósito anterior, se entrevistan encargados de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción en Mexicali, y se estudia una muestra no probabilística de 25 empresas constructoras de esta localidad. Los datos obtenidos se analizan a través de estadística descriptiva. Los resultados del estudio permiten plantear conclusiones.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, Empresas Constructoras

FACTORS THAT IMPACT THE COMPETITIVENESS OF HOME CONSTRUCTION BUSINESSES IN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, MEXICO

ABSTRACT

This research analyzes factors that impact competitiveness of Micro, small and medium-sized enterprises in the housing construction industry in Mexicali, Baja California. The variables studied include strategic management and competitiveness. Strategic management focuses on planning, organization, direction and control of the businesses. Competitiveness explores different propellers of competitiveness, opportunities, strengths, weaknesses and threats from the companies. The purpose of this study is to provide up-to-date information to entrepreneurs seeking to set up this type of business and to existing construction companies. A non-probability sample of 25 local construction firms was studied. We conducted interviews of managers in the construction industry in Mexico.

JEL: M10

KEYWORDS Competitiveness, Construction Business

INTRODUCCIÓN

Dadas las condiciones económicas de incertidumbre que se presentan en la actualidad en México, las empresas nacionales han tenido que establecer medidas que permitan sostener su crecimiento y, en algunos casos, permitir su subsistencia; sin embargo, tratándose de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), estas condiciones del mercado producen un alto riesgo de generar la desaparición de ellas. A decir de Horcasitas (2001) en la industria de la construcción al igual que en cualquiera de los sectores productivos en México, participan empresas familiares, las cuales nacen, se desarrollan y en ocasiones desaparecen sin alcanzar sus objetivos planteados a largo plazo, con la consecuente pérdida de recursos económicos, humanos y tecnológicos. Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2011), la población total de empresas constructoras en México era en 2009 de 4363, mientras que según INEGI (2013), la población total de empresas constructoras en México en 2011 descendió a 3594, lo que refleja una disminución de 769 empresas. Es decir, hubo una disminución de 18% con respecto al año 2009.

El cierre de estas empresas pone de manifiesto que existen factores que inciden en su permanencia en el mercado. Por tanto resulta evidente que existe la necesidad de identificar estos factores para que las citadas MIPYMES puedan estar preparadas para anticiparse a estas problemáticas de una manera efectiva. Las causas de esta mortandad de empresas podrían ser muy variadas. Factores tanto económicos como administrativos podrían haber repercutido. Según datos de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción [CMIC] (2013), el índice de la actividad de la construcción ha registrado una variación porcentual real de 5.4 en (enero-marzo) 2012 a -2.3 en (enero-marzo) 2013. El citado organismo señala que esta disminución “fue reflejo de una caída en la demanda de materiales de construcción” (párr.1). Por otra parte la falta de una planeación estratégica de las empresas que conforman la industria de la construcción, puede también dar pie a la desaparición de las mismas. Al respecto, Quijano, Magaña y Argüelles (2013) señalan que...

El 90.3% de los socios fundadores han alcanzado una licenciatura como nivel máximo de estudios, donde predomina la profesión de ingeniero civil, no aplican la administración estratégica en sus empresas, lo que puede originarse de un conocimiento mínimo sobre administración empresarial (p.13).

Resulta evidente que la falta de una filosofía, misión, visión y objetivos que dirijan los pasos de las empresas constructoras puede llevarlas a una baja competitividad y eventualmente al colapso, pues no les permite prever los efectos de los diversos cambios económicos, que repercuten directamente en sus costos y gastos administrativos, afectando en mayor grado a las MIPYMES. Dado lo anterior, el presente trabajo se realiza con el propósito de proporcionar información actualizada a los empresarios que pretenden establecer una empresa de este tipo, para que tomen medidas precautorias y las consideren en su plan de negocios. Asimismo se pretende que este estudio sea de utilidad para que los empresarios que actualmente tienen una empresa constructora puedan establecer un plan económico administrativo eficiente. El estudio se presenta a través de una sección de revisión literaria en donde se retoman algunas publicaciones sobre gestión estratégica, sobre competitividad y sobre los propulsores de la competitividad. Asimismo se presenta un apartado de metodología en donde se describen los sujetos de estudio, así como los materiales utilizados y el procedimiento empleado. Finalmente se presentan los resultados y conclusiones derivados del estudio.

REVISIÓN LITERARIA

Para comenzar este recuento se inicia por definir qué son las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) dedicadas a la industria de la construcción. A decir de INEGI (2013) son...

la unidad económica y jurídica que bajo una sola entidad propietaria o controladora se dedica principalmente a la ejecución de obras de construcción, tales como: edificación residencial, ya sea vivienda unifamiliar o multifamiliar; a la edificación no residencial, como naves y plantas industriales, inmuebles comerciales, institucionales y de servicios; a la construcción de obras de ingeniería civil, como suministro de agua, petróleo, gas, energía eléctrica, telecomunicaciones, urbanización, puentes, carreteras, presas, vías férreas, centrales eléctricas y puertos; a la realización de trabajos especializados, como cimentaciones, montaje de estructuras prefabricadas, trabajos de albañilería, instalación en construcciones de equipos y materiales prefabricados, acabados en edificaciones, demolición, relleno de suelo, movimientos de tierra, excavación, drenado y otras preparaciones a los suelos (p. 3).

Sobre el tema de las MIPYMES dedicadas a la industria de la construcción se han realizado algunas investigaciones previas. Se encontró el estudio realizado por Quijano, Medina y Argüelles (2013) en la ciudad de Campeche, quienes comentan que para que las empresas logren sus objetivos, necesitan establecer planes estratégicos que les permitan integrarse al constante cambio empresarial que hoy día viven las empresas, los investigadores realizan un estudio sobre el nivel de conocimientos que poseen los propietarios de empresas constructoras familiares sobre administración estratégica y llegan a la conclusión de que los empresarios no elaboran planes estratégicos de negocios por lo que no cuentan con metas y objetivos definidos. Otro estudio realizado sobre el tema en comento, fue el llevado a cabo por Morales y Blanco (2007) el cual tuvo como objetivo determinar las necesidades y proyectos de infraestructura en las empresas constructoras, su financiamiento y las decisiones de las mismas. Los autores de este estudio llegaron a la conclusión de que no existe un predominio de los criterios técnicos y económicos en materia de infraestructura prevaleciendo los criterios políticos con los que se toman determinaciones que afectan gravemente la visión de la infraestructura que necesita el país.

Así también se revisó el estudio realizado por Gaytán (2003) sobre las grandes empresas constructoras de Monterrey en México, el cual es un estudio de tipo no paramétrico de consistencia en las determinantes de la productividad. El objetivo del estudio fue “determinar si las empresas constructoras grandes en el área metropolitana de Monterrey son consistentes entre sí al determinar la importancia de los diversos factores que se relacionan con la productividad (calidad, tecnología, administración y los recursos humanos)” (p.1). Algunas conclusiones a las que se llegaron en este estudio fueron que las empresas constructoras más importantes de Monterrey si son consistentes al considerar qué factores son importantes para la productividad, entre los que se encontraron “calidad, tecnología, recursos humanos y administración” (p. 61).

Gestión Estratégica

La revisión de investigaciones previas realizada, dejó claro que las empresas requieren establecer planes estratégicos que las ayude a sobrellevar el vertiginoso y competitivo mundo empresarial. Sobre la gestión estratégica se encontró que De Gregorio (2003) afirma que...

el principio que guía la gestión estratégica de la organización es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo.

De esta manera, la capacidad que las organizaciones tengan para adaptarse a su cambiante entorno determina su supervivencia. Al hablar de las organizaciones, De Gregorio (2003) señala que “las organizaciones competitivas—no tan sólo en el sentido de mercado—destacan por su capacidad para definir con claridad sus finalidades y por implicar a todos sus miembros en su consecución” (p. 11). En el mismo sentido, Betancourt (2006) comenta que “Es importante señalar que la Gestión Estratégica es

realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial” (p.27). De Gregorio (2003) precisa que la organización debe ser capaz de definir sus fortalezas y debilidades, o de lo contrario no podrá diferenciarse respecto de otras ofertas; he ahí la importancia de la realización de un diagnóstico interno. El antes citado autor destaca que “el contraste entre las capacidades de la organización y el análisis del entorno delimitará el espacio donde se deberán determinar las finalidades” (p. 15). De esta manera se facilita la estructuración de la organización y también su gestión. A partir del conocimiento de sus capacidades y del análisis de su entorno y mediante la gestión estratégica, la organización puede definir y sintetizar claramente sus finalidades, tomando en cuenta los cambios de su entorno. Este dinamismo de las finalidades fijadas supone una adaptación a las nuevas realidades que se presenten.

Betancourt (2006) analiza dos estrategias que se requieren aplicar en la organización: las estrategias adaptativas y las estrategias anticipativas. De las primeras comenta que son aquellas que le permiten sobrevivir a la organización, pues suponen un mecanismo de reacción al entorno. De las segundas comenta que son estrategias que permiten a la organización ser competitiva, pues suponen la realización de procesos de anticipación a los cambios del entorno. Por tanto, Betancourt (2006) define a la gestión estratégica como “Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (27).

Competitividad

Aunque podría pensarse que la competitividad es un fenómeno reciente ligado a la globalización, a decir de Hernández Laos (2000), se han encontrado como sus antecedentes el concepto de ventaja absoluta propuesto por Adam Smith en 1776 y a la teoría de la ventaja competitiva propuesta por David Ricardo en 1887. Con el transcurso del tiempo se ha buscado definir qué es competitividad, sin embargo a decir de Hernández Laos (2000), “no existe una definición universalmente aceptada de competitividad” (p. 23). El *World Economic Forum* a través del *Global Competitiveness Report*, un indicador de competitividad muy difundido internacionalmente, ha definido a la competitividad como “el grupo de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.” (Sala-I-Martin, Blanke, Hanouz, Geiger y Mia, 2009, 4). Algunos otros estudiosos del tema han definido a la competitividad como “el motor del crecimiento, progreso económico y social” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2001).

Hernández Laos (2000) identifica tres elementos existentes en las definiciones de competitividad “a) mantener —o acrecentar— la participación en el mercado; b) sin reducir utilidades; y c) operar en mercados abiertos y competidos” (p. 23). Asimismo el antes citado autor distingue dos tipos de competitividad a nivel nacional, la del orden productivo y la del orden financiero. La primera “refleja la capacidad del país para competir efectivamente con su producción local de bienes y servicios vis a vis la oferta externa, tanto en los propios mercados como en el exterior” (Hernández Laos, 2000, p.40). La competitividad financiera por su parte “refleja la capacidad del país para atraer capital del exterior y retener al capital local dentro de las propias fronteras” (Hernández Laos, 2000, p.40). Por su parte la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE] (2007) ha señalado que...

Las economías regionales dependen de la interacción entre diferentes factores. Algunos de estos factores son: la base de los recursos naturales, las infraestructuras físicas, el medioambiente, las empresas existentes y emergentes y, la capacitación de la población (p. 22).

En la actualidad, México ofrece a la industria mundial ventajas competitivas muy importantes, tales como bajos costos de fabricación, transporte y distribución eficiente como resultado de su ubicación estratégica, así como excelentes condiciones para elevar la calidad de la producción. La competitividad de las empresas mexicanas ha ido en aumento. Sin embargo, “según Porter, las naciones registran condiciones competitivas sólo en algunos sectores, en los cuales tienen éxito exportador y muestran condiciones

dinámicas de productividad y eficiencia” (Hernández Laos, 2000, p. 22). Vistas de esta manera las naciones, se puede afirmar que nunca son competitivas de manera general, sino sólo en partes.

Según Deloitte (2010) existen diez propulsores en la competitividad manufacturera, los cuales reflejan la interacción esencial entre las fuerzas del mercado y gubernamentales. Los propulsores son: 1) innovación impulsada por talento; 2) costo de mano de obra y materia prima; 3) costo y políticas de energía; 4) sistemas económicos, comerciales, financieros y fiscales; 5) calidad de la infraestructura física; 6) inversión gubernamental en manufactura e innovación; 7) sistema jurídico y normativo; 8) red de proveedores; 9) dinámica local de negocios; 10) calidad y disponibilidad de la atención médica. Según la antes citada fuente, la innovación impulsada por el talento, se refiere a la calidad y a la disponibilidad de grupos de expertos en el país. Los grupos incluyen trabajadores capacitados, científicos, investigadores, ingenieros y maestros, quienes, en conjunto tienen la capacidad de una innovación continua, de lograr una mejora en la eficiencia de la producción.

Los costos de mano de obra y materia prima son dos factores importantes de producción, que incluyen todos los costos de desarrollo, cumplimiento normativo y prestaciones a los empleados, junto con el costo total de los materiales, que incluye costos de logística y de obtención de la materia prima. Este propulsor sigue siendo vital para la competitividad de la industria manufacturera. El costo y políticas de energía es también un propulsor importante en la actualidad. Así también en los próximos años el liderazgo particularmente en energía limpia y sustentable, será un componente destacado de la competitividad manufacturera de un país. Los sistemas económicos, comerciales, financieros y fiscales realizan un papel muy importante. Es evidente que la normatividad y políticas adecuadas en torno a sistemas fiscales, comerciales, de banca central y financieros en el ámbito corporativo, propician el clima de negocios necesario para que los sectores industriales de un país se desarrollen.

La calidad de la infraestructura física es otro propulsor de la industria de los países, pues se encuentra estrechamente vinculada con la calidad de su infraestructura física para el comercio. Así la disponibilidad eficiente en la transmisión de energía e información es un propulsor para que se integre el mercado local y para que éste se integre con mercados internacionales. La inversión gubernamental en manufactura e innovación promueven la generación y difusión de conocimientos y ejercen un fuerte y positivo impacto en la competitividad a largo plazo del sector manufacturero. Aquí se incluyen por tanto, las inversiones gubernamentales en ciencia y tecnología, así como el apoyo a instituciones dedicadas a la investigación. Así también Deloitte (2010) sostiene que un sistema jurídico y normativo ejerce una influencia positiva en la productividad y eficiencia de las operaciones, pero precisan que en el mismo sentido, “un sistema jurídico y normativo complejo y gravoso, con altos costos de cumplimiento o una protección deficiente a la propiedad intelectual crea un obstáculo a la competitividad del sector manufacturero” (p. 12).

La red de proveedores es otro propulsor que contribuye de manera muy significativa al valor agregado del sector manufacturero. Los proveedores actualmente son de gran importancia como activos esenciales para la compañía manufacturera, pues promueve procesos que expanden la colaboración y el trabajo conjunto entre proveedores altamente calificados y fabricantes.

La dinámica local de negocios es un propulsor que en años recientes cobra vital importancia para la industria manufacturera, dado el ambiente de incertidumbre actual. Para tener éxito, no sólo se requiere sobrevivir, sino también buscar de manera proactiva la eficiencia y la productividad, así como la innovación, elevando el nivel para la entrada de competidores futuros.

Finalmente Deloitte (2010) señala que la calidad y disponibilidad de la atención médica es otro propulsor para la competitividad de la industria manufacturera, pues es esencial para que la fuerza laboral sea eficiente y productiva. Se ha visto que el ausentismo ocasiona pérdidas y una fuerza laboral inadecuada, así como un obstáculo para la competitividad. Para Morales y Blanco (2007), el nivel de la industria

mexicana de la construcción depende no sólo de la competitividad propia de las empresas, sino se sustenta además en las oportunidades y apoyos en el país, así como en las capacidades, talentos y ventajas que el conjunto de las empresas que la integran puedan hacer valer frente a sus competidores. Para ellos, uno de los cuatro factores que juega un papel preponderante para elevar sustancialmente la competitividad de la industria constructora en México, además del *conocimiento de las necesidades y los proyectos, las firmas de ingeniería y el financiamiento*, lo constituye las propias empresas constructoras.

En este aspecto, los mismos autores afirman que el mercado nacional de la construcción, en condiciones de competencia equitativa, justa e imparcial, debería dar preferencia a las constructoras mexicanas, antes que recurrir a las extranjeras, reconociendo que México se está llenado de constructoras foráneas, por lo cual en la última década las empresas de este sector se han visto diezmadas y no existe ninguna constructora mexicana del tamaño de cualquiera de las cuatro o cinco empresas españolas, ni siquiera el Corporativo ICA se les puede equiparar. Lo más impactante del estudio de Morales y Blanco (2007) es que fundadamente concluyen que la competitividad del sector de la construcción es consecuencia de factores en gran parte ajenos a los constructores y que lo que determina dicha competitividad tiene más que ver con la visión del país y su futuro de quienes fijan las directrices políticas y económicas que rigen en dicho sector. Siguiendo las ideas de la investigación llevada a cabo por la CEPAL (2001), al analizar el enfoque sistémico de la competitividad de las empresas, una de las cuatro esferas que condicionan y modelan el desempeño es el nivel microeconómico, en la planta y dentro de las empresas para crear ventajas competitivas; no obstante eso no le garantiza un panorama de crecimiento económico a la organización. En este sentido, a pesar de la diferencia en la temporalidad de los estudios, estos conceptos coinciden en cierta medida con las ideas ya expuestas por Morales y Blanco (2007), relativas a los factores que inciden en la competitividad de las empresas. Otros investigadores como Quintero (2003), expresan que el concepto de estrategia competitiva es en realidad el eje sobre el cual se mueven las empresas en la actualidad, independientemente de los factores externos que se den en el entorno organizacional.

METODOLOGÍA

La investigación que se presenta es un estudio de tipo descriptivo en el cual se identificaron los factores que impactan la competitividad de las empresas constructoras de vivienda. Los sujetos de estudio fueron las empresas constructoras de vivienda ubicadas en Mexicali, Baja California. Se tomó una muestra no probabilística de tipo por conveniencia. Se realizó una encuesta a 25 empresas que aceptaron participar en este estudio. Las variables estudiadas son la gestión estratégica y la competitividad. En la variable gestión estratégica se estudiaron dimensiones como la planeación, la organización, la dirección y el control. En la variable competitividad se estudiaron dimensiones como los distintos propulsores de la competitividad, las fortalezas, oportunidades las debilidades y las amenazas de las empresas (Ver Tabla 1).

Se realizó una revisión documental sobre el contexto de la industria constructora y de los estudios previos realizados sobre el tema en cuestión. Posteriormente se diseñó y aplicó un instrumento de investigación conformado por 41 preguntas, de las cuales 40 fueron preguntas cerradas dicotómicas y de opción múltiple. Asimismo se incluyó una pregunta abierta la cual dio pie a una entrevista, y de esta manera se pudo obtener información más amplia sobre la percepción de los encuestados. La encuesta se realizó de manera telefónica y personal, durante los meses de octubre y noviembre de 2013. Los datos se procesaron a través del programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) y se analizaron a través de estadística descriptiva, aplicando medidas de tendencia central, como lo es la media. Con los resultados obtenidos se establecieron algunas conclusiones.

Tabla 1: Operacionalización de Variables

título: factores que impactan la competitividad de empresas constructoras de viviendas en mexicali, baja california, méxico.					
Variables	dimensiones	indicadores	técnica	fuentes (s)	ítems
Gestión Estratégica	planeación	filosofía misión visión objetivos	encuesta	empresas constructoras	1, 2,3, 4, 12
	organización	-estructura organizacional -manual de funciones	encuesta	empresas constructoras	13, 18
	dirección	común liderazgo motivación	revisión documental encuesta	libros, académicos, tesis empresas constructoras	19, 20, 28, 29, 30, 31, 32
	control	estratégicos tácticos operacionales	revisión documental encuesta	libros, académicos, tesis empresas constructoras	21, 22, 23, 34, 35, 36, 37, 38
	propulsores fortalezas	equipo infraestructura personal capacitado	encuesta	empresas constructoras	25, 26, 27, 39
Competitividad	debilidades	-políticas gubernamentales	encuesta	libros, académicos, tesis empresas constructoras	25, 26, 27, 40
	oportunidades	-políticas gubernamentales	revisión documental encuesta	libros, académicos, tesis empresas constructoras	24
	amenazas	-políticas gubernamentales -competencia -mercado	revisión documental encuesta	libros, académicos, tesis empresas constructoras	24

Elaboración propia de acuerdo a las variables que se manejan en esta investigación.

RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación se presentan de acuerdo a ocho categorías de análisis, a saber: planeación, organización, dirección, control, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Planeación

Los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a empresas constructoras ubicadas en Mexicali, Baja California, mostraron que 88% cuenta con una filosofía propia y que el 88% aplica esta filosofía en sus actividades cotidianas. El 88% manifestó que todos los empleados conocen su filosofía. El 84% de los encuestados manifestaron que cuentan con una misión y 72% dijo que su misión es conocida por sus empleados. El 68% expresó que todos sus empleados buscan alcanzar la misión de la empresa.

Por su parte 72% respondió que la constructora cuenta con una visión. El 60% manifestó que todos sus empleados conocen la visión de la empresa y el 76% dijo que la empresa verifica el logro de la misma. Asimismo 88% de los encuestados manifestaron que cuentan con objetivos definidos. El 76% dijo que verifica el logro de sus objetivos y 72% manifestó que el objetivo general de la empresa es conocido por todos sus empleados.

Organización

En cuanto a su organización se obtuvo que 76% contestó que la estructura organizacional de la empresa se encuentra definida en un organigrama. En tanto que 76% manifestó que todos los empleados conocen

la estructura organización de la empresa y el 84% expresó que todos sus empleados siempre respetan esta estructura organizacional. El 48 % manifestó que la empresa cuenta con un manual de funciones y el 84 % expresó que todos sus empleados conocen sus funciones. En congruencia con lo anterior, 88 % dijo que todos sus empleados cumplen con sus funciones.

Dirección

El liderazgo ejercido en más de la mitad de las empresas encuestadas es autocrático, pues 56 % de los encuestados manifestó que la comunicación al interior de la empresa se da sólo de manera descendente. Esto podría significar que existe poca participación de los empleados en la toma de decisiones y en la consecución de las finalidades de la empresa. Sin embargo, se observa que para una gran mayoría el liderazgo se realiza buscando motivar a sus empleados, ya que 32% expresó que los directivos de la constructora consultan frecuentemente a los empleados para la toma de decisiones. El 76% manifestó que otorga beneficios adicionales a los estipulados por la Ley para motivar a sus empleados. El 68% manifestó que el principal medio por el que se comunica la gerencia de la constructora con sus empleados es la comunicación móvil, seguida por el correo electrónico con un 12%, altavoces internos con un 8% , de otras maneras como por ejemplo de manera personal verbal 8% y memorándums con un 4%.

El resultado anterior no resulta consistente con la respuesta dada a la pregunta en torno a la periodicidad con que se reúne la gerencia con sus empleados, a la cual 52% de los encuestados contestó que lo hace semanalmente. En la mayoría de las empresas encuestadas existe una comunicación frecuente entre la gerencia y sus empleados. Si 32% de los encuestados se reúne diariamente y 52% lo hace cada semana, entonces el principal medio por el que se comunica la gerencia de la constructora con sus empleados debería ser el personal verbal. Los resultados obtenidos dejaron claro que existe una estrecha comunicación entre los directivos de la empresa y sus empleados, lo anterior se confirmó ya que 56 % de los encuestados dijo que los directivos fomentan la participación de sus empleados en el logro de los objetivos de la empresa. Lo anterior también pone de manifiesto la existencia de un liderazgo democrático o participativo. El liderazgo democrático participativo resulta congruente con la existencia de empleados motivados para permanecer en la empresa. En este caso se observó que 64 % considera que sus empleados se encuentran siempre motivados para permanecer en la empresa. El 92 % manifestó que el factor que más motiva a sus empleados para desempeñar un mejor trabajo es el otorgamiento de beneficios económicos, como bonos, becas y demás.

Control

En relación a los controles operacionales que realiza la empresa, 52 % considera que siempre se lleva a cabo un control diario de las actividades realizadas por los empleados de cada área. El 12% de los encuestados manifestó monitorear sólo a veces la proveeduría de material e insumos, lo que puede provocar serios problemas en la actividad diaria de la empresa. Asimismo 44% dijo que el encargado de vigilar la obra siempre elabora un reporte diario de incidencias. En cuanto a controles estratégicos, 56 % mencionó que la empresa aplica un sistema de monitoreo de logro de su visión, misión y objetivos. En tanto que 76 % de las empresas encuestadas dijo que aplica un sistema de control para el logro de los objetivos de planeación financiera. Los resultados en este rubro revelan que si bien en la mayoría de las empresas se realizan controles estratégicos, esta resulta una tarea perfectible. En cuanto a controles tácticos, 68% contestó que la empresa aplica un sistema de evaluación de desempeño de sus empleados. El 84% dijo que el área de recursos materiales monitorea la proveeduría del material e insumos necesarios para la realización de la actividad diaria de la empresa (Ver Figura 2). Asimismo 80% de los encuestados manifestó que el área contable siempre lleva controles sobre la fluidez de los recursos financieros necesarios para el trabajo diario de la empresa. Mientras que 68 % expresó que el área de obra y supervisión siempre aplica controles de diseño de proyectos y avances de obra.

Fortalezas

A decir de los encuestados la fortaleza más importante de la empresa es el prestigio, pues 64% así lo manifestó, seguida por experiencia 20%, equipo 12% y otra 4%.

Oportunidades: El 60% de los encuestados manifestó que las políticas de obra pública fomentan el desarrollo de su empresa constructora. El 76 % de los encuestados contestó que los proveedores de su empresa representan una oportunidad por su cercanía.

Debilidades: Los encuestados manifestaron que la debilidad más crítica de la empresa es la solvencia económica, pues 44% así lo manifestó. El 20% respondió que su debilidad más crítica es el prestigio, mientras que para el 12% de los encuestados es el equipo y para un 20% existen otras debilidades.

Amenazas: El 72% de los encuestados considera que la situación económica imperante en el país no impulsa el crecimiento de su empresa. El 76% señaló que las leyes fiscales no propician el crecimiento de su empresa. En tanto que 40% manifestó que las políticas de obra pública no fomentan el desarrollo de su empresa.

CONCLUSIONES

La encuesta y entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas constructoras, permitieron establecer las conclusiones que a continuación se presentan: La gestión estratégica que se realiza en las empresas constructoras encuestadas es en términos generales adecuada. La revisión literaria mostró que las empresas que desean ser competitivas deben definir con claridad sus finalidades e implicar a todos sus miembros en su consecución. En el apartado de resultados se mostró como el 88% de las empresas tienen sus objetivos establecidos y el 72% cuenta con una visión definida. En el mismo sentido se observó que 72% de las empresas manifestó que todos sus empleados conocen el objetivo general y 60% dijeron que todos sus empleados conocen la visión. Asimismo se pudo observar que 68% de las empresas manifestaron que todos sus empleados buscan alcanzar la misión de la empresa.

El liderazgo que realizan las empresas estudiadas resulta ser consistente con la competitividad, pues los resultados del presente estudio muestran que sí existe un liderazgo participativo en donde se toma en cuenta a los empleados en la toma de decisiones y donde se tiene una comunicación muy frecuente con ellos, lo que favorece el involucramiento de todos en la consecución de las finalidades de la empresa.

Los controles estratégicos, tácticos y operativos resultan ser tendientes hacia la competitividad, sin embargo se observa que este rubro puede ser un área de oportunidad para las empresas. Se pudo observar que sólo 56% de las empresas dijo aplicar un sistema de monitoreo de logro de su visión, misión y objetivos; sólo 52 % manifestó que siempre se lleva a cabo un control diario de las actividades realizadas por los empleados de cada área; y únicamente 44% dijo que el encargado de vigilar la obra siempre elabora un reporte diario de incidencias

Los factores que impactan la competitividad de las empresas materia de estudio resultan ser diversos. El estudio mostró que las empresas constructoras en primer lugar consideran a la competencia como factor que impacta la competitividad de sus empresas; sobre todo la competencia desleal impacta de manera negativa, pues en ocasiones el abaratamiento al que algunas constructoras recurren sacrificando la calidad, provoca que los clientes por ahorrar un poco las prefieran, dejando a algunas empresas fuera del mercado. Por otro lado, la existencia en la región de constructoras con trayectoria más larga en el mercado, genera una fuerte competencia, con la consecuente preferencia dentro de la obra pública y privada. De ahí que para algunas empresas el prestigio se convierte en su principal fortaleza o su principal debilidad, como se observó en el apartado de resultados.

En segundo lugar consideraron como un factor muy importante al sector público, pues reconocen que es el motor que los mueve. Así lo reconoció 60% de los encuestados, al manifestar que las políticas de obra pública fomentan el desarrollo de su empresa constructora. Lo anterior cobra sentido si recordamos que uno de los propulsores de la competitividad es precisamente un adecuado sistema jurídico y normativo, pero como se mencionó en la revisión literaria, cuando este sistema se torna complejo y gravoso, con altos costos de cumplimiento o una protección deficiente a la propiedad intelectual se convierte en un obstáculo en lugar de propulsor de la competitividad. También consideraron los entrevistados que un factor que impacta directamente a su competitividad es el factor económico. En el apartado de resultados se pudo observar que para un 44% de los encuestados la debilidad más crítica de la empresa es precisamente la solvencia económica y que para un 72% la situación económica imperante en el país no impulsa el crecimiento de su empresa. Los entrevistados mencionaron que si se quiere ser competitivo, hay que ofrecer un buen producto, para ello se requieren buenos materiales y esto conlleva a tener que lidiar con los altos costos de los mismos, con la consecuente disminución de sus utilidades. La creatividad y el buen manejo de recursos se torna, en consecuencia de vital importancia.

Otro factor que impacta la competitividad de sus negocios, es la calidad del producto y del servicio especializado que ofrecen. A decir de los entrevistados el ofrecer trabajos de buena calidad realizados con profesionalismo provoca que los clientes los prefieran. Sin embargo, reconocen que el bajo control de calidad de algunas empresas y su falta de visión, hace que los precios bajen en la industria de la construcción y disminuyan sus ganancias. Este factor está muy vinculado con otro factor que identifican, que es la experiencia. Los entrevistados consideraron que el tener experiencia en la construcción de vivienda impacta también en la competitividad, pues logra que los clientes los prefieran al ofrecerles un mejor servicio, al trabajar en tiempo y forma y al ofrecerles calidad y especialización de sus trabajadores.

Al llegar al término del presente estudio se hace la reflexión que el tema en comento presenta aún interesantes líneas de investigación. Futuras investigaciones podrán determinar cuáles han sido los problemas que han llevado a la quiebra a un gran número de empresas constructoras en los últimos años, o podrán identificar qué estrategias han puesto en práctica las empresas que aún se mantienen en el mercado, para poder sobrevivir, o tal vez describir las problemáticas que enfrentan las empresas pequeñas a diferencia de las empresas grandes. También sería interesante determinar si los factores que impactan la competitividad de las empresas constructoras son los mismos en todo el país.

Limitaciones

Dentro de las limitaciones del presente estudio hay que resaltar, por una parte, que no existe un padrón de las empresas constructoras que se han ido a la quiebra, por lo que no fue posible entrevistarlas para poder ver las dos caras de la moneda. Asimismo se reconoce como limitante el que se tuvo que realizar un muestreo no probabilístico, ya que dadas las condiciones de criminalidad e inseguridad que imperan en México, no fue fácil que las empresas aceptaran dar información de su empresa.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Banco Interamericano de Desarrollo (2001). Competitividad: el motor del crecimiento. Progreso económico y social en América Latina. En Cordero, P. (2003). Territorios Rurales, competitividad y desarrollo. Costa Rica: IICA.

Betancourt, J.R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* Edición electrónica gratuita. Recuperado el 21 de octubre de 2013 de <http://www.eumed.net/libros/2006c/220/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2001). LC/ MEX/499, 8 de noviembre de 2001.

De Gregorio Prieto, A. (2003). *Gestión Estratégica*. Universitat de Barcelona. Recuperado el 21 de octubre de 2013 de [http://portalescenico.mx/sites/default/files/Prieto,%20Albert%20de%20Gregorio%20-%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20\(en%20cultura\).pdf](http://portalescenico.mx/sites/default/files/Prieto,%20Albert%20de%20Gregorio%20-%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20(en%20cultura).pdf)

Deloitte (2010). *Índice Global de Competitividad en Manufactura*. Recuperado el 21 de octubre de 2013 de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es mx\)indiceGLOBALmanufactura deloitte_ vf.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es%20mx)indiceGLOBALmanufactura%20deloitte_vf.pdf)

Horcasitas, E. (2001). *La competitividad de la industria de la construcción*. México: Cuadernos Fundación ICA

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2011). *Encuesta Anual de Empresas Constructoras 2010 con datos del 2009*. México: INEGI. Recuperado el 20 de octubre de 2013 de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/establecimientos/eaic/2010/EAEC2010.pdf

Gaytán, M.C. (2003). *Las grandes empresas constructoras de Monterrey: estudio no paramétrico de consistencia en las determinantes de la productividad*. Tesis inédita de Maestría. México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 20 de octubre de 2013 de <http://www.scielo.cl/pdf/ric/v22n1/art01.pdf>

Hernández Laos, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. México: Plaza y Valdés Editores. UAM.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2013). *Encuesta Anual de Constructoras 2012 datos 2011*. México: INEGI Recuperado 18 de octubre de 2013 de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/establecimientos/eaic/2012_def/eaec_2011_d.pdf

Morales, M.F. y Blanco, A.M. (2007). La competitividad en la industria de la construcción en México. En *Anuario 2007 de la Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco*. México: UAM

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: DEUSTO

Quijano, R., Magaña, D. y Argüelles, L. (2013). Análisis de la situación financiera y la aplicación de herramientas de planeación en constructoras familiares de Campeche, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Volumen 6, No. 4 pp 1-18.

Quintero Ramírez, A. (2003). EL Aprendizaje en la empresa: La nueva ventaja competitiva. *Revista Educación y Educadores*, Vol. 6, p. 129. Universidad de La Sabana, Colombia. (Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal).

Sala-I-Martin, X., Blanke, J., Hanouz, M., Geiger, T. y Mia, I. (2009). The Global Competitiveness Index 2009–2010: Contributing to Long-Term Prosperity amid the Global Economic Crisis. En *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. World Economic Forum. Recuperado el 22 de octubre de 2013 de <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html>

BIOGRAFÍA

Santiago Pérez Alcalá, es Contador Público por la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de Baja California (UABC) en 1993; obtuvo diploma de Especialidad en Fiscal de la UABC en 2007; obtuvo el grado de Maestro en Contaduría en la UABC en 2008 y se desempeña como director de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. santiago_perez@uabc.edu.mx

Cruz Elda Macías Terán es Licenciada en Administración de Empresas por la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) México en 1987; Maestra en Docencia y Administración Educativa en 2004 por la UABC; Doctora en Ciencias de la Educación en 2009 por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Es Candidato al Grado de Doctor del programa de Doctorado en Ciencias Administrativas en UABC. Es Académica Certificada en Administración por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y es Profesor Investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. cruz_elda_m@uabc.edu.mx

Leonel Rosiles López es Contador Público egresado de la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) México en 1987, titulado en 1988; realizó estudios de especialidad en fiscal terminados en 1996; obtuvo grado de Maestro en Contaduría en 2003; obtuvo grado de Doctor en Ciencias Administrativas en septiembre de 2011, por la UABC. Es Académico Certificado en Contaduría por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y es Profesor Investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. leonelrosilesl@uabc.edu.mx

Julio Cesar León Prieto es Profesor-Investigador de la UABC, Doctor en Derecho, Profesor con Perfil Promep vigente, Académico Certificado por ANFECA, miembro del Cuerpo Académico “Gestión económico-administrativa para la competitividad y desarrollo empresarial e institucional” de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC, miembro de la Red Nacional de Colaboración Económico-Administrativa UABC-UTEZ-UAZ registrada en PROMEP, miembro del Comité Arbitral Internacional de la Revista Latinoamericana de Investigaciones sobre Organización, Ambiente y Sociedad TEUKEN BIDIKAY de Colombia. jcleon@uabc.edu.mx