

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA
CALIFORNIA**
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS FAMILIARES Y NO
FAMILIARES EN ENSENADA, BAJA CALIFORNIA**

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**


PRESENTA

CAROLINA ROCHA MARTÍNEZ

ENSENADA, B.C.

MAYO DEL 2010

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de Tesis: 

M.C. María de Lourdes Solís Tirado

Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.- 
Dra. Andrea Spears Kirkland

2.- 
Dra. Blanca García Rivera

AGRADECIMIENTOS

A CONACYT por el apoyo de dos años para culminar el programa de estudios

A la Universidad Autónoma de Baja California por darme la oportunidad de realizar mis estudios de Posgrado

A mi directora de Tesis, a mis síndicos y a cada uno de mis maestros de Posgrado. Muchas gracias por todas sus enseñanzas, paciencia y tiempo disponible para lograr el trabajo realizado

A Lourdes Solís:

A usted maestra por el apoyo incondicional que siempre me brindo, por sus aportaciones y comentarios que enriquecieron el trabajo terminal, por su dedicación, esmero y motivación para lograr la meta deseada

A Andrea Spears:

A usted doctora por ser la fuente de inspiración para realizar el trabajo, gracias por la gran retroalimentación que desde inicios del primer cuatrimestre proporciono en el trabajo, por su paciencia y orientación, por su confianza y apoyo en todo momento

A Blanca García:

Por el apoyo, los conocimientos y las sugerencias realizadas en el trabajo terminal

A mis compañeros y amigos de Posgrado a Elizabeth, Héctor, Rocío y Gloria, gracias por su amistad, por sus consejos y por los buenos momentos

A Dios:

Por bendecirme en todo momento porque gracias a él pude lograr la meta deseada

A mis Padres:

Gracias por darme la vida, por enseñarme a superarme y luchar en todo momento, por darme el apoyo que siempre necesité y gracias a ustedes soy una persona de provecho, sin ustedes no hubiera podido lograr ésta meta,

A mis Hermanos:

A Jesús y Carla por ser un gran ejemplo a seguir, por motivarme y enseñarme el mejor camino para seguir adelante

A mis Tías, Primos y Sobrinos:

Por estar siempre presentes en los momentos importantes de mi vida y apoyarme siempre

A Víctor:

Por ser una maravillosa persona que ha estado a mi lado apoyándome siempre, gracias por ser mi mejor amigo y por compartir junto a mí los mejores momentos de mi vida

A la familia Villa Suárez:

Por abrirme las puertas en su familia, por los consejos, apoyo y confianza que me brindaron en todo momento

RESUMEN

En el trabajo de investigación se pretende diagnosticar si existe competitividad en las pequeñas y medianas empresas constructoras familiares y no familiares en Ensenada, Baja California, por medio de un análisis que explique como logran o no ser competitivas las empresas constructoras, utilizando diferentes variables de medición. Se estudia la industria de la construcción debido a que es un indicador importante en la economía de cualquier país y por las obras que se han realizado en los últimos años en la localidad. Se analiza 26 empresas registradas en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción y el alcance utilizado fue el exploratorio, el tipo de corte fue cuantitativo y la medición se realizó por medio de una encuesta de 49 preguntas en total. Se implementaron 37 preguntas con afirmaciones de escala Likert con respuestas múltiples y 12 con respuestas abiertas. Las preguntas con respuestas abiertas se realizaron con la finalidad de obtener información específica de las opiniones y aportaciones de parte de los empresarios que ayudaron a complementar mejor el estudio de este trabajo. Se aplicó a los encargados de las empresas constructoras y la información obtenida se registró en el programa SPSS y EXCEL para analizar los resultados.

Tabla de Contenido

Introducción	01
Capítulo 1: Marco Teórico	04
1.1 Empresas familiares y no familiares	04
1.1.1 Concepto de empresa	04
1.1.2 Concepto de empresas familiares y no familiares	06
1.1.3 Ventajas y desventajas de empresas familiares	06
1.1.4 Clasificación de empresas	10
1.1.5 Características de la pequeñas y medianas empresas	11
1.2 Industria de la construcción	12
1.2.1 Diagnóstico de la industria de la construcción en México	13
1.2.2 Función y propósitos de la industria de la construcción	15
1.3 Competitividad	16
1.3.1 Concepto de competitividad	16
1.3.2 Qué es ambiente externo y competitivo	17
1.3.3 Ventajas competitivas	17
1.3.4 Factores explicativos para lograr o no la competitividad	18
1.3.5 Modelo de competitividad	22
Capítulo 2: Metodología	24
2.1 Diseño de la investigación	24
2.2 Recolección de datos	25
Capítulo 3: Resultados y Análisis	26
3.1 Particularidades encontradas en las empresas de estudio	27
3.2 Presentación de los resultados obtenidos	27
3.2.1 Resultados relacionados al primer objetivo específico	28
3.2.2 Resultados relacionados al segundo objetivo específico	45
3.2.3 Resultados relacionados al tercer objetivo específico	46
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones	47
4.1 Conclusión respecto al primer objetivo específico	47
4.2 Conclusión respecto al segundo objetivo específico	53
4.3 Conclusión respecto al tercer objetivo específico	54
4.4 Recomendaciones	54
Anexo 1	57
Anexo 2	64
Referencias	67

Listas de Gráficas

Número	Página	
1.1	Comparación de empresas constructoras	13
1.2	La industria de la construcción	15
3.1	Variable Tecnología	27
3.2	Tipo de tecnología	28
3.3	Variable Calidad	29
3.4	Sistemas de calidad	29
3.5	Variable Recursos Humanos	30
3.6	Capacitaciones	31
3.7	Variable Logística	31
3.8	Situación de la logística	32
3.9	Variable Innovación	33
3.10	Manera de innovar	33
3.11	Variable Liderazgo	34
3.12	Nivel de liderazgo	35
3.13	Variable Precios bajos	36
3.14	Precios en comparación con la competencia	36
3.15	Variable Prestigio	37
3.16	Empresa reconocida	38
3.17	Gestión comercial	39
3.18	Gestión financiera	40
3.19	Gestión de producción	41
3.20	Ciencia y tecnología	42
3.21	Internacionalización	43
3.22	Gestión gerencial	44
3.23	Estrategias de mercado	45
3.24	Cambios en las empresas constructoras	46

Introducción

El tema de la construcción es significativo hoy en día porque constituye uno de los sectores más importantes en la economía de México por las obras tanto de carreteras, puentes, hoteles, puertos, casas habitacionales, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica y petroquímica, así como grandes industrias comerciales y manufactureras que emprende. Cuando la industria de la construcción no tiene obras o proyectos por realizar, influye en el desempleo de muchas personas como albañiles, maestros de obra, electricistas, carpinteros, soldadores, arquitectos, ingenieros, diseñadores, entre muchos otros, esto se debe a que es una industria grande que ocupada mano de obra. Por esta razón, el desarrollo económico del país ha tenido periodos de abundancia y escasez de trabajos, y el gobierno, junto con la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, se ha enfocado en impulsar proyectos para apoyar a la infraestructura; de hecho algunos sexenios han tenido la visión de crear nuevas edificaciones para que el país sea más competitivo y genere fuentes de empleo (Serrano, 2008).

Recientemente en la ciudad de Ensenada Baja California, se ha observado el gran crecimiento y desarrollo que está teniendo la industria de la construcción, dominando sobre todo por grandes empresas constructoras como Urbi y Geo, por este motivo se pretende hacer un estudio de las empresas pequeñas y medianas, familiares y no familiares para saber si son o no competitivas.

Este trabajo inició con la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las variables que influyen en las empresas constructoras familiares y no familiares para que sean competitivas en el mercado? Por ello, el objetivo general de esta investigación es conocer las variables que explican si son competitivas las pequeñas y medianas empresas constructoras familiares y no familiares en la ciudad de Ensenada, Baja California.

Los objetivos específicos son los siguientes: conocer las ventajas competitivas de las empresas constructoras, conocer sus estrategias de mercado y conocer

los cambios que han tenido las empresas constructoras en los últimos años. Las variables son: tecnología, calidad, recursos humanos, logística, innovación, liderazgo, precios bajos, prestigio, gestión gerencial, gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología y la internacionalización para el primer objetivo; convenios en el sector público y privado, promoción en medios masivos de la localidad, nuevos nichos de mercado y licitaciones en concursos de obra para el segundo objetivo; económicos, políticos, sociales y medio ambiente para el tercer objetivo.

Esta investigación tiene la intención de efectuar un diagnóstico para explorar cuáles variables utilizan las pequeñas y medianas empresas constructoras para ser competitivas en Ensenada, Baja California. Se estudia la industria de la construcción porque en la actualidad es un sector importante y tiene un gran crecimiento económico. En diversas partes del país se observa como las empresas constructoras han sobresalido más en los últimos años por las grandes edificaciones que se están haciendo, es una industria que genera grandes cantidades de empleos. Con la información obtenida, los encargados de las empresas constructoras tendrán información de medir si son competitivas o no en la localidad, si tienen la capacidad y habilidad de manejar adecuadamente su empresa para generar ventajas competitivas.

El diagnóstico de la competitividad se hace en base a la medición de las diferentes variables, las cuales son conocimiento nuevo para promover, aumentar el desempeño y realizar mejoras en las empresas constructoras que se requieran. Para esta investigación el alcance es exploratorio, enfocado a las pequeñas y medianas empresas constructoras familiares y no familiares en la ciudad de Ensenada, Baja California, registradas en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), utilizando información cuantitativa.

El instrumento que se utilizó en la investigación de campo fue por medio de una encuesta, con un total de 37 preguntas con afirmaciones de escala Likert y 12 con respuestas abiertas. Las preguntas con respuestas abiertas se aplicaron en la encuesta con la finalidad de obtener información adicional con opiniones y

aportaciones de parte de los empresarios que ayudaron a complementar y mejorar el estudio. Se utilizó los programas SPSS y EXCEL para organizar y analizar de la información obtenida.

Para un mejor entendimiento del trabajo de investigación se organizó la información de la siguiente manera. El Capítulo 1 corresponde al marco teórico investigado, donde se definen los conceptos de empresa, de empresas familiares y no familiares, las ventajas y desventajas de las empresas familiares y no familiares, la clasificación de empresas, así como las características de las pequeñas y medianas empresas. Además se estudia la evolución, función y propósitos a la industria de la construcción en México. Por último, el concepto de competitividad, ambiente externo y competitivo, mencionando los factores explicativos para lograr o no la competitividad, los modelos de competitividad y el concepto de ventajas competitivas. El Capítulo 2 corresponde a la metodología realizada en la investigación, el diseño y muestra de la misma y el instrumento que se utilizó para obtener los datos. En el Capítulo 3, se encuentra el análisis de los resultados obtenidos, utilizando gráficas y tablas. En el Capítulo 4, se encuentra las conclusiones y recomendaciones del trabajo terminal.

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1 Empresas Familiares y no familiares

Según señala Pigueron (1994), por medio de la industrialización se crean empresas con la finalidad de abrir puertas para que el ser humano pueda gozar de una vida óptima, sin tener que preocuparse por las necesidades básicas como alimentos y vivienda. Menciona que las empresas existen con la finalidad de elevar el nivel de vida de los ciudadanos y que únicamente las empresas sanas, bien administradas, logran obtener ganancias.

El concepto de empresa tiene muchos significados, pero éste termino viene del vocablo “emprender”, lo cual significa empezar, comenzar actividades que sean concretas hacia un fin común. En la mayoría de los casos, las personas buscan formar una empresa porque detectan alguna actividad o servicio como nueva oportunidad de negocio, para ofrecer al mercado nuevos productos o servicios que satisfagan dichas necesidades. Las personas pueden ver a una empresa de dos diferentes maneras como menciona Fleitman (2000):

(...) como una fuente de ingresos y de generación de riqueza a corto plazo, en donde las decisiones y acciones estén pensadas con base en los criterios de las utilidades que pueden obtener, así como en las ganancias de cada operación, sin que importen las relaciones a largo plazo con los clientes, proveedores y el personal. Además, ver a la empresa como un patrimonio personal y familiar, en donde se proporciona un servicio a la comunidad y las decisiones están dirigidas a la mejora continua y de largo plazo, buscando con ello, tener relaciones honestas y duraderas con su personal, clientes y proveedores (pag. 4-15).

Como se menciona anteriormente la empresa tiene diversos enfoques dependiendo del propósito que tenga la persona que quiere iniciar una. La mejor aportación que puede ofrecer un empresario a su país de origen es crear

una empresa que trabaje bien, que sea creadora de capital y que ofrezca mejores empleos en la localidad (Fleitman, 2000).

Además, una empresa debe ser creada con la finalidad de generar utilidades, que sea rentable para que cumpla con sus compromisos tanto de sus clientes y de sus trabajadores, así como de los pagos. Cuando se trata de iniciar una empresa se deben considerar varios puntos y uno de ellos es que las empresas privadas están comprometidas a generar tanto la riqueza como el progreso de un país. También deberán ser rentables para cumplir con sus compromisos tanto con los clientes, proveedores, empleados y con sus accionistas (Carmona, 2007).

Las empresas tienen características específicas como los recursos humanos y financieros, así como el capital social, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las personas por medio de la realización de productos y servicios. Las empresas necesitan planear que es lo que desea alcanzar, cuál será el giro al que se enfoquen. La creación de nuevos negocios es un gran instrumento para el proceso de crecimiento, desarrollo económico y social de cualquier país. El reto al que se enfrentan las empresas es la competencia entre otras empresas para sobrevivir en un mercado tan cambiante. La evolución de la industria y la competencia fomentan el funcionamiento eficiente de una empresa (Méndez, 1996).

Sin embargo, al hablar de empresas es importante distinguir entre las que cuentan con accionistas y las que son empresas familiares. Las empresas no familiares son aquellos negocios constituidos por dos o más personas que no tienen parentescos sanguíneos, en la que los socios aportan el capital necesario para iniciar operaciones normales de una empresa. Las actividades se concentran en los socios de la empresa, quienes tienen la dirección y control de todas las actividades de la empresa (Martínez, 2007).

En la actualidad las empresas familiares son muy importantes dentro de la economía de México porque representan hasta el 90% de las empresas. Sin

embargo, no existe un concepto concreto de empresas familiares, pero muchas veces cuando las personas identifican a las pequeñas empresas como propiedad de una familia, están en lo correcto, porque en todo el mundo las empresas familiares simbolizan en cualquier economía casi dos tercios del total de las empresas, lo cuál indica el índice sobresaliente que tienen. La situación de una empresa familiar puede variar, porque pueden ser empresas pequeñas o grandes, dependiendo del crecimiento que tengan y la rapidez en que se posicionen del mercado. Se considera a la empresa familiar aquella en la que los integrantes que poseen éste negocio estén relacionados por lazos sanguíneos o maritales. En muchos de los casos se heredan de generación en generación. Por otro lado, una definición más concreta de una empresa familiar es: "aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia. Generalmente son pequeñas o medianas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes" (Gamboa, 2007, p. 15).

Entre las principales ventajas de ser una empresa familiar se encuentra el compromiso, los conocimientos, la flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero, contar con una planeación a largo plazo, contar con una cultura estable y tener rapidez a la hora de tomar decisiones (Gamboa, 2007).

De acuerdo con Avendaño (2008), las ventajas propias de los negocios familiares la comprensión que hay entre los integrantes, las relaciones de afecto, y el hecho de tener una historia y un fin común para todos. Señala como puntos positivos la supervivencia en tiempos difíciles, la persistencia de los ejecutivos, la habilidad por un servicio de calidad y la solvencia económica para apoyarse mutuamente, entre otros. Dentro de este punto de vista, se puede etiquetar a una empresa familiar como una ventaja para sus integrantes, y se le puede llamar también una bendición.

Otras ventajas de tener una empresa familiar es el lograr la unión ante todos los miembros y crear un ambiente de trabajo que sea agradable y positivo para todos, poder ser flexibles, porque tanto los accionistas y los directivos están

muy cerca unos de otros. De este modo se pueden tomar decisiones de una manera muy rápida y también se cuenta con una misión en común, en donde se aceptan y se comprometen todos los integrantes de la familia a tener un mejoramiento constante dentro de la empresa (Fleitman, 2000).

Según señala Avendaño (2008), la evidencia de las desventajas de los negocios familiares son muchos. Algunos ejemplos son cuando los hermanos se dejan de hablar, padre e hijo se distancian por diferencias, así como las parejas que se separan porque se pelearon por asuntos relacionados con el desempeño de la empresa o incluso en el desempeño de los hijos en la compañía.

Por otro lado, surgen más desventajas como el gran problema de querer cambiar la forma en que se hacen las cosas, el miedo a introducir nuevas tecnologías para que la empresa sea más eficiente, de los conflictos que surgen entre las familias y que afectan el desempeño de la empresa, cuando surgen problemas económicos, sociales y emocionales que afectan a todos los miembros de la familia, también cuando se generan problemas de coordinación y autoridad por la persona que controla la empresa, cuando falta personal más especializado en las áreas porque se encuentran los miembros de la familia, cuando falta planeación en la sucesión de un familiar a otro de la generación que sigue y finalmente cuando se da el cambio de responsable en el caso de muerte, se enfermedad o bien decide retirarse y dejar el puesto a otro familiar. En muchas ocasiones se vuelve una gran fortaleza el cambio del directivo (Fleitman, 2000).

Otras desventajas son la rigidez del fundador, los desafíos comerciales, que no se modernizan y sus técnicas son obsoletas, no innovar y manejar las transiciones, el incremento de capital, la sucesión, los problemas emocionales que surjan entre la familia, el mal manejo del liderazgo y la legitimidad y por ultimo la mezcla de intereses. Entre los principales problemas dentro de las empresas familiares son confundir la propiedad con la capacidad, no seguir las leyes de mercado, confundir los lazos familiares con los asuntos de la

empresa, el retraso innecesario de la sucesión y creerse protegido, esto es, intocable (Gamboa, 2007).

Uno de los puntos principales de las empresas familiares es que son consideradas como problemáticas, ya que surgen complicaciones de egoísmo, prepotencia, soberbia, lucha de poder entre los miembros y la ruptura de la familia. Algunas veces se puede presentar el caso del favoritismo, en el que el padre, dueño de la compañía quiere que el hijo varón ocupe su puesto. Esto implica grandes problemas a la compañía cuando el hijo no está capacitado, ni preparado para asumir el puesto directivo. Cuando los padres son complacientes, tolerantes y sobre protectores, aquí el resultado es que los hijos fracasan en la mayoría de los casos, porque no tienen la capacidad de superación, de tomar decisiones, de ser emprendedores y normalmente no tienen una disciplina (Anaya, 2007).

También se debe considerar que dentro de las empresas familiares debe de existir un consejo administrativo que no solamente lo forme la familia sino también los altos directivos de la empresa que no sea familiares. Asimismo, tanto las empresas como las familias que tengan negocios se deben de institucionalizar, para tomar decisiones que sean más eficientes entre todos los miembros tanto familiares y los que no son familiares, aquí la finalidad es que quede bien separado lo que son los intereses de la familia y de la empresa. Además el directivo de la empresa que ya esté institucionalizada estará obligado a sacrificar sus preferencias personales por las generales. El empresario que no esté dispuesto a realizar los cambios necesarios dentro de la organización irá directo al fracaso o no podrá crecer en el mercado (Anaya, 2007).

En cuanto a la participación de las empresas familiares en México, ocupan entre el 70 % y 90% del total de las empresas. La tasa de mortandad de las micro, pequeñas y medianas empresas es del 80% dentro de los primeros dos años. En el caso de España, el 87% de los dueños planifican su ciclo y esperan que la propiedad de la empresa y el control lo lleve la familia. El 13% de las

empresas que restan prefieren vender la propiedad a terceros. Las empresas familiares en Estados Unidos tienen un porcentaje del 95%, de las cuales producen entre el 40 % y el 50% del PIB y representan 40% de la fuerza laboral del país (Gamboa, 2007).

Según Avendaño (2008), menos de un tercio de las empresas familiares se mantienen de la primera a la segunda generación al realizar cambios dentro de la empresa, y el 10% logra llegar a la tercera generación. Esto implica que aunque un país tenga muchas empresas familiares, a su vez, tendrá muchas quiebras de negocios de acorde a la estadística mencionada anteriormente. El problema más grave es que en su mayoría de las veces los directivos no saben dividir a la empresa con la familia. Conforme a este punto es, porque las personas que integran a la empresa tienen un parentesco que disminuye la honestidad de los dueños de la empresa al implementar decisiones, y muchas de estas decisiones son erróneas que llevan al fracaso. Las ventajas de ser empresas familiares son numerosas, pero las más importantes son: la tolerancia de errores, las enseñanzas entre los miembros, los nexos de sangre y sobre todo la motivación de mejorar constantemente la empresa porque saben que es de ella y quieren que siga adelante.

Una empresa familiar logra tener éxito o fracasar según el tipo de su estructura, de los errores, de la experiencia para alcanzar las metas establecidas. Las empresas familiares pueden ser desde una muy pequeña hasta un gran corporativo, la mayoría de las empresas inician sus operaciones como pequeños negocios y luego logran mantenerse y posicionarse del mercado para convertirse en grandes corporativos.

Señala Anaya (2007), el 65% de las pequeñas y medianas empresas en México son familiares, el 15% son controladas por gente de confianza y el 8% cederán sus negocios a otros empresarios. Del resto no se saben las cualidades que tengan. Por otro lado, el 85% de las empresas mexicanas son familiares y solamente 13% perdurar dentro de la industria y llegan a la tercera generación, en cuanto al 66% corresponde a las empresas que pasan de la

primera a la segunda generación. A la primera generación se le considera la base de la empresa, esto es, porque aquí es en donde se inician las operaciones y se conquista al mercado. En cuanto a la segunda generación se le considera el fortalecimiento de la empresa, sobrevivir y mantenerse en el mercado es el enfoque principal.

Existen diversas opiniones si las empresas familiares en México logran o no tener éxito, esto se debe a que algunas son controladas sanamente sin problemas pero otras han llevado la quiebra tanto a la empresa como al núcleo familiar. En los últimos años, el tema de negocios familiares ha atraído a muchos estudiosos del mundo que están interesados en entender y analizar porque las empresas familiares tienen mayor grado de fracaso que las empresas que no son familiares. Un punto importante que se tiene que tomar en cuenta es que las empresas familiares son un gran soporte para la economía de cualquier país, por la alta participación de empresas que existen en el mercado, así como del gran número de empleos que ofrecen (Lansberg, Gersick & Davis (2006).

En México se estima que las pequeñas y medianas empresas constituyen el 99% del total de actividades económicas del país, generando aproximadamente 50% del PIB que contribuye a que cada 7 de 10 empleos formales se generen en México, esto es un elemento importante en el desarrollo económico porque contribuye a que la economía nacional tenga un alto impacto positivo en la creación de empleos (Anónimo, 2008).

La clasificación de las pequeñas y medianas empresas es necesario definir en este trabajo en base a la realidad y considerando diversas variables para tener un criterio más específico del tamaño de las empresas a investigar se toma como referencia a Fleitman (2000), quien clasifica a las empresas de la siguiente manera:

Tabla 1.1 Clasificación de empresas

<i>Categoría de empresa</i>	<i>Número de personas empleadas</i>
Micro	1 a 9
Pequeña	10 a 49
Mediana	50 a 499
Grande	500 o más

Con la tabla anterior se muestra la clasificación de empresas con mayor aceptación a nivel mundial, las empresas se distinguen principalmente por el giro que tienen tanto comerciales, industriales y de servicios.

Las características principales de las pequeñas empresas son: el crecimiento que tienen regularmente es superior a la microempresa y también puede ser mayor el crecimiento a la mediana o bien grande empresa. Tienen complejidad en la realización de sus funciones y tienen la facilidad de resolver problemas cuando se presentan, crea una mayor división de trabajo y necesita tener una buena división de trabajo, así como delegar autoridad. Requieren de una adecuada organización tanto en la coordinación de personal, de los recursos materiales, técnicos y financieros. Tienen cobertura al mercado local, regional y nacional, con las facilidades que brinda el Internet pueden traspasar las fronteras con sus productos y servicios. Además siempre esta en competencia con empresas similares y utilizan la mano de obra directa (Fleitman, 2000)

Las características principales de las medianas empresas son: las empresas no pueden ser manejadas por una sola persona, requieren de un gran equipo de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos, cuentan con áreas bien estructuradas con responsabilidades y funciones de cada persona, intervienen varias personas para la realización de actividades, existe un sindicato, es común que las ventas sean mayores de 2000 salarios mínimos. Además cuentan con sistemas, así como con procedimientos automatizados y se enfocan por la capacitación y desarrollo constante en su personal. En la industria de la construcción como en las demás industrias se encuentra la

participación de pequeñas y medianas empresas, familiares y no familiares (Fleitman, 2000).

1.2 Industria de la construcción

La función de la industria de la construcción es ofrecer un servicio y es uno de los principales indicadores para medir las condiciones económicas de un país. Esta industria es grande y ocupa diversas especialidades y capacidades de personas, por ello, genera gran cantidad de empleos. Un de los principales propósitos de la industria de la construcción es impulsar a los países para que sean altamente competitivos. La construcción tiene la finalidad de combinar los materiales y servicios para transformarlos en edificaciones (González, 2008).

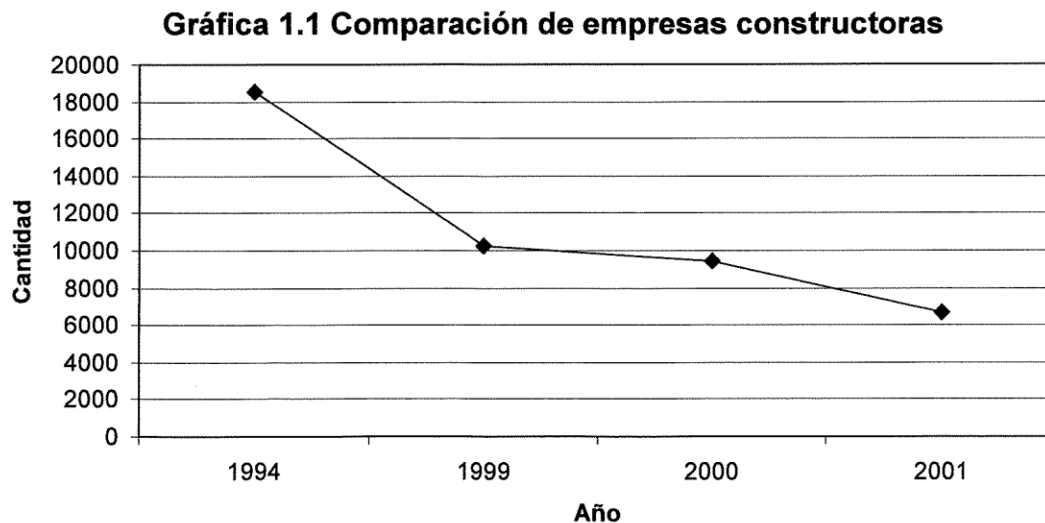
Además, la industria de la construcción fomenta el crecimiento y desarrollo de la economía de un país por los diferentes recursos que utilizan. Los materiales más utilizados en ésta industria son: acero, cemento, grava, arena, varilla, hierro, madera, entre otros. Lo cuál requiere contacto con proveedores y a la vez genera fuente de trabajo a otro tipo de industrias. Algunos empresarios mexicanos dedicados al ramo de la construcción tiene una gran visión del valor que agrega a un país la industria constructora, su meta es construir una infraestructura que mejore la logística del país para que pueda generar capital y mejores puestos de trabajo (González, 2008).

En el año de 1994, existían aproximadamente 18,500 empresas constructoras registradas en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción en toda la República Mexicana, pero a finales del año 2001 se había reducido a 6 696, lo que representaba un 63.80% menos. El análisis del comportamiento de la industria para los años de 1994 al 2001 señala que en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se difundió la bonanza de las finanzas nacionales, en ese tiempo existieron trabajos en obra pública, por lo que los constructores tenían trabajo y actividad constante. En el caso de las empresas constructoras que no se preparaban o que tenían poca liquidez esas se desaparecían pero a la vez surgían cada año otras empresas constructoras,

formando aproximadamente 18 mil empresas constructoras en ese tiempo (Anónimo, 2000).

También, en el periodo de Ernesto Zedillo (1994-2000) sobresale lo que estaba cubierto en los años anteriores, esto es, la falta economía boyante, lo cual contribuyó que el país mexicano tuviera una devaluación del peso en más de 100%, así como la disminución de los presupuestos de las dependencias y organismos de gobierno tanto federal, estatal y municipal, ocasionando problemas a la a-tonía fiscal y a la obra pública. La industria de la construcción en ese tiempo empezó una caída en su proceso de desarrollo y tuvo que reducir a su personal cada año.

Por otro lado, en 1997 entró en vigor la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones (LCEC), con la finalidad de normar el funcionamiento y constitución de las cámaras de comercio, de la industria y de las confederaciones que las forman en grupo. En el artículo 17 de ésta ley, menciona que la afiliación a las cámaras será un acto voluntario de las empresas que quieran formar parte de la cámara por lo cuál tendrán derechos y obligaciones, así como la contribución al sostenimiento de la cámara que les corresponde. Y por último, al dejar de ser obligatorio el registro en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), disminuye el número de registro de empresas constructoras. En la Gráfica 1.1 se puede observar el comportamiento de las empresas constructoras en los años de 1994 al 2001.



Fuente: Elaboración propia en base a Anónimo, 2000.

Para el 2001, la industria contaba con empresas constructoras gigantes que representaba el 1.58% del total, grandes con el 1.16%, medianas con el 3.78%, pequeñas con el 3.64% y micro con el 89.84%. El estado de Baja California en ese mismo año contaba con empresas constructoras gigantes 1.31%, grandes 2.61%, medianas 5.23%, pequeñas 1.96% y micro 88.89%. Con los datos anteriores se puede observar como estaban distribuidas las empresas constructoras por tamaños tanto en la República Mexicana como en el estado de Baja California, lo cuál demuestra que la mayoría son micro empresas (Márquez, 2004).

En el año 2003, la inversión en la construcción alcanzó 714 millones de pesos que representa un 54.8% y en cuanto a la inversión en maquinaria y equipo 589 mil 551 millones de pesos, que es el 45.2%. De la inversión en construcción con recursos públicos alcanzó 305 mil 483 millones de pesos, a diferencia con la privada que alcanzó 409 mil 260 millones de pesos. En la Tabla 1.1 se puede observar la inversión fija en el 2003 y lo que integra la formación bruta del capital fijo.

Tabla 1.2 La inversión fija en el 2003

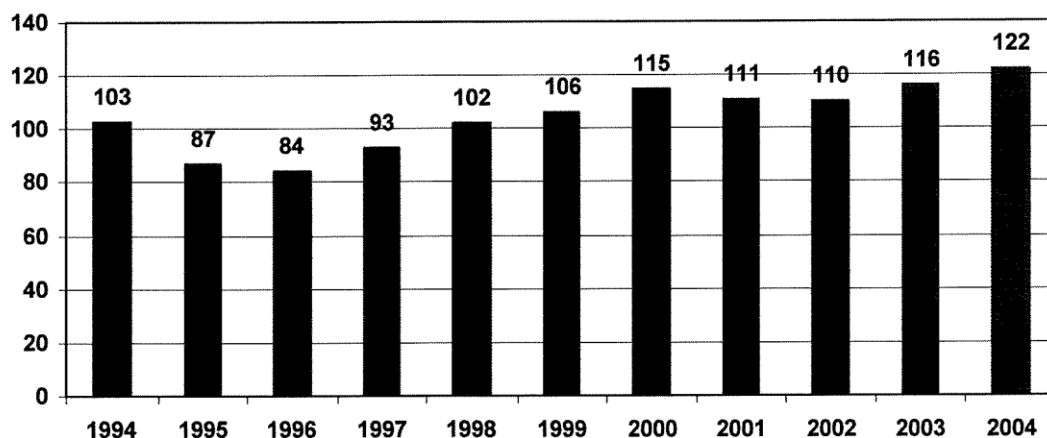
(Millones de pesos corrientes)

Formación Bruta de Capital Fijo 1,304,295 (100%)	Construcción	714,743 (54.8%)	Pública	305,483
			Privado	409,260
	Maquinaria y equipo	589,551 (45.2%)	Sector Público	33,837
			Sector Privado	555,714

Fuente: Elaboración propia basado en Márquez, 2004.

La actividad de la industria de la construcción ha tenido variaciones en los años de 1994 al 2004 en su índice de volumen físico, considerando los primeros trimestres de cada año. En la Gráfica 1.2 se puede observar una caída en los años de 1995 y 1996, pero cada año siguiente obtuvo un pequeño aumento, hasta el año 2000 que demuestra una recuperación que no logra mantenerse en los siguientes años del 2001 y 2002, donde se observa una pequeña caída, pero en los años 2003 y 2004 se observa una tendencia de crecimiento. Las empresas constructoras mexicanas del país en la actualidad construyen sólo el 17.9% más de lo que se construía en 1994. Según señala Márquez (2004), en esos años de 1994 al 2004 hubo un rezago en la construcción de viviendas, hospitales, obras hidráulicas, carreteras y nueva infraestructuras.

**Gráfica 1.2 La industria de la construcción
(1994-2004)**



Fuente: Elaboración propia basado en Márquez, 2004.

La evolución del sector de la industria de la construcción en México en los últimos años ha sido notoria, por las grandes construcciones de edificios a lo largo de la República Mexicana. En diversos medios de comunicación se ha fomentado el apoyo para impulsar la industria de la construcción como en el caso de las viviendas, que el sexenio del Presidente de la República Vicente Fox (2000-2006) fue uno de los más significativos para la industria de la construcción en el país. Pero no sólo implica la construcción de casas

habitación, sino también de darles mantenimiento y a su vez urbanizar por completo las zonas en donde se encuentran, esto quiere decir, proporcionar los medios, tanto de drenaje, agua, luz, entre otros. Con información obtenida durante la investigación se ha comprobado el gran dominio que ha tenido ésta industria, incluso el Presidente de la República Mexicana Felipe Calderón se comprometió a crear nuevas políticas públicas para fomentar la construcción en el país. De aquí surge la idea de formar el Proyecto de Gran Visión, que es un plan propuesto por la iniciativa privada para revitalizar la infraestructura del país, con ese plan se pretende generar trabajos para constructores, generando empleos, mejorando la calidad de vida y principalmente impulsar la competitividad del país, logrando optimizar la economía (Serrano, 2008). Sin embargo, la expansión de la industria también depende de la competitividad de las empresas en el ramo.

1.3 Competitividad

El tema de competitividad es muy amplio y en la actualidad es indispensable para los negocios de hoy en día, es necesario manejar éste tema para poder sobrepasar los cambios del mundo globalizado, empezando con el ambiente externo que son todas las fuerzas principales fueran de los límites de una compañía. Aquí se refiere a los competidores, a los clientes, al gobierno, la economía, la sociedad, cambios tecnológicos y aspectos globales. Lo que se pretende es que las empresas analicen el ambiente de la industria donde se encuentren, para lograr ser eficientes y sobrevivir en el mercado, de aquí surge lo que es el ambiente competitivo que, según señalan Bateman & Snell (2007) es: “el cual se integra de la compañía y de sus competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes y sustitutos. A un nivel más general, es el macroambiente, el cual comprende factores legales, políticos, económicos, tecnológicos, demográficos y sociales y naturales que generalmente afectan a todas las organizaciones” (p.42).

Por otro lado, Aragón & Rubio (2005) identifican la competitividad como: “una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor o para actuar ante la rivalidad suscitada al

relacionarse con otra empresa” (p. 3). También se debe de tomar en cuenta que cada empresa tiene sus propios recursos, sus propios sistemas y su forma de trabajar, por ello el fracaso o el éxito dependerá de su capacidad y habilidad que ella misma utilice. Por otro lado, el éxito competitivo se entiende por: “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores” (Aragón & Rubio, 2005, p. 3).

El mayor objetivo que tiene una empresa es cuando adquiere una estrategia competitiva, esto se logra cuando se formulan y se implementan estrategias que proporcionan valor a la empresa y la lleva al éxito. La estrategia más que nada es la unión de compromisos y acciones, que están relacionados y controlados, hacia el objetivo de investigar a la competencia logrando superarla por medio de ventajas competitivas. Elegir una estrategia no es fácil, porque se tienen que exponer diversas opciones y al final escoger la mejor. En este punto la mayoría de las empresas lo que buscan es lograr ventajas competitivas, porque aquí es cuando la competencia no puede utilizar esa estrategia o imitar, esto es principalmente por cuestiones económicas. Uno de los mayores retos de la empresa es adaptarse al cambio e implementarlo, esto se debe a que la nueva actitud que deben de tener los directivos debe ser flexible y no conformarse con métodos que ya no son tan efectivos, como las economías de escala y la inversión de mucho dinero en publicidad, ya no es tan conveniente como lo era anteriormente (Ferré, 2002).

La ventaja competitiva es el beneficio que existe cuando las empresas tienen ya sea un producto o un servicio que sobresale en el mercado meta como la mejor opción en comparación con sus competidores (Longenecker, Moore, Petty & Palich, 2007). Además, la clave para tener éxito o no en las empresas es la ventaja competitiva en lo particular y que tan sostenible o renovable es esa ventaja. Ante la situación tan cambiante en el mercado que se vive es necesario que las empresas logren una o más ventajas sobre sus competidores y de ésta manera obtener grandes utilidades (Bateman & Snell, 2007).

La actitud de los gerentes es el punto clave para que las empresas logren o no ser exitosas, que la persona sea flexible, que tenga anticipación de hacer las cosas, que integra a su personal y que tenga la capacidad de enfrentarse a retos nuevos. Es un arte poder elegir una estrategia utilizando al máximo los recursos de la empresa, contar con los medios necesarios con la finalidad de alcanzar las metas establecidas. Por otro lado, cuando se implementa una estrategia debe de aplicarse en todos los campos de la empresa, y las que se utilizan en los negocios son las estrategias gerenciales. Una estrategia surge de una idea que se tiene por mejorar una actividad en la empresa para diferenciarse del mercado y para que funcione correctamente (Ferré, 2002).

En base a información encontrada en varios estudios de empresas competitivas en la Cámara Mexicana de la Construcción y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, se puede decir que es necesaria una adecuada gestión financiera para alcanzar el éxito competitivo en la empresa. Esto se debe a una buena planeación de corto, mediano y largo plazo de los recursos tanto tangibles e intangible, de recursos humanos y de sus capacidades, así como de establecer y controlar los sistemas contables, tanto de crédito, de cobranza y de costos (Aragón & Rubio, 2005).

La tecnología también se considera como un factor determinante para lograr la competitividad en una empresa, esto es, porque las empresas requieren la capacidad para producir bienes y servicios que están enfocados directamente con la tecnología. La innovación es otro factor para tener éxito, por la facilidad que deben tener las empresas para adaptarse a los cambios constantes del mercado, puesto que innovar es en todos los aspectos, tanto de tecnología, de productos, de servicios, de sistemas, de la estructura, de las necesidades de los clientes, entre otros (Aragón & Rubio, 2005).

El siguiente factor es la gestión comercial, se refiere a tener una idea clara del mercado, saber quienes son los clientes, saber cuáles son sus necesidades y de que manera podemos satisfacerlas. El tema de satisfacción a los clientes se ha convertido en uno de los más importantes porque se debe considerar que el

cliente siempre tiene la razón y eso es lo que hace que una empresa tenga éxito, el objetivo es lograr distinguirse de los competidores por una buena orientación tanto al mercado como a los clientes. Entre más acercamiento se tenga del mercado y de los clientes, se podrán detectar con mayor facilidad y rapidez sus necesidades, así como la manera satisfacer esas necesidades. Cuando las empresas sean capaces de desarrollar nuevos productos o servicios y que estos generen un gran valor para los clientes, podrán competir con otras empresas y sobresalir en el mercado (Aragón & Rubio, 2005).

La calidad es otro factor explicativo que lleva a la competitividad de una empresa y que debe ser considerando. Cuando se ofrecen productos y servicios con alta calidad dirigidos a los clientes para satisfacer sus necesidades, las mejoras en los procesos son constantes, al principio la implementación de la calidad puede ser muy costosa, pero después se reducen y se obtienen grandes resultados y beneficios (Aragón & Rubio, 2005).

Un factor que no se debe olvidar y que es uno de los más importantes que explica el éxito competitivo de una empresa es el recurso humano que tiene la empresa. Aquí son los conocimientos, las habilidades, las actitudes de las personas que forman parte de la empresa. El tema de las personas son la clave para que una empresa sea exitosa, por ello es recomendable la implementación de adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos, que sean atractivas para las personas preparadas y competentes, también que se motive al personal interno para que sea productivo y tenga metas de superación. Además se debe contar con una adecuada gestión de los planes informativos para lograr que el personal esté calificado y se adapte a los cambio organizacionales y a la creciente competencia (Aragón & Rubio, 2005).

Por otro lado, la gestión directiva es otro punto que se debe tomar en cuenta, esto es, porque el papel de un buen directivo es dirigir a la empresa hacia nuevos cambios, fomentar la comunicaron entre los departamentos y personal, tomar riesgo, promover la creatividad y sobre todo innovar. Ser la cabeza de

una empresa no es nada fácil, porque requiere de mucho trabajo, de mucha habilidad y responsabilidad para llegar a las metas establecidas. Por esta razón, la persona será capaz de enfrenarse a nuevos retos y ser líder en todo momento, de capacitarse constantemente y buscar siempre el beneficio de todos para llegar al éxito. En cuanto a la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de información en una empresa, generan el éxito competitivo. Es necesario que las empresas desarrollen sistemas de información que sean rápidos, sencillos, transparentes y prácticos para poder enfrentar todos los cambios del entorno para impulsar nuevas ideas que generen valor a la empresa. El propósito principal de la creación de sistemas y tecnologías es facilitar la planeación, impulsar el desarrollo y ejecución de los programas de producción, así como controlar los procesos y los productos (Aragón & Rubio, 2005).

Los factores mencionados anteriormente como: la gestión financiera, la tecnología, la innovación, la gestión comercial, la calidad, los recursos humanos, gestión directiva, así como los sistemas y tecnologías de información, son variables que permite estudiar si las empresas logran tener o no éxito y si son o no competitivas en el mercado. Estos puntos son relevantes para que se tomen en consideración a la hora de abrir una empresa y se pretenda competir en el mercado, son puntos clave que se deben implementar y fomentar en todo momento para alcanzar el éxito. Asimismo es importante realizar cambios así como mejoras constantes en las empresas de productos y/o servicios, de buscar nuevas oportunidades de negocios y nuevos nichos de mercado (Aragón & Rubio, 2005).

Por otro lado, la competitividad entre organizaciones se debe fundamentar en dos principales efectos el de la industria y el de la empresa. El efecto de la industria está relacionado con el entorno industrial, de sus características estructurales en el que se desarrolla la competencia entre empresas y el efecto empresa es todo lo relacionado a las variables internas. Para lograr las ventajas competitivas se requiere del análisis del ambiente en que se rodea la empresa, para saber con que recursos cuenta la empresa y de tipo de

estrategias se van a implementar para ser diferente a la competencia. Cada empresa es única por los recursos que cuenta y por la forma en que trabaja, pero la capacidad de competir con otras empresas dependerá de su propio esfuerzo (Aragón & Rubio, 2005).

Los diferentes modelos de competitividad que existen como los de MacGahan (1999), Bateman & Snell (2005) y Lerma (2000), pueden ser aplicados tanto a nivel nacional como regional, en el caso que se quiere evaluar a una empresa. Un ejemplo de modelo de competitividad es el que se aplicó en Colombia Jiménez (2006), el cuál se implementó con la finalidad de ser una propuesta de mejoramiento. En este modelo primero se hace un análisis para determinar la competitividad a nivel país y posteriormente a nivel regional. Las variables que se deben considerar para determinar la competitividad de una empresa y que explica este trabajo son: la gestión comercial, la gestión financiera, la gestión de producción, la ciencia y la tecnología, la internacionalización y la gestión gerencial.

Como primer punto, la gestión comercial está enfocado a lo que son los tipos de clientes, de productos, de mercado en el que opera, de la demanda, de las políticas de precios, de la experiencia del mercado, de los canales de comercialización, de la participación del mercado y de la competencia. Como segundo punto la gestión financiera se refiere a la rentabilidad de la empresa, del valor patrimonial, de saber cuantas deudas tiene la empresa, de su liquidez, de las fuentes de financiación, de la prueba del ácido, de los cambios en la situación financiera, de los flujos de caja, del sector económico y del crédito. Como tercer punto es la gestión de la producción que son las capacidades instaladas, la antigüedad de equipos, el nivel del personal, los proveedores de materias primas, la estructura de costos de producción, el sistema de inventarios, la flexibilidad y la experiencia productiva. Como cuarto punto es la ciencia y la tecnología que básicamente se enfocan en la inversión, las patentes y las líneas telefónicas. Como quinto punto la internacionalización que se refiere a todas las exportaciones y mercados potenciales. Como sexto punto y último la gestión gerencial esta enfocado en la escolaridad del

empresario, de la experiencia, de los conocimientos del negocio, del manejo de otros idiomas, y del tipo de decidor (Jiménez, 2006).

Los factores mencionados son importantes y necesarios al momento de determinar el nivel de competitividad de una compañía, pero se tienen que estudiar cada variable para conocer cuáles son más sobresalientes y de que manera logran diferenciarse de las otras empresas. Esto se debe a que existen muchos administradores pero ejecutivos emprendedores hay muy pocos. En la actualidad lo que se requieren son verdaderos empresarios., que emprendan y formen nuevos mercado, que puedan servir a nuevos clientes y que consigan nuevas fuentes de ingresos. Una de las principales características de los emprendedores es que no se conforman con lo que se tiene en la actualidad sino se enfoca en competir hacia el futuro, lo que busca es innovar, reinventar continuamente. Por ello, se considera que para obtener grandes resultados que marquen la diferencia entre una empresa y otra es por parte de la gestión del gerente. Aquí implica la visión que tenga el gerente, la capacidad para tomar decisiones que son riesgosas, pero que a su vez son las que generan gran valor a la empresa y logran posicionarla a otro nivel. El modelo de competitividad empresarial de Jiménez (2006) se define por:

Competitividad = G.G. (G.C. + G.F. + G.P. + C.T. + I), es la fórmula mencionada anteriormente es la principal para saber si las empresas son competitivas o no. El significado es G.G. = Gestión Gerencial, G.C. = Gestión Comercial, G.F. = Gestión Financiera, G.P. = Gestión de Producción, C.T. = Ciencia y Tecnología, por último la I = Internacionalización.

Es importante conocer lo que representa cada sigla en la fórmula para detectar y establecer cada variable dentro de la empresa, saber si se cuenta con ello o no. La manera en que se calificara será según las variables dentro del paréntesis y se asignarán puntajes máximos según lo siguiente: G.C. = 30 puntos, G.F. = 20 puntos, G.P. = 20 puntos, C.T. = 10 puntos e I = 20 puntos. Con la suma de todos los puntos, el porcentaje máximo será de 100 puntos. El factor G.G. corresponde a un valor entre 0 y 1. La representación de los puntos

son: 90-100 puntos=Muy competitiva, 80-89 puntos=Competitiva, 70-79 puntos=Baja competitividad y 0-69 puntos=No competitiva (Jiménez, 2006).

El modelo mencionado anteriormente referente al estudio del sector empresarial de Bogotá y Cundinamarca en Colombia, indica diversas variables a considerar en las empresas para poder evaluar el nivel de competitividad con el que cuentan. La información nos ayuda a conocer las variables que requieren las empresas para ser competitivas. También se explica en el modelo las razones principales de cada variable, la importancia de cada una, lo que conforma a cada variable. Por otro lado, se muestra la fórmula principal para evaluar a las empresas y saber si son competitivas o no, además se explica lo que representa cada parte de la fórmula, el valor que representa cada parte de la fórmula para poder evaluar el resultado y por último la forma de evaluar (Jiménez, 2006).

El modelo que se presentó anteriormente es de gran utilidad para medir a nivel empresarial que tan competitiva es una empresa. Los factores mencionados son muy importantes porque permite analizar y evaluar si una empresa es competitiva o no en un país o en una región. Se tomó en cuenta este modelo porque agrupa los factores más actuales y reales que en otras lecturas de diversos autores mencionan y utilizan como factores de éxito competitivo. El aspecto innovador de este modelo es establecer el nivel competitivo de una compañía, con relación a diversos factores dentro de los cuáles es importante la gestión realizada por la gerencia, sobre todo en su capacidad de decisión y de afrontar riesgos. El objetivo es arriesgarse y después obtener grandes resultados. En el mundo empresarial muy pocos administradores tienen conocimientos sobre como evaluar y medir diversos aspectos para lograr el éxito competitivo, pero los buenos emprendedores lo que siempre buscan es que sus empresas sobresalgan y se pueda diferenciar entre las demás (Jiménez, 2006).

Capítulo 2. Metodología

La industria de la construcción en la actualidad es un sector importante y tiene un gran crecimiento económico. En diversas partes del país se observa como las empresas constructoras han sobresalido más en los últimos años por las grandes edificaciones que se están haciendo, es una industria que genera grandes cantidades de empleos. El impacto que está teniendo es cada día más fuerte y por ello se pretende hacer un estudio para conocer las variables que es lo que lo hace fuerte, que es lo que las hace competitivas en el mercado. En este capítulo se pretende definir el proceso y las herramientas que se utilizaron para alcanzar los propósitos de la investigación realizada.

El propósito de este trabajo es conocer las variables que explican si son o no competitivas las pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares del ramo de la construcción en la ciudad de Ensenada Baja California considerando las variables de calidad, tecnología, recursos humanos, prestigio, liderazgo, innovación, logística y precios bajo, así como las variables del modelo de competitividad de Jiménez (2006) las cuáles son: gestión gerencial, gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología y la Internacionalización.

2.1 Diseño de la investigación

El instrumento que se utilizó en la investigación de campo fue por medio de una encuesta, con un total de 37 preguntas con afirmaciones de escala Likert con respuestas múltiples y 12 con respuestas abiertas. Las preguntas con respuestas abiertas se aplicaron con la finalidad de obtener información específica de las opiniones y aportaciones de parte de los empresarios que ayudaron a complementar mejor el estudio. El tipo de investigación realizada fue exploratoria para conocer las variables que expliquen si son o no competitivas las empresas constructoras.

Se aplicó a 26 empresas familiares y no familiares constructoras de la localidad, tomando como muestra las 30 empresas registradas en la Cámara

Mexicana de la Industria de la Construcción, de las cuáles 4 de ellas no se pudieron localizar por tener registrados direcciones y teléfonos que no son correctos. Con la información obtenida se registró en el programa SPSS 51 variables en total, 49 de dichas variables son de tipo cadena y 2 de ellas de tipo numéricas, pero antes de finalizar el trabajo se cambiaron 8 variables de tipo cadena a numéricas, por lo que quedaron 41 variables de tipo cadena y 10 variables de tipo numéricas. También se registraron los valores perdidos, con las opciones de no contestó, no conoce y no aplica.

2.2 Recolección de datos

La información del presente trabajo fue obtenida por medio de encuestas aplicadas a los encargados de las empresas constructoras, quienes también proporcionaron opiniones e información adicional. Las limitaciones que se presentaron en el trabajo fueron el poco tiempo disponible de los empresarios encargados de las empresas constructoras y la distancia alejada a la ciudad de algunas empresas constructoras. Para aplicar la encuesta se realizó un piloto de prueba a 3 empresas constructoras, los resultados indicaron que era necesario cambiar algunos términos para que los encuestados comprendieran cada pregunta, además se eliminó la opción de otros en la pregunta 1, 2, y 4 porque no era necesario.

Se utilizaron diferentes herramientas en el trabajo, empezando con las Gráficas 3.1, 3.3, 3.5, 3.7, 3.9, 3.11, 3.13 y 3.15, que se presentan en el siguiente capítulo que es el de metodología para poder saber cuantas empresas constructoras contestaron que estaban totalmente de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo o totalmente desacuerdo, sobre las ventajas que ellos consideran que tienen actualmente en sus empresas, y así detectar que estrategias implementan para ser competitivas en el mercado.

La encuesta empieza con preguntas de datos personales como nombre de la empresa, año de establecimiento, si es empresa familiar o no y número de empleados.

Capítulo 3. Resultados y Análisis

En este capítulo se realiza una descripción de la información que se obtuvo en la investigación del trabajo terminal por medio de la recolección de datos. Se observan las características particulares de las empresas familiares y no familiares constructoras de la localidad que son las de estudio y se examinan los datos que fueron obtenidos en las encuestas aplicadas con la finalidad de conocer el comportamiento de dichas empresas con relación a la competitividad y a los objetivos planteados en este trabajo como son: Conocer las ventajas competitivas de las empresas constructoras, conocer sus estrategias de mercado y conocer los cambios que han tenido las empresas constructoras en los últimos años.

3.1 Particularidades encontradas en las empresas de estudio

Los resultados obtenidos fueron 12 empresas constructoras son familiares y 12 empresas no son familiares, 2 empresas no contestaron a la pregunta. Con relación al número de colaboradores que pertenecen a las empresas de estudio se encontró que en las empresas no familiares 3 tienen 15 empleados, 2 tienen 8 empleados, 2 tienen 50 empleados, 2 tienen 18 empleados, 1 tiene 20 empleados, 1 tiene 22 empleados y una empresa no contestó. En cuanto a las empresas familiares 2 tienen 11 empleados, 2 tienen 12 empleados, 2 tienen 30 empleados, 1 tiene 8 empleados, 1 tiene 40 empleados, 1 tiene 24 empleados, 1 tiene 20 empleados, 1 tiene 17 empleados y 1 tiene 14 empleados.

En los años de operación que llevan las empresas constructoras han tenido rangos diferentes entre empresas familiares y no familiares, las empresas familiares iniciaron sus operaciones entre 1995 al 2007 y las empresas familiares entre 1993 al 2006.

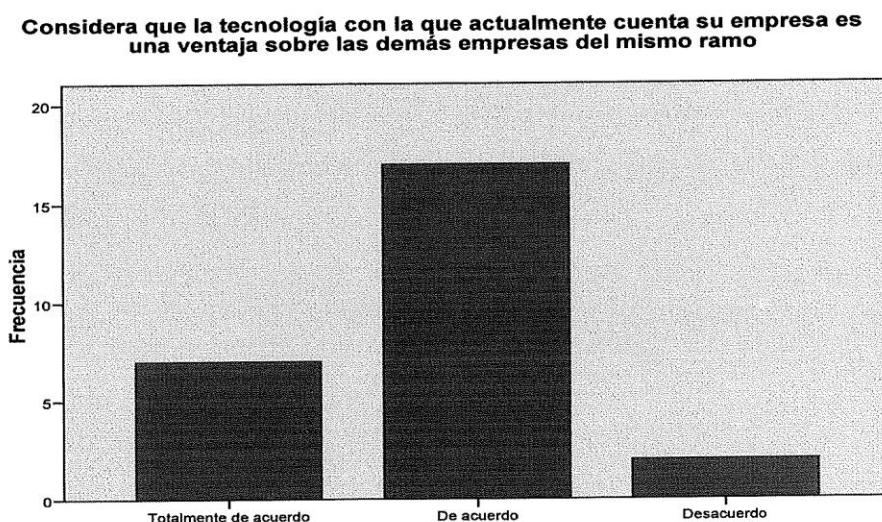
3.2 Presentación de los resultados obtenidos

La presentación de los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada se hará de acuerdo a los objetivos particulares del trabajo terminal mencionados anteriormente.

3.2.1 Resultados relacionados al primer objetivo específico

Las preguntas de la 1 a la 47 están relacionadas a conocer las ventajas competitivas de las empresas constructoras, las variables que se miden son: tecnología, calidad, recursos humanos, logística, innovación, liderazgo, precios bajos, prestigio, gestión comercial, gestión financiera, gestión de la producción, administración de la ciencia y la tecnología, internacionalización y gestión gerencial.

Gráfica 3.1 Variable Tecnología

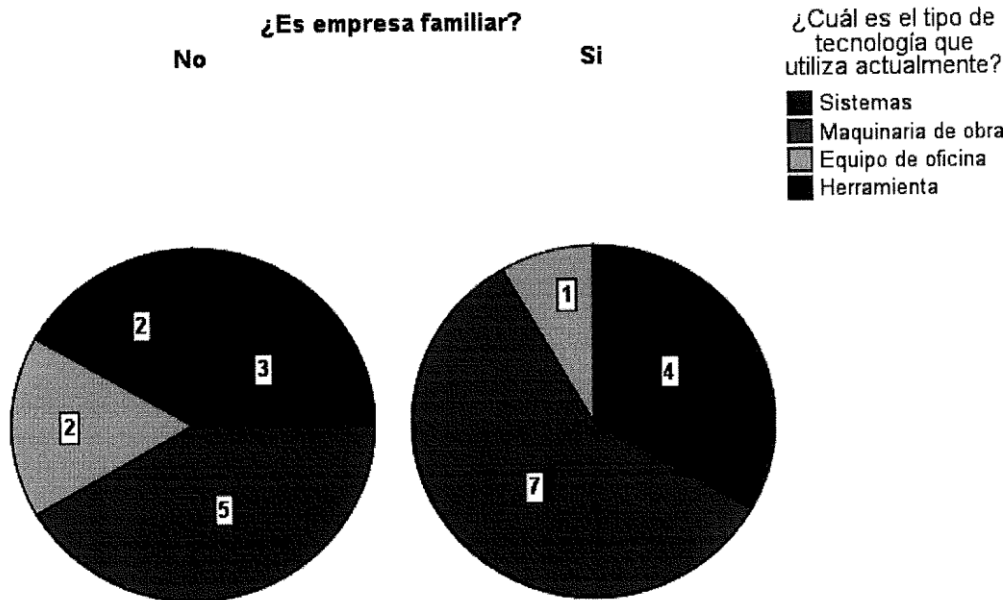


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.1 se puede observar que la variable de la tecnología como una ventaja en las 26 empresas constructoras encuestadas, fueron de la siguiente manera: 7 de ellas están totalmente de acuerdo, 17 de acuerdo, 2 en desacuerdo y 0 en totalmente desacuerdo, lo cuál indica que las empresas constructoras de la localidad efectivamente consideran que la tecnología que

utilizan actualmente en sus empresas les permite tener ventaja en comparación con otras empresas del mismo ramo.

Gráfica 3.2 Tipo de tecnología

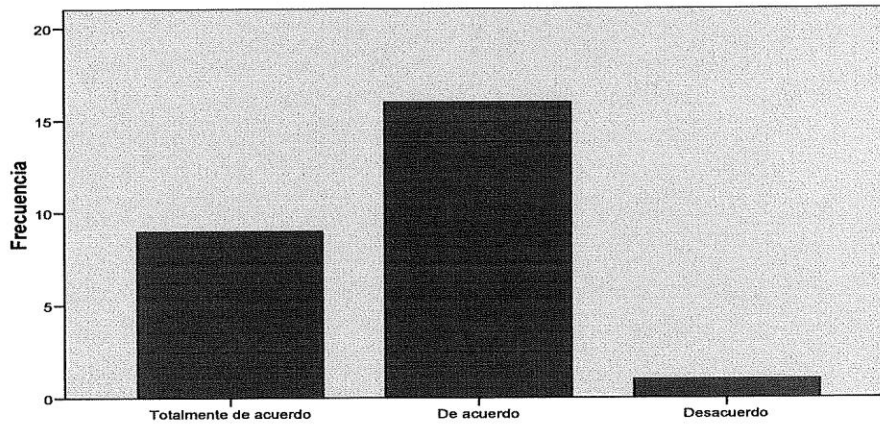


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.2 se puede observar a las empresas familiares y no familiares de la construcción, en la pregunta del tipo de tecnología que utilizan actualmente. Los resultados fueron los siguiente, de las empresas no familiares 2 empresas utilizan tecnología en herramientas, 2 en equipos de oficina, 3 en sistemas y 5 en maquinaria de obra, por lo tanto más empresas no familiares se enfocan en tener tecnología en maquinaria de obra. En las empresas que si son familiares los resultados fueron: 1 utilizan la tecnología en equipo de oficina, 4 en sistemas y 7 en maquinaria de obra. Por lo tanto las empresas familiares también se enfocan en tener tecnología en la maquinaria de obra. Como resultados ambas empresas constructoras familiares y no familiares tiene tecnología por medio de su maquinaria de obra.

Gráfica 3.3 Variable Calidad

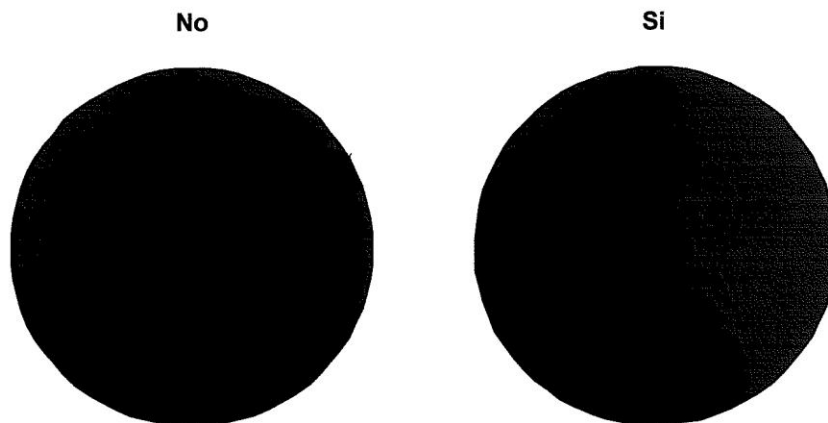
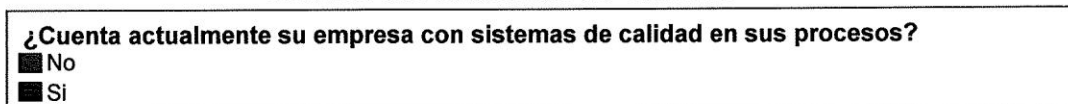
Considera que la calidad con la que cuenta actualmente su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.2 se puede observar que la variable de la calidad como una ventaja en las 26 empresas constructoras encuestadas, fueron de la siguiente manera: 9 de ellas están totalmente de acuerdo, 16 de acuerdo, 1 en desacuerdo y 0 en totalmente desacuerdo, lo cuál indica que las empresas constructoras de la localidad efectivamente consideran que la calidad que utilizan actualmente en sus empresas les permite tener ventaja en comparación con otras empresas del mismo ramo.

Gráfica 3.4 Sistemas de calidad

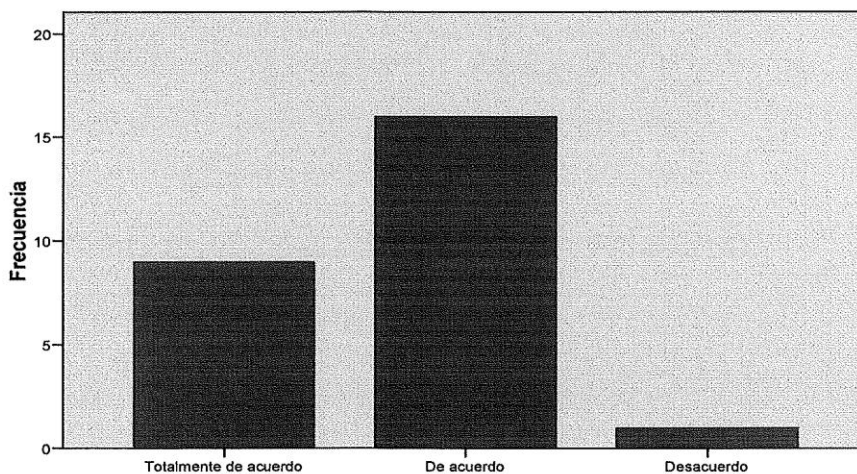


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.4 se puede observar a las empresas familiares y no familiares constructoras con respecto a la pregunta si actualmente su empresa cuenta con sistemas de calidad en sus procesos. Los resultados fueron los siguientes: en las empresas que no son familiares 4 de ellas no cuentan con sistemas de calidad en sus procesos y 8 si cuentan con ellos. En las empresas que si son familiares, 5 de ellas no cuentan con sistemas de calidad en sus procesos y 7 si cuentan con ellos. Se puede entender que las empresas no familiares se enfocan más en tener sistemas de calidad en sus procesos en comparación con las empresas familiares.

Gráfica 3.5 Variable de Recursos Humanos

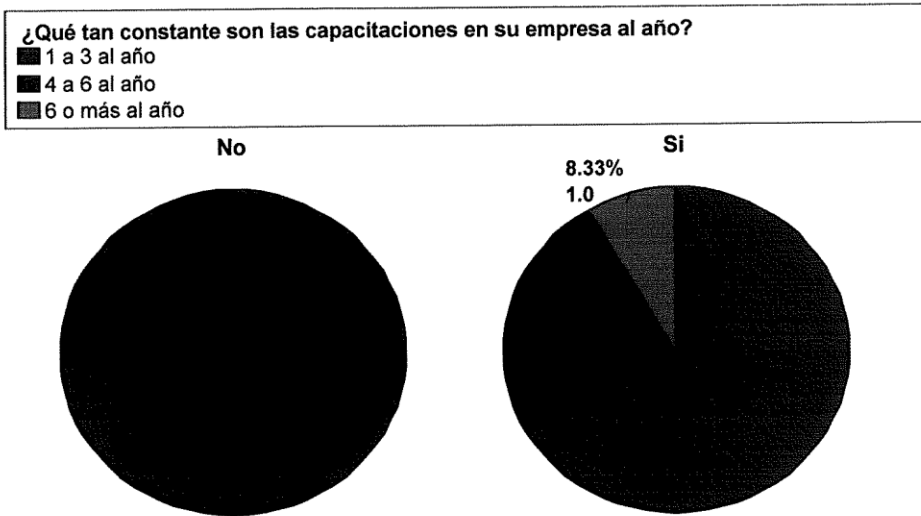
Considera que el recursos humano que cuenta actualmente su empresa su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.5 se puede observar que la variable de los recursos humanos como una ventaja en las 26 empresas constructoras encuestadas, fueron de la siguiente manera: 9 de ellas están totalmente de acuerdo, 16 de acuerdo, 1 en desacuerdo y 0 en totalmente desacuerdo, lo cuál indica que las empresas constructoras de la localidad efectivamente consideran que los recursos humanos que utilizan actualmente en sus empresas les genera tener ventaja en comparación con otras empresas del mismo ramo.

Gráfica 3.6 Capacitaciones

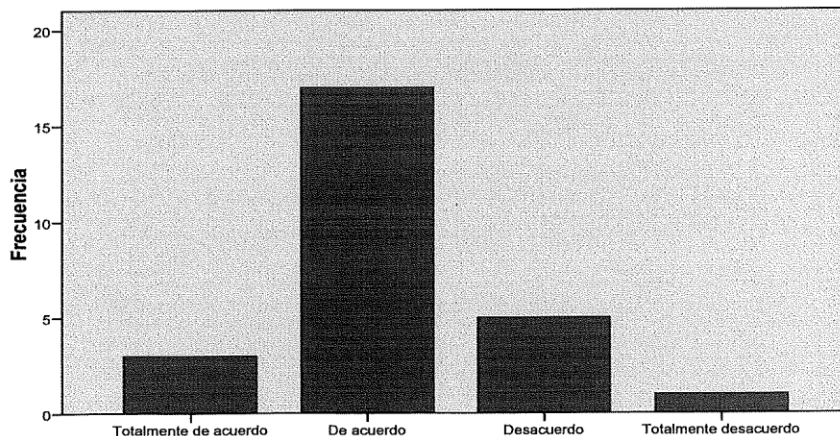


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.6 se puede observar a las empresas no familiares y familiares constructoras con relación a la pregunta que tan constante son las capacitaciones en sus empresas al año. Los resultados fueron los siguientes: las empresas no familiares contestaron que 9 de ellas capacitan a su personal de 1 a 3 veces al año y 3 contestaron que capacitan a su personal de 4 a 6 veces al año. Las empresas que si son familiares contestaron 8 de ellas que capacitan a su personal de 1 a 3 veces al año, 3 empresas contestaron que de 4 a 6 veces capacitan al año y 1 de ellas contestó que capacita a su personal de 6 o más veces al año. Se puede entender que en su mayoría tanto las empresas familiares como no familiares capacitan a su personal de 1 a 3 veces al año.

Gráfica 3.7 Variable Logística

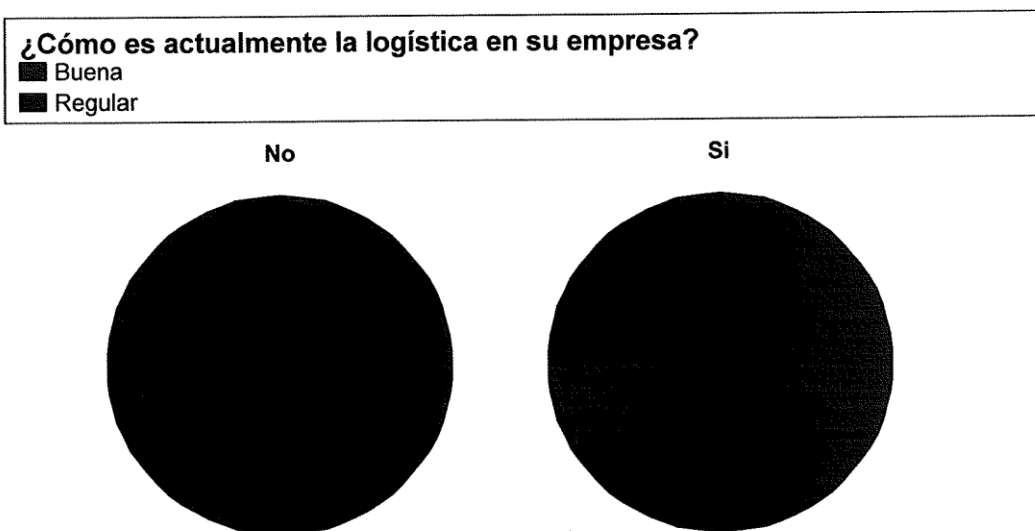
Considera que la logística con la que actualmente cuenta su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.7 se puede observar que la variable de la logística como una ventaja en las 26 empresas constructoras encuestadas, fueron de la siguiente manera: 3 de ellas están totalmente de acuerdo, 17 de acuerdo, 5 en desacuerdo y 1 en totalmente desacuerdo, lo cuál indica que las empresas constructoras de la localidad efectivamente consideran que la logística que utilizan actualmente en sus empresas les permite tener ventaja en comparación con otras empresas del mismo ramo.

Gráfica 3.8 Situación de lo logística

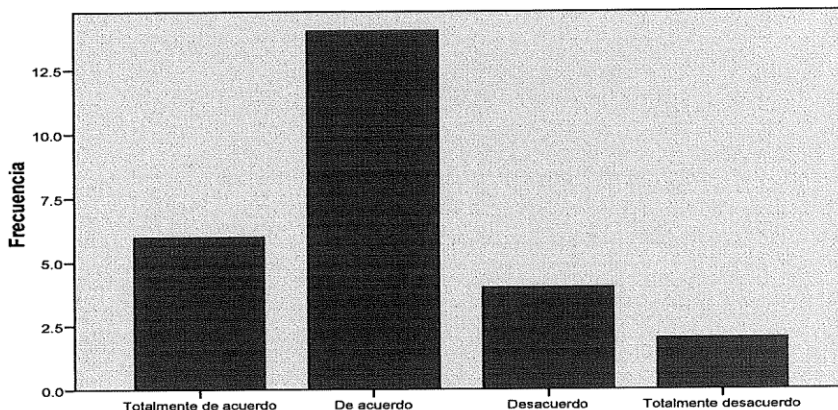


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.8 se puede observar a las empresas familiares y no familiares constructoras con relación a la pregunta cómo es actualmente la logística en su empresa. Los resultados fueron: las empresas no familiares contestaron que 7 de ellas tienen una buena logística y 5 de ellas tienen una logística regular. En las empresas que si son familiares contestaron 9 de ellas que tienen una buena logística y 3 de ellas tienen una logística regular. Se puede entender que las empresas que si son familiares cuentan con mejor logística que las empresas que no son familiares.

Gráfica 3.9 Variable Innovación

Considera que la innovación con la que actualmente cuenta su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo



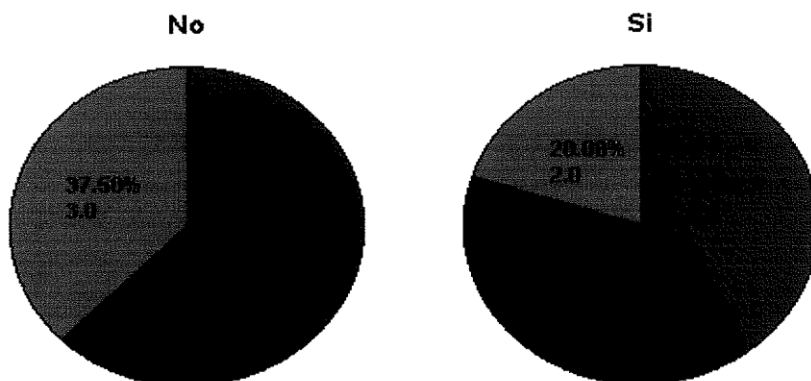
Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.9 se puede observar que la variable de la innovación como una ventaja en las 26 empresas constructoras encuestadas, fueron de la siguiente manera: 6 de ellas están totalmente de acuerdo, 14 de acuerdo, 4 en desacuerdo y 2 en totalmente desacuerdo, lo cuál indica que las empresas constructoras de la localidad efectivamente consideran que la innovación que utilizan actualmente en sus empresas les permite tener ventaja en comparación con otras empresas del mismo ramo. Por otro lado, se observa que 6 empresas no consideran a la innovación una ventaja dentro de sus empresas sobre las otras empresas de la localidad.

Gráfica 3.10 Manera de innovar

En caso de ser afirmativo, seleccionar de que manera esta innovando

- Maquinaria
- Procesos
- Sistemas

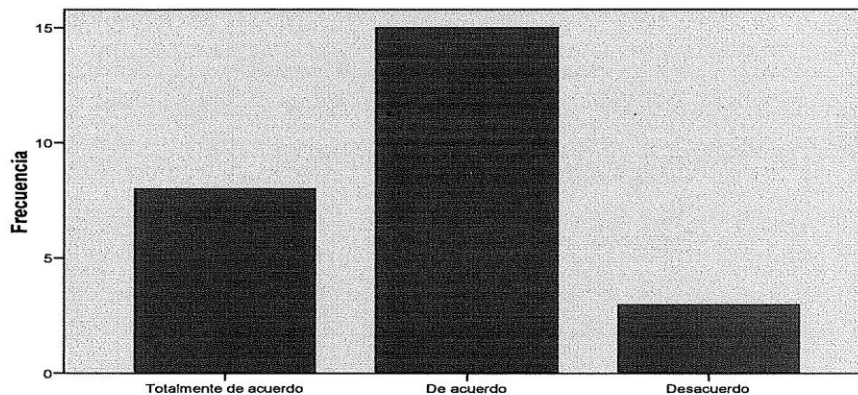


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.10 se puede observar a las empresas familiares y no familiares constructoras con relación a la manera en que están innovando. Los resultados fueron: las empresas no familiares están innovando 2 de ellas en sus procesos, 3 de ellas en su maquinaria y 3 de ellas en sus sistemas. Las empresas que si son familiares están innovando 2 de ellas en sus sistemas, 4 de ellas en su maquinaria y 4 de ellas en sus sistemas. Se puede entender que las empresas que no son familiares se enfocan en innovar por medio de sus sistemas y su maquinaria, en comparación con las empresas que si son familiares se enfocan en innovar por medio de sus procesos y su maquinaria.

Gráfica 3.11 Variable Liderazgo

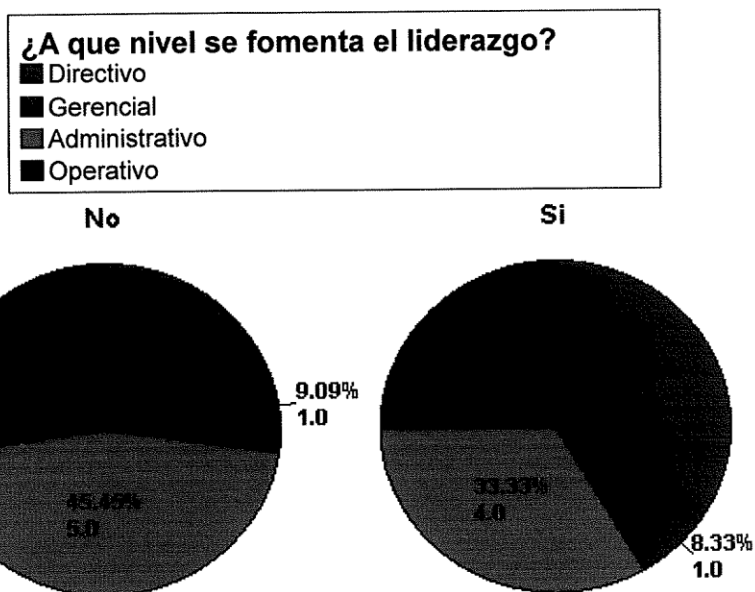
Considera que el liderazgo con el que cuenta actualmente su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.11 se puede observar que la variable de liderazgo como una ventaja en las 26 empresas constructoras encuestadas, fueron de la siguiente manera: 8 de ellas están totalmente de acuerdo, 15 de acuerdo, 3 en desacuerdo y 0 en totalmente desacuerdo, lo cuál indica que las empresas constructoras de la localidad efectivamente consideran que el liderazgo que utilizan actualmente en sus empresas les permite tener ventaja en comparación con otras empresas del mismo ramo.

Gráfica 3.12 Nivel de liderazgo

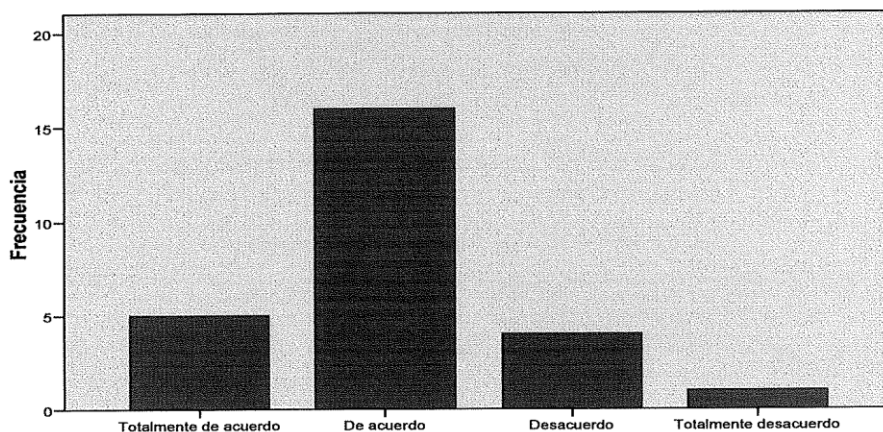


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.12 se puede observar a las empresas familiares y no familiares constructoras con relación a la pregunta en que nivel se fomenta el liderazgo. Los resultados fueron los siguientes: las empresas que no son familiares 5 contestaron a nivel administrativo, 3 a nivel operativo, 2 a nivel directivo y 1 a nivel gerencial. En cuanto a las empresas que si son familiares 4 contestaron que a nivel administrativo, 4 a nivel directivo, 3 a nivel operativo y 1 a nivel gerencial. Se puede entender que tanto las empresas familiares y no familiares se enfocan en fomentar el liderazgo a nivel administrativo y casi no se fomenta el liderazgo a nivel gerencial.

Gráfica 3.13 Variable Precios Bajos

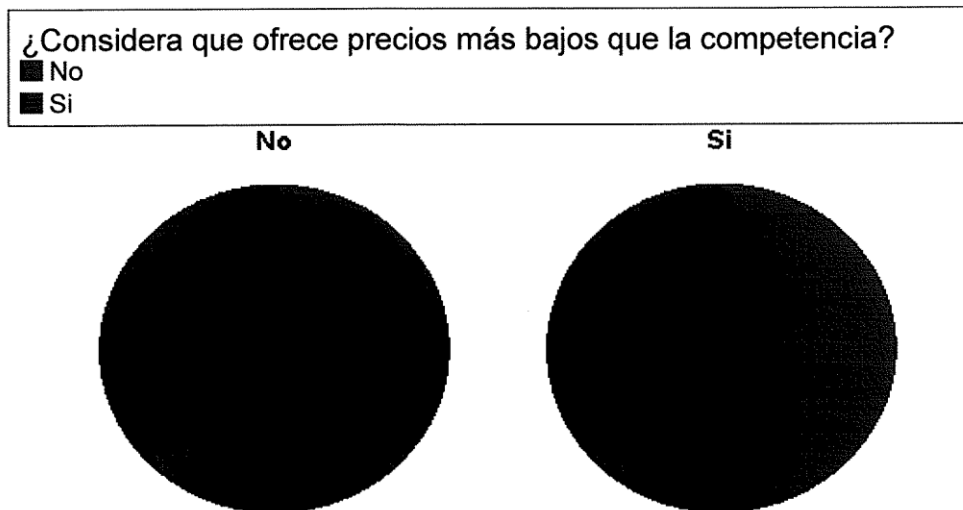
Considera que ofrecer precios bajos en su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.13 se puede observar que la variable de precios bajos como una ventaja en las 26 empresas constructoras encuestadas, fueron de la siguiente manera: 5 de ellas están totalmente de acuerdo, 16 de acuerdo, 4 en desacuerdo y 1 en totalmente desacuerdo, lo cuál indica que las empresas constructoras de la localidad efectivamente consideran que los precios bajos que utilizan actualmente en sus empresas les genera tener ventaja en comparación con otras empresas del mismo ramo. Por otro lado, se observa que 5 empresas no consideran a los precios bajos una ventaja dentro de sus empresas sobre las otras empresas de la localidad.

Gráfica 3.14 Precios en comparación con la competencia

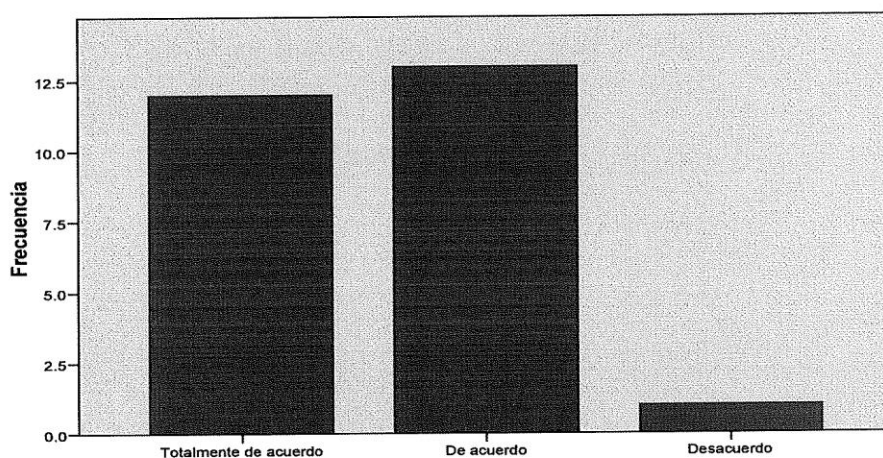


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.14 se puede observar a las empresas familiares y no familiares constructoras con relación a la pregunta si consideran las empresas que ofrecen precios más bajos que la competencia. Los resultados fueron: las empresas no familiares contestaron 7 que no ofrecen precios más bajos que la competencia y 4 contestaron que si. En cuanto a las empresas que si son familiares 8 contestaron que no ofrecen precios más bajos que la competencia y 4 contestaron que si. Se puede entender que las empresas tanto familiares y no familiares no ofrecen precios más bajos que la competencia.

Gráfica 3.15 Prestigio

Considera que el prestigio en su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo

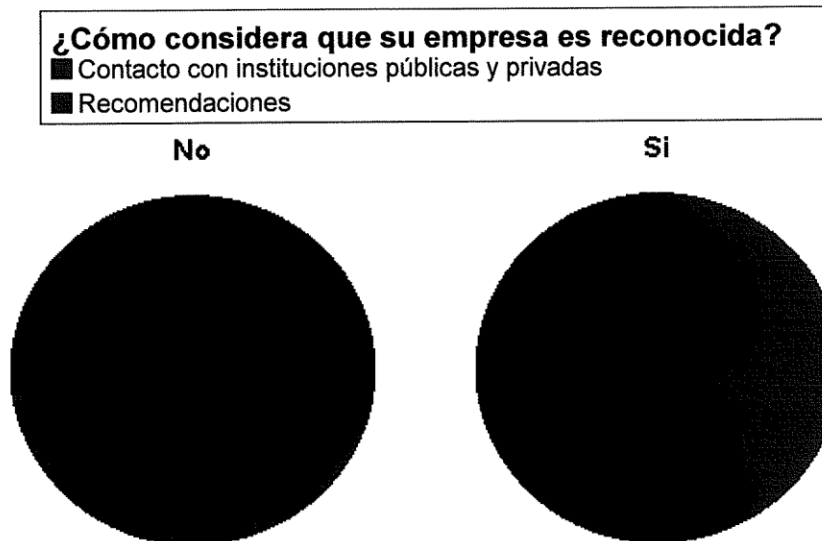


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.15 se puede observar que la variable de prestigio como una ventaja en las 26 empresas constructoras encuestadas, fueron de la siguiente manera: 12 de ellas están totalmente de acuerdo, 13 de acuerdo, 1 en desacuerdo y 0 en totalmente desacuerdo, lo cuál indica que las empresas constructoras de la localidad efectivamente consideran que el prestigio que utilizan actualmente en sus empresas les permite tener ventaja en comparación con otras empresas del mismo ramo. En ésta variable se puede observar que los resultados son más altos en comparación con otras variables, lo cuál indica,

que las empresas constructoras tienen gran ventaja por el prestigio que logran tener dentro de su mercado meta.

Gráfica 3.16 Empresa reconocida



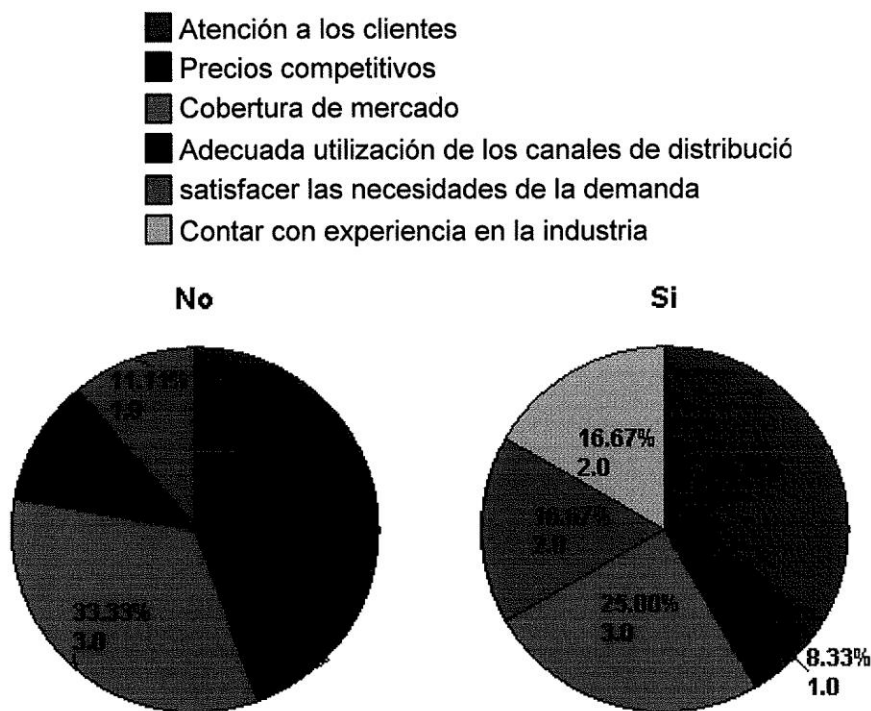
Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.16 se puede observar a las empresas que son familiares y las que no son familiares con relación a la pregunta cómo considera que su empresa es reconocida. Los resultados fueron los siguientes: las empresas que no son familiares contestaron 6 de ellas que son reconocidas en la localidad por contacto con instituciones públicas y privadas y 5 por medio de recomendaciones. En cuanto a las empresas que si son familiares 7 de ellas contestaron que son reconocidas en la localidad por medio de recomendaciones y 5 por medio de contacto con instituciones públicas y privadas. Se puede entender que las empresas que si son familiares son más reconocidas en la localidad por sus recomendaciones en comparación a las empresas que no son familiares que logran ser reconocidas en la localidad por medio del contacto con instituciones públicas y privadas.

En las Gráficas 3.1, 3.3, 3.5, 3.7, 3.9, 3.11, 3.13 y 3.15 se toman en cuenta las preguntas si los encargados de las constructoras consideran que actualmente tiene como ventajas competitivas a las diferentes variables tanto de tecnología,

calidad, recursos humanos, logística, innovación, liderazgo, precios bajos y prestigio, sobre las otras empresas del mismo ramo. En los resultados se demuestra que las empresas constructoras actualmente se enfocan principalmente en tener un alto prestigio, liderazgo, calidad, recursos humanos y el uso de la tecnología para tener ventajas sobre los demás, que fueron los resultados más altos de totalmente de acuerdo y de acuerdo, en las otras opciones los resultados son mínimos. Con las variables de logística, innovación y precios bajos, varios encargados de las empresas consideran que actualmente no tienen ventajas en esas variables, los resultados que se obtuvieron fueron significativos en las opciones de desacuerdo y totalmente desacuerdo.

Gráfica 3.17 Gestión comercial

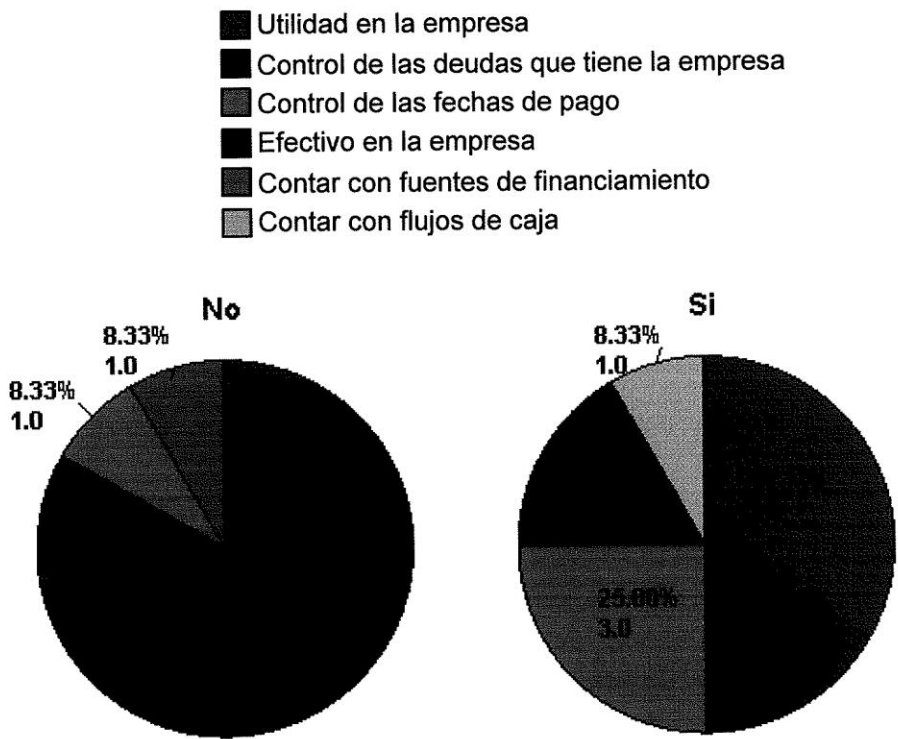


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.17 se puede observar a las empresas familiares y a las que no son familiares con relación a la pregunta de los aspectos que realizan las empresas para generar la gestión comercial. Los resultados fueron: las empresas que no son familiares 3 contestaron que la atención a los clientes, 3

la cobertura de mercado, 1 ofrecer precios competitivos, 1 satisfacer las necesidad de los clientes y 1 contar con una adecuada utilización de los canales de distribución. En cuanto a las empresas familiares, 4 contestaron la atención a los clientes, 3 la cobertura de mercado, 2 contar con experiencia en la industria, 2 satisfacer las necesidades de la demanda y 1 ofrecer precios competitivos. Se puede entender que tanto las empresas familiares y las no familiares se enfocan más en la atención a los clientes y en la cobertura de mercado para generar la gestión comercial.

Gráfica 3.18 Gestión financiera

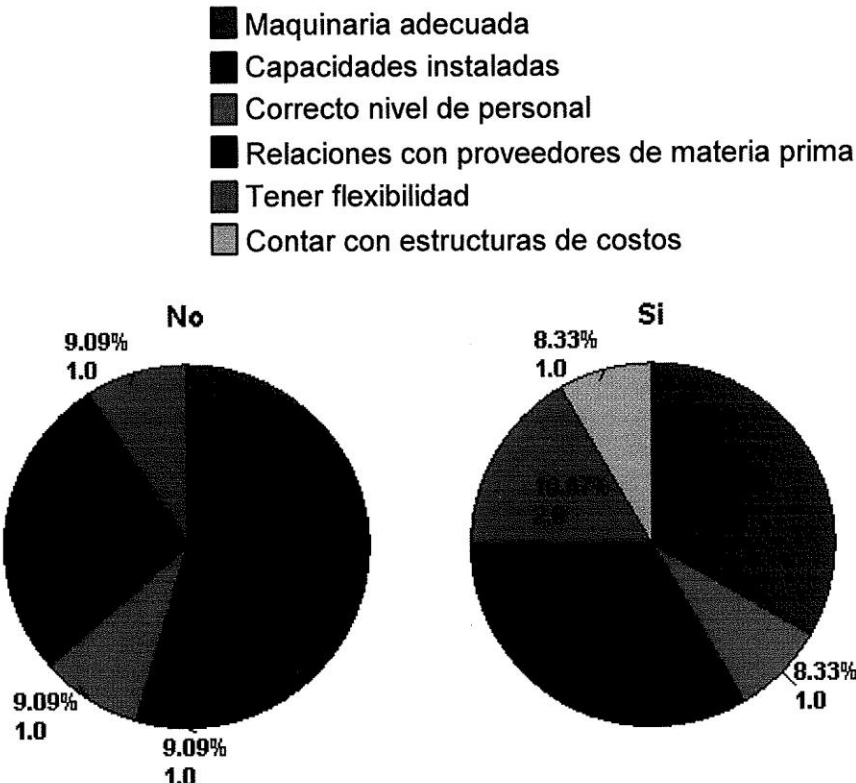


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.18 se muestran a las empresas familiares y no familiares constructoras con relación a la pregunta de los aspectos que tienen las empresas para generar una buena administración en sus finanzas. Los resultados fueron los siguiente: las empresas no familiares 7 contestaron que logran tener una buena administración en sus finanzas por medio del control de las deudas que tienen sus empresas, 3 contestaron por la utilidad que tienen

sus empresas, 1 contestó por el control de las fechas de pago y 1 por contar con fuentes de financiamiento. En cuanto a las empresas familiares 4 contestaron que logran tener una buena administración en sus finanzas por medio de la utilidad que tienen sus empresas, 3 por el control de las fechas de pago, 2 por el control de las deudas que tienen sus empresas, 2 por el efectivo que tienen en sus empresas y 1 por contar con flujos de caja. Se puede entender que las empresas no familiares se enfocan más en el control de las deudas que tienen en sus empresas para lograr una buena administración en sus finanzas en comparación con las empresas familiares que se enfocan más en tener utilidad en sus empresas.

Gráfica 3.19 Gestión de producción

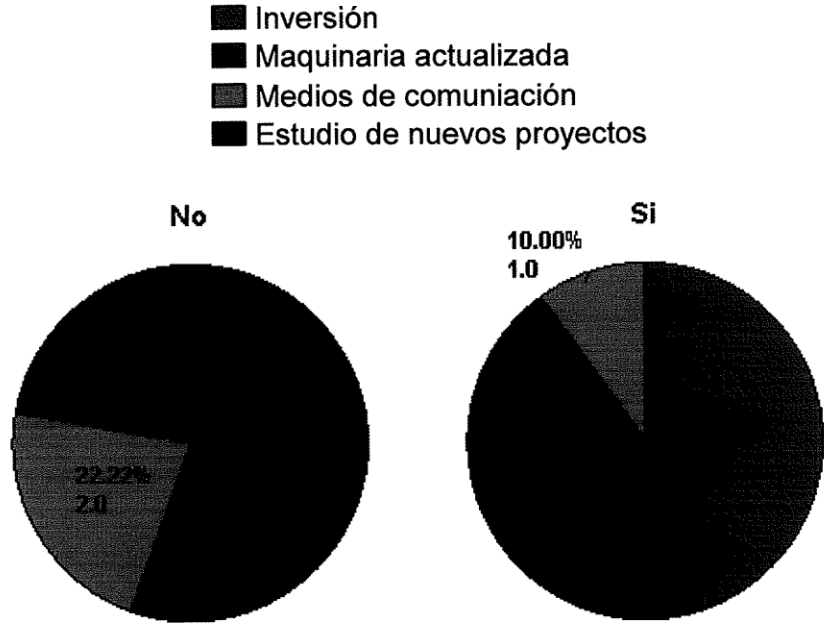


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.19 se puede observar a las empresas familiares y no familiares constructoras con relación a los aspectos que tienen las empresas para generar una buena administración en la producción. Los resultados fueron los siguientes: las empresas no familiares, 5 contestaron que se enfocan en tener

maquinaria adecuada, 3 en tener relaciones con proveedores de materia prima, 1 en tener adecuadas capacidades instaladas, 1 en tener correcto nivel de personal y 1 en tener flexibilidad en sus operaciones. En cuanto a las empresas familiares, 4 contestaron que se enfocan en tener relaciones con proveedores de materia prima y 4 en tener maquinaria adecuada, 2 en tener flexibilidad, 1 en tener correcto nivel de personal y 1 en contar con estructuras de costos adecuados. Se puede entender que tanto las empresas familiares y no familiares se enfocan más en contar con maquinaria adecuada y en tener relaciones con proveedores de materia prima para tener una correcta administración de la producción.

Gráfica 3.20 Ciencia y tecnología



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.20 se puede observar a las empresas familiares y no familiares constructoras con relación a la pregunta de los aspectos que tienen sus empresas para generar la administración de la ciencia y la tecnología. Los resultados fueron los siguientes: las empresas no familiares 4 contestaron maquinaria actualizada, 2 estudios de nuevos proyectos, 2 medios de comunicación y 1 inversión. En cuanto a las empresas familiares 5 contestaron

inversión, 4 maquinaria actualizada y 1 medios de comunicación. Se puede entender que las empresas familiares se enfocan más en la inversión para generar la administración de la ciencia y la tecnología en comparación con las empresas no familiares que se enfocan más en la maquinaria actualizada.

Gráfica 3.21 Internacionalización

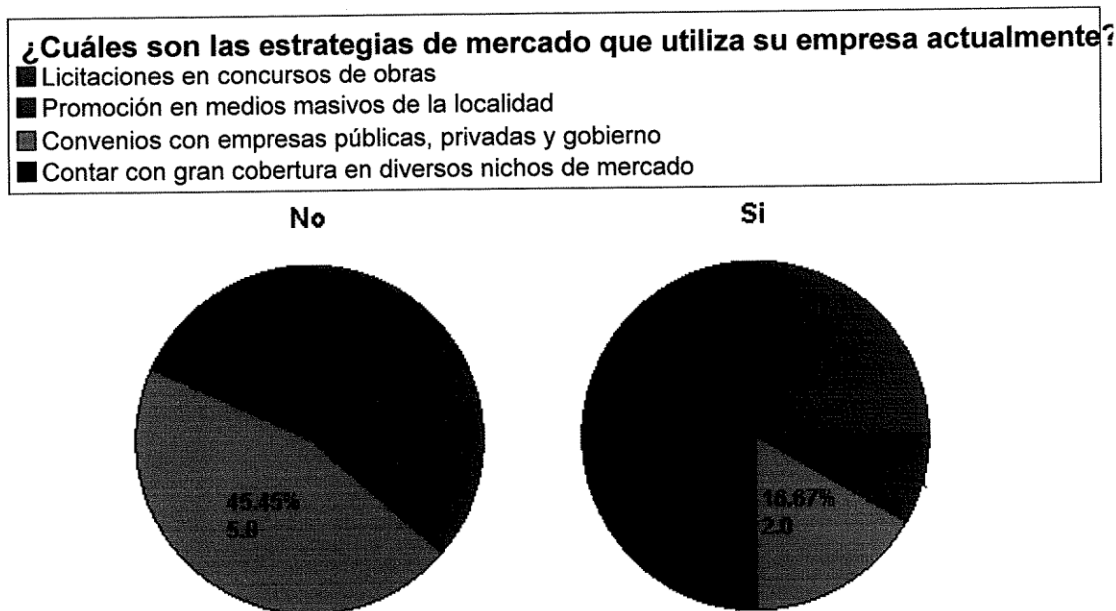


Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.21 se puede observar a las empresas familiares y no familiares con relación a al pregunta si consideran correcta la internacionalización en sus empresas. Los resultados fueron los siguientes: las empresas no familiares 12 contestaron que no. En cuanto a las empresas familiares 7 contestaron que no y 5 contestaron que regular. Se puede entender que las empresas familiares consideran más el concepto de internacionalización que las empresas que no son familiares.

públicas, privadas y gobierno, así como contar con gran cobertura en diversos nichos de mercado.

Gráfica 3.23 Estrategias de mercado



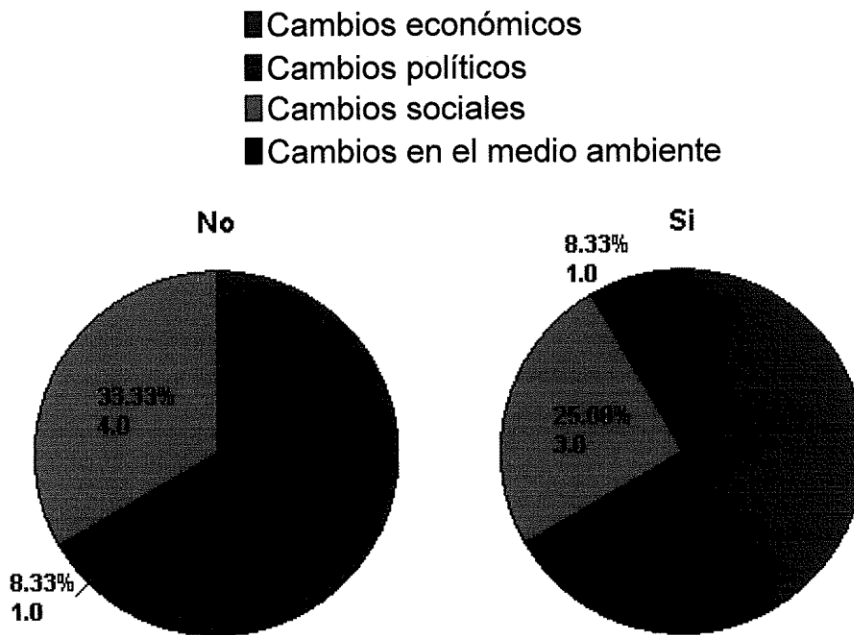
Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3.23 se puede observar que contestaron 23 de las empresas constructoras y 3 empresa no contestaron a la pregunta de las estrategias de mercado que utilizan actualmente tanto las empresas familiares y no familiares. Los resultados fueron los siguientes, las empresas no familiares 5 contestaron que logran tener sus estrategias de mercado por medio de los convenios con empresas públicas, privadas y de gobierno, 4 contestaron por medio de licitaciones en concursos de obras, 2 contestaron por contar con gran cobertura en diversos nichos de mercado. En cuanto a las empresas familiares 6 contestaron que logran tener sus estrategias de mercado por medio de contar con gran cobertura en diversos nichos de mercado, 3 por medio de licitaciones en concursos de obra, 2 por medio de convenios con empresas públicas, privadas y de gobierno y 1 por medio de promoción en medios masivos de la localidad.

3.2.3 Resultados relacionados al segundo objetivo específico

La pregunta 49 esta relacionada a conocer los cambios que han tenido las empresas familiares y no familiares constructoras de la localidad, las variables que se utilizan en este objetivo son: cambios económicos, cambios políticos, cambios sociales y cambios en el medio ambiente.

Gráfica 3.24 Cambios en las empresas constructoras



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 3.24 se puede observar a las 26 empresas constructoras tanto familiares como no familiares indicando los cambios que han tenido en los últimos 5 años. Los resultados en las empresas no familiares fueron que 7 de ellas consideran que han tenidos más cambios económicos, 4 consideran que tuvieron más cambios sociales, 1 considera que tuvo cambios políticos. Por otro lado, las empresas familiares consideran que 5 tuvieron cambios económicos, 3 cambios sociales, 3 cambios políticos y 1 cambios en el medio ambiente. Con la información anterior se puede observar que 12 empresas tanto familiares como no familiares consideran que los cambios principales que tuvieron en los últimos 5 años fueron cambios económicos, posteriormente sociales, políticos y por último en el medio ambiente.

Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se encontrarán las explicaciones de los resultados obtenidos de acuerdo a la referencia teórica aportada por los autores que se estudiaron para realizar este trabajo. Por medio del soporte teórico se pudo implementar las preguntas de la encuesta que son de la 1 a la 47 enfocadas en la información obtenida por el modelo de competitividad de Jiménez (2006). Las dos últimas preguntas están fundamentadas en las diversas opiniones de los autores estudiados. Se debe señalar que la valoración de los resultados fueron realizados con las aportaciones de todos los autores estudiados en esta investigación y en las aportaciones de las personas encuestadas. Por otro lado, la realización de este trabajo permitirá argumentar los resultados bajo diferentes enfoques teóricos que enriquecerá la discusión teórica del tema estudiado. Además se encontrará en este capítulo las recomendaciones otorgadas a las empresas de estudio para conocer las variables que ayuden a incrementar y mejorar la competitividad en sus empresas, así mismo se expone información adicional que permitirá acrecentar el conocimiento adquirido en este trabajo.

Lo mencionado anteriormente es considerando los tres objetivos específicos de esta investigación, los cuáles son: conocer las ventajas competitivas de las empresas constructoras, conocer sus estrategias de mercado y conocer los cambios que han tenido las empresas constructoras en los últimos años.

4.1 Conclusiones respecto al primer objetivo específico

El primer objetivo específico es el de conocer las ventajas competitivas de las empresas constructoras, utilizando diferentes variables como: tecnología, calidad, recursos humanos, logística, innovación, liderazgo, precios bajos, prestigio, gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial.

Los resultados obtenidos en la variable de tecnología muestran que ambas empresas tanto familiares y no familiares tienen y están comprando nueva

tecnología con la finalidad de ser competitivas en la industria de la construcción. Las empresas no familiares cuentan principalmente con maquinaria de obra, con algunos sistemas, con poca herramienta y poco equipo de oficina. Por esta razón se enfocan más en comprar nuevo equipo de oficina. En cuanto a las empresas familiares cuentan principalmente con maquinaria de obra, algunos sistemas, poco equipo de oficina y no tienen herramientas. Las empresas familiares están enfocadas principalmente en comprar nueva maquinaria de obra con la finalidad de actualizarla y en adquirir nuevos sistemas. Como conclusión se puede entender que las empresas constructoras de la localidad tanto familiares y no familiares están invirtiendo en su tecnología para poder ser competitivas.

Los resultados obtenidos en la variable de calidad tanto las empresas familiares y no familiares consideran que por medio de la calidad logran ser competitivas en el mercado meta. En las empresas no familiares 8 cuentan actualmente con sistemas de calidad en sus procesos y 4 no. Por otro lado, las empresas familiares 7 cuentan con sistemas de calidad en sus procesos y 5 no. Como conclusión se puede entender que las empresas constructoras de la localidad tanto familiares y no familiares en su mayoría están utilizando sistemas de calidad en sus procesos para ofrecer los mejores servicios con la mejor calidad posible y lograr ser competitivas.

Los resultados en la variable de recursos humanos tanto las empresas familiares y no familiares consideran que por medio de su personal pueden lograr ser competitivas en el mercado meta. Las empresas familiares y no familiares consideran en su mayoría que su personal es altamente capacitado. En las empresas no familiares 9 capacitan regularmente a su personal y 3 si capacitan a su personal constantemente. Las capacitaciones en las empresas no familiares son principalmente de 1 a 3 veces al año. En las empresas familiares 6 capacitan a su personal regularmente y 6 constantemente. Las capacitaciones en las empresas familiares son principalmente de 1 a 3 veces al año. Como conclusión se puede entender que las empresas tanto familiares y

no familiares se enfocan en capacitar a su personal porque consideran que es importante para ser competitivas.

Los resultados en la variable de logística muestran que algunas empresas constructoras consideran que tener una buena logística les permite ser competitivas en el mercado pero otras empresas no. En las empresas no familiares 7 cuentan con una buena logística y 5 con una logística regular, porque 6 no cuentan con planes de distribución de materiales y 4 si. En cuanto a las empresas familiares 9 cuentan con una buena logística y 3 con una logística regular, porque 6 si cuentan con planes de distribución de materiales y 6 no. Como conclusión se puede entender que tanto las empresas familiares y las no familiares consideran importante a la logística para ser competitivas pero no se enfocan en realizar planes para la distribución correcta de sus materiales, lo cuál indica que no son tan competitivas en esta variable.

Los resultados en la variable de innovación muestran que algunas empresas constructoras consideran que por medio de la innovación pueden ser competitivas en la industria. En las empresas no familiares 8 están actualmente innovando y 4 no, la manera en la que están innovando es principalmente en su maquinaria y en sus sistemas. En cuanto a las empresas familiares 10 actualmente están innovando y 2 no, la manera en la que están innovando es principalmente en su maquinaria y en sus procesos. Como conclusión se puede entender que tanto las empresas familiares como las no familiares se enfocan en innovar constantemente para ser competitivas en la localidad.

Los resultados en la variable de liderazgo muestran que tanto las empresas familiares y no familiares consideran que el liderazgo les permite ser competitivas en la industria de la construcción. En las empresas no familiares 11 fomentan el liderazgo y 1 no, el nivel en que se fomenta más es en el administrativo principalmente, después el operativo, el directivo y por último a nivel gerencial. En cuanto a las empresas familiares 12 consideran que fomentan el liderazgo, el nivel en que se fomenta más es en el administrativo y directivo principalmente, después el operativo y por último el gerencial. Como

conclusión se puede entender que tanto las empresas familiares y no familiares se enfocan más en fomentar el liderazgo a nivel administrativo para poder ser competitivas y casi no se fomenta el liderazgo a nivel gerencial.

Los resultados en la variable de precios bajos muestran que algunas empresas constructoras consideran que ofrecen precios bajos para lograr ser competitivas en el mercado meta. Las empresas no familiares 9 ofrecen precios competitivos y 3 no, además 7 empresas no consideran que ofrecen precios más bajos que la competencia y 4 consideran que si. En cuanto a las empresas familiares 12 consideran que ofrecen precios competitivos, pero 8 no ofrecen precios más bajos que la competencia y 4 consideran que si. Como conclusión se puede entender que algunas empresas consideran que es importante ofrecer precios bajos para poder ser competitivas en el mercado pero en su mayoría tanto las empresas familiares y no familiares no ofrecen precios más bajos que la competencia.

Los resultados en la variable de prestigio muestran que las empresas familiares y no familiares consideran que contar con un alto prestigio en la localidad les permite lograr ser competitivas en la industria de la construcción. En las empresas no familiares 11 consideran que sus empresas son reconocidas en la localidad y 1 no. La manera en que son reconocidas es 6 por medio de tener contacto con instituciones públicas y privadas y 5 por medio de recomendaciones. En cuanto a las empresas familiares 12 consideran que son reconocidas en la localidad. La manera en que son reconocidas es 7 por medio de recomendaciones y 5 por contacto con instituciones públicas y privadas. Como conclusión se puede entender que las empresas no familiares se enfocan más en el contacto con instituciones públicas y privadas y las familiares en recomendaciones para poder ser competitivas.

Los resultados de la variable de gestión comercial muestran que las empresas familiares y no familiares consideran que con esta variable lograr ser competitivas en el mercado. Las empresas no familiares 5 piensan que es correcta la gestión comercial, 4 regular y 2 no. La manera en que generan la

gestión comercial es 3 en la atención a los clientes, 3 en la cobertura de mercado, 1 en satisfacer las necesidades de la demanda, 1 en la adecuada utilización de los canales de distribución y 1 en ofrecer precios competitivos. En cuanto a las empresas familiares 6 piensan que es correcta la gestión comercial y 6 regular. La manera en que generan la gestión comercial es 4 en atención a clientes, 3 en la cobertura de mercado, 2 en contar con experiencia en la industria, 2 en satisfacer las necesidades de la demanda y 1 en ofrecer precios competitivos. Como conclusión se puede entender que tanto las empresas familiares y las no familiares en su mayoría se enfocan más en tener la gestión comercial por medio de la cobertura de mercado y la atención a los clientes para poder ser competitivas.

Los resultados de la variable de gestión financiera muestran que las empresas familiares y no familiares consideran que esta variable es necesaria para poder ser competitivas en la industria de la construcción. En las empresas no familiares 6 piensan que es correcta su gestión financiera y 6 piensan que es regular. La manera en que la generan es 7 por el control de las deudas que tienen sus empresas, 3 por la utilidad en sus empresas, 1 por el control de las fechas de pago y 1 por contar con fuentes de financiamiento. En cuanto a las empresas familiares 5 piensa que es correcta su gestión financiera y 7 piensan que es regular. La manera en que la generan es 4 por la utilidad en sus empresas, 3 por el control de las fechas de pago, 2 por el efectivo en sus empresas, 2 por el control de las deudas que tienen las empresas y 1 por contar con flujos de caja. Como conclusión se puede entender que las empresas no familiares se enfocan más en su mayoría en tener la gestión financiera por medio del control de deudas que tienen en sus empresas en comparación con las empresas familiares que se enfocan más en su mayoría en las utilidades de sus empresas para poder ser competitivas.

Los resultados de la variable de gestión de producción muestran que las empresas familiares y no familiares logran ser competitivas en el mercado meta por medio de esta variable. Las empresas no familiares 4 piensan que es correcta su gestión de producción y 7 piensan que es regular. La manera en

que generan la gestión de producción es 5 por contar con maquinaria adecuada, 3 por tener relación con proveedores de materia prima, 1 por tener flexibilidad, 1 por tener un correcto nivel de personal y 1 por tener buenas capacidades instaladas. En cuanto a las empresas familiares 6 piensan que es correcta su gestión de producción y 6 piensan que es regular. La manera en que generan la gestión de producción es 4 por contar con maquinaria adecuada, 4 por tener relación con proveedores de materia prima, 2 por tener flexibilidad, 1 por contar con estructuras de costos y 1 por tener un correcto nivel de personal. Como conclusión se puede entender que tanto las empresas familiares y las no familiares se enfocan más en su mayoría a tener una maquinaria adecuada y en tener relación con proveedores de materia prima para ser competitivas.

Los resultados de la variable de ciencia y tecnología muestran a las empresas familiares y no familiares utilizando esta variable para ser competitiva en la industria de la construcción. Las empresas no familiares 7 piensan que es regular la ciencia y la tecnología que implementen en sus empresas, 2 piensan que es correcta y 3 que es incorrecta. La manera en que generan la ciencia y la tecnología es 4 en maquinaria actualizada, 2 en estudios de nuevos proyectos, 2 en medios de comunicación y 1 en inversión. En cuanto a las empresas familiares 6 piensan que es regular, 4 piensan que es correcta y 2 que es incorrecta. La manera en que generan la ciencia y la tecnología es 5 en inversión, 4 en maquinaria actualizada y 1 en medios de comunicación. Como conclusión se puede entender que las empresas no familiares se enfocan más en tener maquinaria actualizada para ser competitivas en comparación con las empresas familiares que se enfocan más en la inversión.

Los resultados de la variable de la internacionalización muestran que tanto las empresas familiares y las no familiares consideran que es importante esta variable aunque no la implementen. Las empresas no familiares 12 no implementan la internacionalización que son el 100%. En cuanto a las empresas familiares 7 no implementa la internacionalización y 5 regular. La manera en que generan la internacionalización es 3 por la cobertura del

mercado potencial y 2 en la realización de obras a nivel nacional e internacional. Como conclusión se puede entender que las empresas familiares se enfocan en implementar la internacionalización para poder ser competitivas tanto a nivel nacional como internacional, con la finalidad de tener más cobertura en la industria, en comparación con las empresas no familiares que ninguna de ellas se enfoca en ser internacional.

La variable de gestión gerencial muestra que tanto las empresas familiares y las no familiares consideran a esta variable importante para ser competitivas en el mercado meta. Las empresas no familiares 6 consideran que correcta la gestión gerencial y 6 regular. La manera en que generan la gestión gerencial es 9 por contar con personal con experiencia y conocimientos en el ramo, 2 por contar con personal que maneje otros idiomas y 1 por contar con personal con escolaridad profesional. En cuanto a las empresas familiares 7 consideran que tienen correcta su gestión gerencial y 5 regular. La manera en que logran esta variable es 5 por contar con personal con experiencia y conocimientos en el ramo, 4 por contar con personal con escolaridad profesional y 3 por contar con personal que maneje otros idiomas. Como conclusión se puede entender que tanto la empresas familiares y las no familiares se enfocan más en su mayoría en contar con personal con experiencia y conocimientos en el ramo para poder tener una correcta gestión gerencial y lograr ser competitivas.

4.2 Conclusiones respecto al segundo objetivo específico

El segundo objetivo específico que es conocer las estrategias de mercado de las empresas constructoras, utilizando las variables de licitaciones en concursos de obra, promoción en medios masivos de la localidad, convenios con empresas públicas, privadas y de gobierno, así como nuevos nichos de mercado.

Los resultados muestran que las empresas familiares y no familiares constructoras de la localidad utilizan en la actualidad diversas estrategias de mercado para mantenerse y sobrevivir en la industria tan cambiante de la construcción por la época tan difícil que se vive en estos tiempos. Las

empresas no familiares se enfocan más en su mayoría en tener convenios con empresas públicas, privadas y de gobierno, pero deberían enfocarse también en contar con gran cobertura en diversos nichos de mercado y tener más promoción en los medios masivos de la localidad para que sean más competitivas. En cuanto a las empresas familiares se enfocan más en su mayoría en contar con gran cobertura en diversos nichos de mercado, pero deberían enfocarse también en tener convenios con empresas públicas, privadas y de gobierno, así como tener más promoción en los medios masivos de la localidad para que sean más competitivas.

4.3 Conclusiones respecto al tercer objetivo específico

El tercer objetivo que es conocer los cambios que han tenido las empresas constructoras en los últimos años, utilizando las variables de cambios económicos, políticos, sociales y del medio ambiente.

Los resultados muestran que las empresas familiares y las no familiares constructoras de la localidad han tenido cambios con el paso del tiempo. Ambas empresas tuvieron principalmente cambios económicos por el aumento de precios de materiales en el mercado, los nuevos impuestos y la recesión económica del país. Además ambas empresas tuvieron cambios sociales y políticos, pero las empresas no familiares no tuvieron cambios en el medio ambiente en comparación con las empresas familiares.

4.4 Recomendaciones

En este diagnóstico de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la industria de la construcción en Ensenada, se encontraron que las empresas registradas en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) son pocas y solamente se pudieron estudiar 26 de las 30 empresas, divididas 12 en empresas familiares, 12 empresas no familiares y dos no contestaron. Con la realización de este estudio se encontraron cinco factores importantes que son necesarios para que las empresas los analicen con la finalidad de incrementar su competitividad.

El primer es continuar con el estudio por medio de un doctorado para crear un nuevo modelo para medir la competitividad en las empresas mexicanas, porque el modelo utilizado en este trabajo es de Jiménez en la ciudad de Bogotá y utiliza una variable de internacionalización con la cuál no se puede utilizar el modelo completo porque en su mayoría las empresas mexicanas no la implementan en la actualidad.

Como segundo punto la logística es considera importante en las empresas constructoras de la localidad pero en su mayoría no se están utilizando planes para la distribución correcta de sus materiales por lo que se recomienda que utilicen estos planes para tener una mejor logística para lograr la competitividad.

Como tercer punto el liderazgo de las empresas tanto familiares como las no familiares se enfocan más en tener liderazgo a nivel administrativo pero no están teniendo el liderazgo a nivel gerencial que es donde también deberían enfocarse y no descuidar ese aspecto.

Como cuarto punto las empresas familiares y las no familiares ofrecen en su mayoría precios competitivos pero no ofrecen precios más bajos que la competencia, en la actualidad se está viviendo una época difícil, por lo que es recomendable que los precios en el mercado sean igual a la competencia o más bajos para poder ser que las empresas sean más competitivas, sin necesidad de ofrecer precios altos que no sean alcanzables o razonables para los consumidores.

Como quinto punto las empresas constructoras de la localidad no implementan en su mayoría la internacionalización. Las empresas no familiares en su totalidad no utilizan la internacionalización porque solamente se enfocan en cubrir el mercado local, en comparación con las empresas familiares 5 de ellas se enfocan en la internacionalización por medio de tener una cobertura más amplia tanto a nivel nacional como internacional. Es recomendable que ambas

empresas se enfoquen más en tener cobertura más amplia para no conformarse únicamente en lo local.

Como última recomendación la realización de este trabajo proporciona un conocimiento más completo sobre las variables que están utilizando las empresas familiares y las no familiares constructoras de la localidad con la finalidad de en un futuro seguir con esta investigación para realizar nuevas propuestas.

ANEXO 1



La presente encuesta tiene como fin el estudio de mercado de las empresas constructoras en la ciudad de Ensenada, para el trabajo de una tesis de maestría en administración de la UABC, de antemano se agradece su cooperación.

Nombre de la empresa: _____
Año de establecimiento: _____
Es empresa familiar: a. Si _____ b. No _____
Número de empleados: _____

INSTRUCCIONES. Leer cada pregunta y escoger las mejores opciones que estén relacionadas a su empresa.

1. ¿Cuáles son las ventajas que usted tiene en su empresa en comparación con las demás? Enumerar por orden de importancia.
- a. Tecnología _____
 - b. Calidad _____
 - c. Recursos humanos _____
 - d. Logística _____
 - e. Innovación _____
 - f. Liderazgo _____
 - g. Precios bajos _____
 - h. Prestigio _____

TECNOLOGIA

2. ¿Cuál es el tipo de tecnología que utiliza actualmente?

- _____ a. Sistemas
- _____ b. Maquinaria para obra
- _____ c. Equipo de oficina
- _____ d. Herramientas

3. ¿Actualmente ha comprado nueva tecnología?

- _____ a. Si _____ b. No

4. ¿Qué tipo de tecnología ha comprado actualmente?

- _____ a. Sistemas
- _____ b. Maquinaria para obra
- _____ c. Equipo de oficina
- _____ d. Herramientas

5. Considera que la tecnología con la que actualmente cuenta su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo.

- _____ a. Totalmente de acuerdo _____ b. De acuerdo
- _____ c. Desacuerdo _____ d. Totalmente desacuerdo

6. ¿Explicar por qué?

CALIDAD

7. ¿Cuenta actualmente su empresa con sistemas de calidad en sus procesos?

_____ a. Si _____ b. No

8. ¿Explique cómo implementa la calidad en su empresa?

9. Considera que la calidad con la que actualmente cuenta su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo.

_____ a. Totalmente de acuerdo _____ b. De acuerdo
_____ c. Desacuerdo _____ d. Totalmente desacuerdo

10. ¿Explicar por qué?

RECURSOS HUMANOS

11. ¿Capacita constantemente al personal en su empresa?

_____ a. Si _____ b. Regularmente _____ c. No

12. ¿Qué tan constante son las capacitaciones en su empresa al año?

_____ a. 1 a 3 al año _____ b. 4 a 6 al año _____ c. 6 o más al año

13. Considera que su personal es altamente capacitado

_____ a. Totalmente de acuerdo _____ b. De acuerdo
_____ c. Desacuerdo _____ d. Totalmente desacuerdo

14. Considera que el recurso humano que cuenta actualmente su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo.

_____ a. Totalmente de acuerdo _____ b. De acuerdo
_____ c. Desacuerdo _____ d. Totalmente desacuerdo

15. ¿Explicar por qué?

LOGÍSTICA

16. ¿Cómo es actualmente la logística en su empresa?

_____ a. Muy buena _____ b. Buena _____ c. Regular
_____ d. Mala _____ e. Muy mala

17. ¿Cuenta con planes para la distribución correcta de sus materiales?

_____ a. Si

_____ b. No

18. Considera que la logística con la que actualmente cuenta su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo.

_____ a. Totalmente de acuerdo

_____ b. De acuerdo

_____ c. Desacuerdo

_____ d. Totalmente desacuerdo

19. ¿Explicar por qué?

INNOVACIÓN

20. ¿Considera que actualmente su empresa esta innovando?

_____ a. Si

_____ b. No

21. En caso de ser afirmativo, seleccionar de que manera esta innovando.

_____ a. Materiales

_____ b. Procesos

_____ c. Maquinaria

_____ d. Sistemas

22. Considera que la innovación con la que actualmente cuenta su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo.

_____ a. Totalmente de acuerdo

_____ b. De acuerdo

_____ c. Desacuerdo

_____ d. Totalmente desacuerdo

23. ¿Explicar por qué?

LIDERAZGO

24. ¿Considera que en su empresa se fomenta el liderazgo?

_____ a. Si

_____ b. No

25. ¿A que nivel se fomenta el liderazgo?

_____ a. Directivo

_____ b. Gerencial

_____ c. Administrativo

_____ c. Operativo

26. Considera que el liderazgo con el que cuenta actualmente su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo.

_____ a. Totalmente de acuerdo

_____ b. De acuerdo

_____ c. Desacuerdo

_____ d. Totalmente desacuerdo

27. ¿Explicar por qué?

PRECIOS BAJOS

28. ¿Considera que los precios que ofrece son competitivos en el mercado?

_____ a. Si _____ b. No

29. ¿Considera que ofrece precios más bajos que la competencia?

_____ a. Si _____ b. No

30. Considera que ofrecer precios bajos en su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo.

_____ a. Totalmente de acuerdo _____ b. De acuerdo
_____ c. Desacuerdo _____ d. Totalmente desacuerdo

31. ¿Explicar por qué?

PRESTIGIO

32. ¿Considera que su empresa es reconocida en la localidad?

_____ a. Si _____ b. No

33. ¿Cómo considera que su empresa es reconocida?

_____ a. Contactos con instituciones públicas y privadas
_____ b. Recomendaciones

34. Considera que el prestigio en su empresa es una ventaja sobre las demás empresas del mismo ramo.

_____ a. Totalmente de acuerdo _____ b. De acuerdo
_____ c. Desacuerdo _____ d. Totalmente desacuerdo

35. ¿Explicar por qué?

36. ¿Considera que la gestión comercial en su empresa es la correcta?

_____ a. Si _____ b. Regular _____ c. No

37. En caso de ser afirmativo o regular, marcar los aspectos que considera que cuenta su empresa para generar la gestión comercial.

_____ a. Atención a los clientes
_____ b. Precios competitivos
_____ c. Cobertura de mercado
_____ d. Adecuada utilización de los canales de distribución
_____ e. Satisfacer las necesidades de la demanda
_____ f. Contar con experiencia en la industria

38. ¿Considera que la administración de sus finanzas en su empresa es la correcta?

_____ a. Si _____ b. Regular _____ c. No

39. En caso de ser afirmativo o regular, marcar los aspectos que considera que cuenta su empresa para generar la administración de sus finanzas.

- a. Utilidad en la empresa
- b. Contar con valor patrimonial
- c. Control de las deudas que tiene la empresa
- d. Control de fechas de pago
- e. Efectivo en la empresa
- f. Contar con fuentes de financiamiento
- g. Contar con flujos de caja

40. ¿Considera que la administración de la producción en su empresa es la correcta?

- a. Si b. Regular c. No

41. En caso de ser afirmativo o regular, marcar los aspectos que considera que cuenta su empresa para generar la administración de la producción.

- a. Maquinaria adecuada
- b. Capacidades instaladas
- c. Correcto nivel de personal
- d. Relaciones con proveedores de materia prima
- e. Contar con sistemas de inventarios
- f. Tener flexibilidad
- g. Contar con estructuras de costos

42. ¿Considera que la administración de la ciencia y la tecnología en su empresa es la correcta?

- a. Si b. Regular c. No

43. En caso de ser afirmativo o regular, marcar los aspectos que considera que cuenta su empresa para generar la administración de la ciencia y la tecnología.

- a. Inversión
- b. Registro de patentes
- c. Maquinaria actualizada
- d. Medios de comunicación
- e. Estudios de nuevos proyectos

44. ¿Considera que la internacionalización en su empresa es la correcta?

- a. Si b. Regular c. No

45. En caso de ser afirmativo o regular, marcar los aspectos que considera que cuenta su empresa para generar la internacionalización.

- a. Cobertura del mercado potencial
- b. Exportaciones e importaciones de materiales
- c. Realización de obras a nivel nacional e internacional.

46. ¿Considera que la administración gerencial en su empresa es la correcta?

- a. Si b. Regular c. No

47. En caso de ser afirmativo o regular, marcar los aspectos que considera que cuenta su empresa para generar la administración gerencial

- a. Contar con personal con escolaridad profesional
- b. Contar con personal con experiencia y conocimientos en el ramo
- c. Contar con personal que maneja otros idiomas

48. ¿Cuáles son las estrategias de mercado que utiliza su empresa actualmente?

- a. Licitaciones en concursos de obras
- b. Promoción en medios masivos de la localidad
- c. Convenios con empresas públicas, privadas y gobierno
- d. Contar con gran cobertura en diversos nichos de mercado.

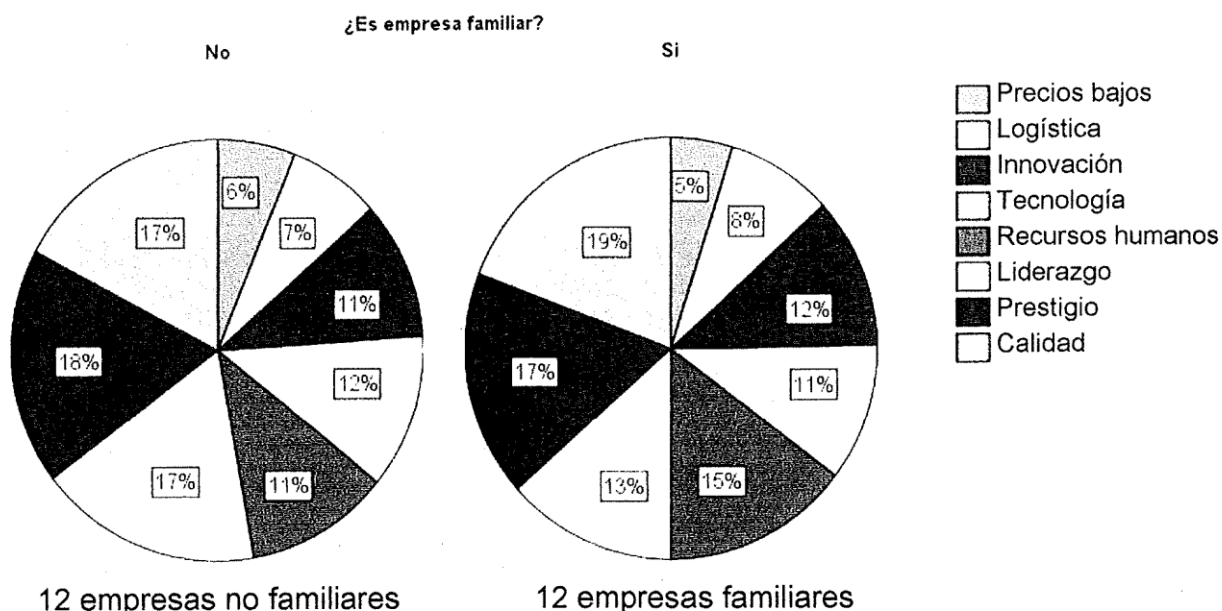
49. ¿Cuáles son los cambios más importantes que ha venido teniendo su empresa en los últimos años?

- a. Cambios económicos
- b. Cambios políticos
- c. Cambios sociales
- d. Cambios en el medio ambiente

!!!!MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COOPERACIÓN!!!!

ANEXO 2

Porcentajes de empresas familiares y no familiares con relación a la pregunta 1

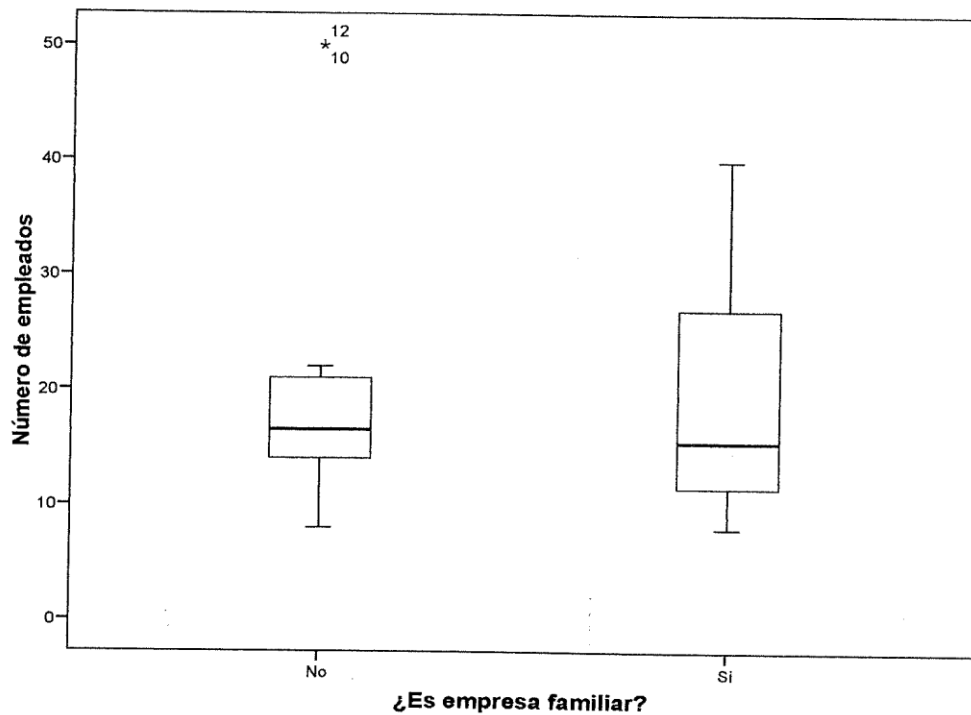


En la Gráfica se puede observar a las empresas que son familiares y las que no son familiares, que son 12 familiares y 12 no familiares, junto con las variables que seleccionaron los encargados de las empresas constructoras con valor de 1 a 8, ordenándolas por grado de importancia siendo el valor 1 como el más importante y el valor 8 como el menos importante. En los resultados se obtuvo que la variable más importante para que las empresas constructoras tengan ventajas es la calidad, porque los encargados de las empresas constructoras seleccionaron a la calidad utilizando el valor 1 y 2, después la variable de prestigio, liderazgo, recursos humanos, tecnología, innovación, logística y como última variable la menos importante la de precios bajos que tiene mayor valor por ser el número ocho.

Número de empleados

Resumen del procesamiento de los casos

		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Número de empleados	¿Es empresa familiar? No	12	85.7%	2	14.3%	14	100.0%
	Si	12	100.0%	0	.0%	12	100.0%



En la Gráfica se puede observar a los resultados anteriores se realizó la Tabla 3.2, donde se demuestra el número de empleados y si son empresas familiares o no familiares. Los resultados fueron 12 empresas constructoras son familiares y 12 empresas no son familiares, 2 empresas no contestaron a la pregunta. El número de empleados en las empresas que no son familiares tienen una media de 21, pero se puede observar que las empresas constructoras no familiares tienen aproximadamente entre 15 y 20 empleados, con un valor mínimo de 8 y máximo de 50, así como un rango de 42. Por otro lado, las empresas familiares tienen una media de 19, pero se puede observar que tienen aproximadamente entre 13 y 25 empleados, con un valor mínimo de 8 y máximo de 40, así como un rango de 32. Con los resultados mencionados anteriormente se puede observar que las empresas familiares tienen un margen más amplio del número de empleados que tienen en comparación con las no familiares.

REFERENCIAS

- Anaya, F. (2007). Empresas familiares. *Pyme. Adminístrate hoy* (152), 14-16.
- Anónimo (2008). Decimoquinta sección – Secretaría de Economía. Consultado el 3 de septiembre de 2008 en:
http://www.abogadogeneral.ipn.mx/DOF/PdfDof/dof_29122008.pdf
- Anónimo (2007). Fracasan 85% de las empresas familiares. *El Universal*. Consultado el 9 de julio de 2008 en:
<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/40433.html>
- Anónimo (2004). Se mantiene a la baja la competitividad. *El Universal*. Consultado el 30 de mayo de 2008 en:
http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=41662&tabla=finanzas
- Anónimo (2000). La industria de la construcción en México. Consultado el 7 de agosto de 2008 en: <http://www.publicaciones.ipn.mx/PDF/1430.pdf>
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes del estado de Veracruz. Consultado el 19 de mayo de 2008 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39521603>
- Avendaño, J. (2008). Negocios familiares. ¿Bendición o maldición? *Pyme. Adminístrate hoy*, (167), 45-46.
- Bateman, T. & Snell, S. (2007). *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (6ta. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Carmona, M. (2007). Para hacer negocio, no hay límite. *Mundo ejecutivo. El universo de los buenos negocios* (343), 106-108.
- Davis, J. (2006). Dentro del ADN de la empresa familiar. *Harvard Business Review* (8), 44-48.
- Ferré, T. (2002). *Estrategias de negocios y de marketing. Las mejores estrategias para alcanzar el éxito empresarial en épocas turbulentas y competitivas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos. Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill.
- Gamboa, Z. M. (2007). Competitividad en la empresa familiar. Consultado el 21 de abril de 2008 en:
http://www.cecoax.ipn.mx/archivos/empresas_familiares.pdf

González, A. (2008). La vocación de construir. *Líderes mexicanos. Camino del desarrollo*, pp.12-14.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (9na. Ed.). Bogotá: Thomson Editores.

Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. Consultado el 26 de mayo de 2008 en:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30400913>

Lansberg, I. & Gersick, K. (2006). Sello de familia. Cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana. *Harvard Business Review* (8), 31-42.

Lansberg, I., Gersick, K. & Davis, J. (2006). Cultivar la empresa familiar. *Harvard Business Review* (8), 29.

Lerma, A. (2000). *Comercio internacional, metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial. Guía práctica*. México: ECAFSA.

Longenecker, J., Moore, C., Petty, J., & Palich, L. (2007). *Administración de pequeñas y medianas empresas. Enfoque emprendedor* (13a. Ed.). México: CENGAGE Learning.

Maldonado, H. (s.f.). Los retos de la competitividad. Instituto Mexicano para la Competitividad. Consultado el 3 de junio de 2008 en:
<http://www.imco.org.mx/ar22.php>

Márquez Ayala, D. (2004). La industria de la construcción (1/2). Consultado el 21 de mayo de 2008 en:
<http://vectoreconomico.com.mx/files/pdfs/21062004.pdf>

Martínez, C. (2007). Escasa planeación en la sucesión en empresas familiares. *El Universal*. Consultado 17 de julio de 2008 en:
<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/44014.html>

Méndez, M. J (1996). *Economía y la empresa*. México: Editorial McGraw-Hill.

Pigueron, G. (1994). *La empresa de clase mundial*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Serrano, R. (2008). Construyendo una gran visión. *Líderes mexicanos. Camino del desarrollo*. 2008, 2-4.

Sobriño, J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: Revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos* (050), 311-361. Consultado el 28 de mayo de 2008 en:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31205003>

Thomson, E. & Guy, P. (2000). *Ingeniería de las competencias. Colección, formación y desarrollo*. (1ma. Ed.). Madrid: Ediciones Gestión 2000.

Ulloa, A. (2007). Las empresas de familia dominan mercado, dicen. *El Universal*. Consultado el 15 de julio de 2008 en: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/60244.html>