



## LA NEGOCIACIÓN FACTOR CLAVE PARA LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN

(Negotiation key factor to set up strategic alliances in the construction sector)

Recibido: 20/06/2013 Revisado: 09/10/2013 Aceptado: 05/11/2013

**Schlaefli Cruz, Pedro**

Cámara de la Construcción del Zulia, Venezuela

[pschlaefli@gmail.com](mailto:pschlaefli@gmail.com)

**Nava Chirinos, Ángel**

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela

[angelnavach66@hotmail.com](mailto:angelnavach66@hotmail.com)

### RESUMEN

El presente trabajo se orientó en determinar la importancia de la negociación como factor clave para la formación de alianzas estratégicas en el sector construcción adscrito a la Cámara de la Construcción del Zulia (CCZ), con la idea de que los empresarios cuenten con herramientas que les permitan crecer, además de consolidarse, abatiendo el déficit habitacional y generando empleos. El estudio fue de tipo cuantitativo, correlacional, de diseño no experimental, empleándose como instrumento de recolección de datos la encuesta con escala Likert. Abordando los objetos de estudios a través de la fundamentación de los aportes teóricos de los siguientes autores: García-Ochoa y Mayor (2008); Echarri, Pendrás y Quintana (2002), Cleri (2001); así como Laseter (2000), en el área de alianzas estratégicas; Fisher, Ury y Patton (2011); Costa, Galeote y Segura (2004); Stone, Patton y Heen (2006); Gabaldón (2003), así como Ponti (2007), en el área de negociación. Los resultados señalaron una tendencia favorable hacia la formalización de alianzas utilizando técnicas de negociación en empresas del sector construcción, sobre todo en el caso de búsqueda de aliados estratégicos para aumentar las utilidades o cuando desean participar a mayor escala dentro del mercado, traduciéndose en la construcción de grandes cantidades de viviendas, centros comerciales de mayor tamaño, entre otros. En contraposición, no se ven motivados a establecer alianzas para acceder a nuevas tecnologías constructivas, las cuales promueven construcciones rápidas, económicas, en armonía con el medio ambiente. Finalmente, los gerentes de la construcción aplican el método de negociación, en el siguiente orden: los "intereses", las "personas", las "opciones" y los "criterios". Para ellos si se alcanzan los intereses no es necesario buscar más opciones de negociación.

**Palabras clave:** Alianzas estratégicas, Negociación, Construcción.

### ABSTRACT

The present investigation bring development guidelines for the systematization of the negotiations to set up strategic alliances in the construction sector attached to the Construction Chamber of Zulia (CCZ), with the idea that companies get the tools that allow them to grow, and strengthen, bringing down the housing deficit and creating jobs. The



study was a quantitative, correlational, not experimental design, using as an instrument of data collection the survey with Likert scale. Addressing the objects of study through the merits of the theoretical contributions of the following authors: Garcia-Ochoa and Mayor (2008); Echarri, Pendrás and Quintana (2002), Cleri (2001) and Laseter (2000), in the area of Strategic Alliances, and Fisher, Ury and Patton (2011), Costa, Galeote and Segura (2004), Stone, Patton and Heen (2006); Gabaldon (2003) and Ponti (2007) in the area of negotiation. The results showed that manager of construction sector apply skills on negotiation enhancing the formation of strategic alliances, also received favorable trend towards the formalization of partner ships in construction companies, mostly in search for strategic partners to increase profits or when they want to participate on a larger scale in the market, resulting in the construction of large homes, larger commercial centers, among others. In contrast, are not motivated to form alliances to access new construction techniques, which promote rapid construction, economic, in harmony with the environment. Finally, construction managers apply the method of negotiation in the following order: the "interest "as "persons", "options" and" criteria." According them if the interest is reached, is not necessary to find more options for negotiation.

**Keywords:** Strategic alliance, Negotiation, Construction.

### A MANERA DE INTRODUCCIÓN

A través de los años el crecimiento demográfico se ha acelerado de manera tal, que hace tan solo 40 años había la mitad de la población actual, de acuerdo a las Naciones Unidas (UN) (2011) para el año 2025 la población mundial estará alrededor de 8.002.978.000 (ocho mil dos millones mil novecientos setenta y ocho mil), lo que aumenta notablemente las expectativas de los ciudadanos por obtener viviendas, entre otras necesidades.

Por tanto, surge la preocupación de organizaciones tanto públicas como privadas para promover la construcción de viviendas. El país no ha escapado a este crecimiento poblacional, problema que no es de reciente data, se inicia en los años 20 cuando las compañías petroleras extranjeras comienzan a explotar el petróleo en Venezuela, dándose un proceso de éxodo del campesinado hacia las fuentes de trabajo alrededor de los yacimientos petroleros.

El Gobierno inicia entonces un plan de desarrollo de infraestructura acelerado, convirtiéndolo en el mayor empleador del país. En el año 1975 la crisis habitacional se intensificó por no existir programas de desarrollo habitacional y agrícola que impidiesen la migración de los sectores rurales a los centros más poblados, e inclusive se añade el agravante de que el sector privado de la construcción no invirtió lo suficiente en la generación de viviendas.

En Venezuela, como consecuencia de lo anteriormente señalado y de acuerdo a la Cámara Venezolana de la construcción (CVC) (2011) para el año 2011 el déficit habitacional esabaá en dos millones y medio de unidades. En los últimos cinco quinquenios, la construcción de viviendas ha estado por debajo del crecimiento vegetativo de la población, cabe destacar que en el referido déficit se incluyen las viviendas que no



cuentan con los servicios básicos, denominadas ranchos, al igual que las viviendas que se encuentran en zonas no aptas.

Adicionalmente, al déficit habitacional se debe sumar problemas como la escasez e incremento de costos que se manifiesta en los precios de los terrenos, mano de obra, transporte e insumos de construcción (cemento, cabillas, bloques entre otros), conllevando a los constructores a buscar alternativas de asociación.

En este marco de referencia, dado que el Estado venezolano no puede cubrir en su totalidad el déficit habitacional, las empresas privadas de construcción del país han buscado fórmulas para reducir el déficit habitacional, realizando cuantiosas inversiones junto a la aplicación de nuevos esquemas gerenciales como la cooperación entre empresas en el sector construcción; de allí surgen las interrogantes del investigador sobre las estrategias utilizadas por las empresas de construcción para abatir el inmenso déficit, además de promover el empleo.

### **PROBLEMÁTICA ABORDADA**

Las empresas de construcción en Venezuela, con el interés de satisfacer el enorme déficit habitacional del país, han encontrado una alternativa a través de la formación de alianzas estratégicas, garantizándose de esta manera, la permanencia y el crecimiento en el mercado, facilitando la adquisición de nuevas tecnologías, el suministro tanto de materiales como de equipos, la obtención de financiamientos bancarios, la reducción del riesgo, entre otras muchas ventajas.

Cabe destacar, que el referido déficit habitacional en el país representa oportunidades para el sector construcción, en especial para los constructores del municipio Maracaibo del estado Zulia, donde se calcula un déficit habitacional acumulado al año 2011 de 288.000 viviendas, según cifras de la Cámara de la Construcción del Zulia (CCZ) (2011).

En este orden de ideas, de acuerdo a García-Ochoa y Mayor (2008), la formación de alianzas estratégicas exige una relación de equilibrio entre los miembros que formarán la nueva sociedad, incluyendo el establecimiento de metas, definición del aporte de cada uno de los socios, qué se espera de cada uno de ellos, cómo funcionará la nueva estructura, cómo será el manejo de la información, el establecimiento de planes de emergencia, entre otros.

En el caso de las empresas de construcción, los miembros de una alianza estratégica deben actuar en la realización de un fin común, para lo cual deben participar conjuntamente en la gestión y administración del proyecto compartido, contribuyendo tanto al soporte económico en dinero o especies, personal e infraestructura, así como los equipos y maquinaria necesarios para la realización del proyecto.

Por otro lado, cada miembro de la alianza debe respetar el sistema pactado y acordado en el común uso de los bienes y/o servicios, propios y/o conjuntos, destinados al proyecto de desarrollo de viviendas; por tanto, se requiere mantener los canales de comunicación, razón de la importancia de la negociación durante toda la vida de la asociación.



En este contexto, la formación de alianzas dependería de la capacidad de negociación de los involucrados, citando a Fisher, Ury, y Patton, (2011), quienes señalan a la negociación como un proceso de mutua comunicación, encaminado a lograr un acuerdo entre las partes cuando existen intereses compartidos y otros opuestos.

Según los autores Fisher y Ertel (2001), la experiencia demuestra que todo proceso de negociación debe pasar por un enfoque sistémico de preparación el cual tenga como objetivo un buen resultado para ambas partes, considerando los intereses de los involucrados, analizando las posibles alternativas para el acuerdo, la legitimidad del mismo, la comunicación, las relaciones y el compromiso sobre el resultado acordado.

Igualmente, Gabaldón (2003) señala que el éxito de la negociación es un 80 % preparación y un 20 % aplicación, coincidiendo con Fisher y Ertel (2001), quienes añaden que el proceso de negociación es entre personas, por lo tanto se debe evitar la negociación con base en posiciones, porque se pueden generar acuerdos insensatos, afectando las relaciones entre las partes involucradas, originando la no concreción de acuerdos.

Como se puede inferir el proceso de negociación es complejo, intervienen muchos factores para alcanzar un acuerdo que satisfaga a ambas partes, de allí la importancia de tratar de aproximar lo más posible a la otra parte a un compromiso mediante la combinación de varias técnicas de negociación, colaboración y persuasión sobre temas vitales. Por ello, se hace necesario el desarrollo de estrategias que se traduzcan en habilidades, las cuales debe tener el negociador para facilitar el proceso, obteniendo así resultados positivos para todas las partes.

En el caso del sector construcción, de acuerdo con Schlaefli (2011), en materia de alianzas estratégicas y negociación en el sector construcción adscrito a la Cámara de la Construcción del estado Zulia, no existe formalidad en la manera de concretar las alianzas y negociar las mismas, se trata más de acuerdos de cooperación amistosos que instrumentados, lo que pudiera estar generando un vacío legal y formal.

La falta de la formalidad en las alianzas y la negociación, además de la incertidumbre que conlleva, genera vulnerabilidad entre los participantes, creando la percepción de que puedan ocurrir daños o perturbaciones que alteren el funcionamiento normal de la nueva entidad.

En este orden de ideas, la fragilidad antes mencionada, impedirá la evaluación en cuanto a la consecución de los objetivos planteados, así como la trazabilidad y documentación de los hechos ocurridos que no permitan alcanzar las referidas metas. Es importante señalar, en la medida en que se documente la formalización de las negociaciones y alianzas estratégicas, los riesgos inherentes podrán ser minimizados.

Tal como se presenta, es evidente la necesidad de utilizar herramientas o estrategias que ayuden a gestionar la negociación de una manera más efectiva. Por otra parte no debe olvidarse la necesidad de ponderar las estrategias a fin de facilitar tanto las relaciones sociales como la convivencia en el mediano y largo plazo.



La negociación junto a las alianzas en el sector de la construcción podría ser parte de los principales instrumentos a utilizar, para resolver exitosamente los desafíos planteados, así como un suministro eficiente de materias primas, compra de materiales terminados, manejo de personal, adquisición de nuevas tecnologías, entre otros.

## **BASAMENTO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Para García-Ochoa y Mayor (2008), citando a Yoshino y Ragan (1996), las alianzas estratégicas se definen genéricamente como asociaciones creadas para lograr los intereses comunes de los miembros. Adicionalmente, García-Ochoa y otros (2008), completan la definición con otra no tan genérica, puntualizando que una alianza estratégica es un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelaciones donde realizan una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas.

Cleri (2001), quien coincide con los anteriores autores, añade que las alianzas estratégicas son una salida indiscutida a la imposibilidad de llevar a cabo un negocio, un nuevo proyecto, así como la ampliación del existente o de la debilidad para explotar una idea brillante para convertirla en negocio.

### **FACTORES QUE IMPULSAN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

De acuerdo a Echarri, Pendrás, y Quintana (2002), las razones que llevan a conformar alianzas son las siguientes: la complejidad y elevado costo económico tanto del mercadeo como de distribución; el incremento de los costos necesarios para el desarrollo de nuevos productos; la complejidad técnica de los productos demandados por el mercado; así como la necesidad de agrupación empresarial con el objetivo de lograr una mayor competitividad.

Para Child, Faulkner y Tallman (2005), las organizaciones deciden unirse en alianzas estratégicas por tres razones principales: la reducción de costos en las transacciones; la mejora en la posición estratégica de la organización; y la oportunidad de que la organización aprenda mediante la transferencia de conocimientos.

### **TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Existen tantos tipos de alianzas estratégicas como formas de relacionarse que puedan crear las personas. Según García-Ochoa y otros (2008), las alianzas estratégicas se clasifican teniendo en cuenta dos factores: la naturaleza de las empresas participantes y la actividad en la que colaboran. Dentro de estas dos categorías existen varios subtipos de alianzas.

En el caso de la primera clasificación, en función de la relación entre los socios, destacan la unión de empresas que son competidoras entre sí, como las que no compiten entre sí, pero la cooperación les permite la integración vertical, contribuyendo al



fortalecimiento de la cadena de valor. En el segundo caso la clasificación viene dada por lo siguiente: por tecnología, por producción y comercial.

## **NEGOCIACIÓN**

Costa, Galeote y Segura (2004), consideran que casi todas las actividades de la vida del ser humano en sociedad, implican alguna forma de negociación, como por ejemplo: tratar los desacuerdos, las diferencias, la resolución de conflictos para beneficio mutuo o colectivo, entre otros.

Las relaciones interpersonales, la vida familiar, la actividad económica, la política, en fin todos los aspectos de la actividad humana están afectados por continuos procesos de negociación, en su mayoría de veces inconscientes. En la medida que la persona tome conciencia de que está negociando, logrará dominar las técnicas necesarias para el éxito.

En este orden de ideas, definen la negociación como un proceso de interacción, comunicación, cortesía verbal, escucha activa y preparación en donde las partes involucradas, conjugando mecanismos de influencia junto a los de persuasión, logran alcanzar un acuerdo que satisfaga de forma equitativa sus respectivos intereses.

Amado (2009), coincide con Costa, Galeote y Segura (2004), al indicar que la negociación es el eje transversal de los medios de resolución de conflictos. Agregando, que si no se sabe negociar no se podrá mediar, conciliar, ni arbitrar. La negociación debe buscar el establecimiento de una relación deseable entre las partes involucradas, en la cual se pueda lograr un nuevo orden de relaciones donde antes no existía o estaba debilitado por el conflicto.

## **TIPOS DE NEGOCIACIÓN**

Cabana (2007) señala que conocer las propias necesidades y objetivos que se quieren alcanzar, así como la preparación antes de iniciar el proceso de negociación mediante la recopilación de información de la contraparte, el análisis de alternativas entre otras actividades, desempeñará un papel determinante en el tipo de negociación que se desarrollará, siendo lo más importante para las partes el de ganar-ganar, donde cada uno de los participantes sienta que logró satisfacer todas sus necesidades.

Igualmente, De La Cruz y otros (2002) definen la negociación ganar-ganar, cuando las partes buscan reciprocidad con los otros compañeros o socios, sabiendo dejar espacio al otro a la vez que ocupan el suyo propio, considerando las necesidades propias y la de los demás.

Por su parte, Amado (2009) puntualiza la negociación convencional como aquella que carece de metodología y se basa en mecanismos psicológicos, en los que no se genera un equilibrio ganar-ganar. Esta negociación también es conocida como regateo, la cual no necesariamente es exitosa, porque siempre una de las partes sale perdiendo, por lo que no se ocupa de las personas, es de corto plazo.



En este orden de ideas, para De La Cruz y otros (2002), la negociación convencional se subdivide en la negociación distributiva o competitiva, también denominada de “pérdidas-ganancias”. Una parte gana lo que pierde la otra, un ejemplo sería: la negociación de la contratación colectiva del contrato de la construcción donde parte del éxito estaría en la capacidad de controlar la información, por tratarse de una confrontación, a través de la cual, las partes pretenden llegar hasta el límite exacto que el contrario pueda o se vea obligado a aceptar.

Por otro lado Costa, Galeote y Segura (2004), coincidiendo con Amado (2009), citado anteriormente, definen como negociación posicional, la que se convierte en personal, dificultando la conciliación de “los intereses” de las partes mediante el logro de un acuerdo.

Representa el estilo tradicional/convencional donde cada una de las partes adopta una determinada posición negociadora, abogando a su favor, hacen algunas concesiones a la otra parte y, en función de las mismas, redefinen nuevamente su posición. Repitiéndose este ciclo hasta que ambas posiciones se acercan lo suficiente para alcanzar un acuerdo.

### ASPECTOS METODOLÓGICOS

El estudio fue de tipo cuantitativo, correlacional, de diseño no experimental, se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta con escala Likert. Se abordaron los objetos de estudios a través de la fundamentación de los aportes teóricos de los siguientes autores: García-Ochoa y Mayor (2008); Echarri, Pendrás y Quintana (2002), Cleri (2001); Child, Faulkner y Tallman (2005), así como Laseter (2000), en el área de alianzas estratégicas; y Fisher, Ury y Patton (2011); Costa, Galeote y Segura (2004); Stone, Patton y Heen (2006); Gabaldón (2003), así como Ponti (2007), en el área de negociación.

La referida escala de medición Likert se diseñó con cinco alternativas de respuestas con dirección positiva, presentándose los reactivos en forma de proposición, donde los sujetos seleccionaban una de las opciones de acuerdo a un criterio objetivo (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1. Codificación Escala de Likert**

Alternativas de Respuesta	Ítems con dirección positiva
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

**Fuente:** elaboración propia.

Para efectos de la presente investigación, la población seleccionada estuvo compuesta por los gerentes de las empresas constructoras con proyectos activos que forman parte de la Cámara de la Construcción del Zulia (CCZ). Sumando una plantilla de 80 miembros activos y solventes.



## RESULTADOS

Se encontró que los gerentes de las empresas del sector construcción están dispuestos a establecer alianzas estratégicas “casi siempre” en un 34 % con la finalidad de “aumentar sus utilidades”. Lo cual coincide con lo reseñado por Cleri (2001), las metas comunes y ambiciosas motivan a las partes involucradas a extraer máximos beneficios de las relaciones, entendiéndose tanto utilidades como rentabilidad.

Al mismo tiempo, un 34 % de los gerentes encuestados ubicados dentro de la categoría “casi siempre” están dispuestos a constituir alianzas estratégicas para tener una “participación a mayor escala” dentro del sector construcción, confirmando lo indicado por Child, Faulkner y Tallman (2005), la principal ventaja de estas alianzas para las empresas es el incremento de su competitividad, asegurando posiciones fuertes en sus mercados a través de una mayor participación, que la protejan de competidores y permitan su crecimiento.

Dentro de la categoría “a veces”, el 35 % de los gerentes encuestados respondieron estar dispuestos a desarrollar alianzas estratégicas bajo el indicador “acceso a tecnologías”, no obstante en opinión de García-Ochoa y Mayor (2008), el dinámico ritmo de las innovaciones y los costos altamente crecientes asociados a la Investigación y Desarrollo (I+D), son factores que contribuyen a formar alianzas. Igualmente, la búsqueda de nuevos modos y formas de producir o diseñar productos o servicios, conllevan a este tipo de coaliciones.

Por otra parte el indicador “alianzas de producción” registra un valor de 45 % en la categoría “casi siempre”, lo que evidencia que las empresas del sector construcción crean alianzas para aumentar su capacidad productiva, facilitando la suma de esfuerzos de manera de alcanzar un objetivo.

Asimismo, el indicador “alianzas comerciales” se ubica en un 38 % dentro de la categoría “casi siempre”; en tal sentido, el resultado proyecta que las empresas del sector construcción realizan alianzas para la comercialización de sus productos, un ejemplo de esto es que el constructor se apoye en una empresa de venta de bienes raíces.

Por otro parte, un 28 % de los encuestados se posiciona en la categoría “casi nunca” para el indicador “alianzas de procura”, las cuales según Cleri (2002), tienen por objeto garantizar la compra de materiales para las operaciones de las empresas, realizándose una serie de compromisos entre el proveedor de materiales y la empresa solicitante, lo que asegura el suministro constante y a tiempo de materia prima.

En referencia a la variable negociación, se encontró que el 68 % de los entrevistados aplica sus conocimientos en negociación a la hora de establecer un acuerdo de cooperación, ubicándose en la categoría “siempre”, dentro del indicador “los intereses” como criterio a satisfacer el referido acuerdo.

Igualmente, el indicador “las personas” obtuvo una alta puntuación, 54 % dentro de la categoría “siempre”, interpretándose como el valor que dan los gerentes de la



construcción a las relaciones interpersonales, lo cual es consecuente con Fisher, Ury y Patton (2011), quien refiere como un hecho fundamental de las negociaciones, el estar consciente que se está tratando con personas, por tanto existen emociones, sentimientos, valores, diferentes puntos de vista, entre otros aspectos.

Con base en lo anteriormente señalado, el resultado obtenido sobre la variable negociación conduce a mencionar que los gerentes del sector construcción defienden sus “intereses” y al mismo tiempo cuidan la relación con “las personas”.

## **CONCLUSIONES**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se puede sostener que los gerentes de las empresas del sector construcción vinculados a la Cámara de la Construcción del Zulia (CCZ) conocen y utilizan una metodología de negociación para el establecimiento de alianzas estratégicas, con el fin de aumentar sus utilidades, participar a una mayor escala dentro de su segmento, construir mayor cantidad de viviendas, edificios o centros comerciales más grandes. En contraposición, no se ven motivados a establecer alianzas para acceder a nuevas tecnologías constructivas, las cuales promueven construcciones más rápidas, económicas, en armonía con el medio ambiente, entre otras ventajas.

En este orden de ideas, las empresas de construcción tampoco buscan reducir o compartir el riesgo con otras empresas a la hora de ejecutar proyectos de gran tamaño en zonas que dificulten el acceso de los equipos y la mano de obra. Igualmente no acostumbran a expandir sus empresas a otras áreas, como por ejemplo: la distribución de materiales de construcción, la pavimentación de carreteras, la construcción de puentes, entre otras; a través de la cooperación.

Cabe agregar que se encontró que los gerentes de las empresas de construcción a la hora de establecer la alianza estratégica seleccionan al socio de acuerdo a las capacidades que este tiene, como por ejemplo: el aporte de maquinaria y equipos, experiencia, logros alcanzados, entre otros; buscando fortalecer las debilidades de su empresa de manera de acometer proyectos de mayor envergadura.

En cuanto al tipo de negociación utilizado en el sector de construcción, se obtuvo que los gerentes de las empresas de construcción basan sus negociaciones en principios, lo que permite que ambas partes involucradas en las negociaciones ganen, orientando una relación ganar-ganar, es decir, ejercen el estilo por excelencia descrito como el modelo a seguir.

También se halló que los gerentes del sector construcción, dentro del proceso de negociación le dan una mayor importancia al encuentro (cara a cara) que al resto de las etapas del proceso como son la preparación inicial, la cual implica la búsqueda y análisis de información de la contraparte antes del encuentro, y el cierre, etapa final donde se plasman los acuerdos tales como: duración de la alianza, contribución de cada socio y reparto de resultados.



## RECOMENDACIONES

Se sugiere a las empresas del sector construcción pertenecientes a la Cámara de la Construcción del Zulia (CCZ) considerar entre sus planes estratégicos la formación de alianzas que favorezcan su crecimiento, acceso a nuevas tecnologías y deriven en la ejecución de construcciones más rápidas, eficientes y sustentables. Estas alianzas pueden ser realizadas con universidades o centros de investigación (I+D).

Se exhorta a fomentar la formación de alianzas estratégicas como práctica estratégica que contribuya a la disminución de riesgos e incertidumbres en los proyectos a ejecutar, la suma de experiencias de los involucrados permitirá visualizar las posibles amenazas del entorno, igualmente, aumentará el control de costos debido a la necesidad de informar a los socios del flujo de gastos en el proyecto.

Se recomienda a las cámaras que agrupan a las empresas del sector construcción promover la formación de alianzas estratégicas entre sus agremiados mediante talleres que muestran las ventajas de este tipo de cooperación, igualmente se exhorta el desarrollo de foros, donde participen empresas desarrolladoras de tecnologías en construcción, con énfasis en la eficiencia y ecología.

Así mismo, propiciar entre los empresarios de la construcción mesas de trabajo para la gestión de la cultura del cambio, producto de la formación de alianzas estratégicas, con la finalidad de capacitar a los gerentes de las empresas de construcción para responder a las nuevas expectativas como consecuencia de la cooperación empresarial, de forma que aprovechen las oportunidades que se presentan en el mercado por el alto déficit de viviendas.

En este orden de ideas, se invita a los gerentes de las empresas del sector construcción a participar en cursos de negociación, en los cuales se detalle la metodología de Harvard, a fin de profundizar en los elementos y disciplinas que fomentan la cultura de negociación con carácter estratégico.

Finalmente, se propone a los gerentes de las empresas de construcción, una vez establecida la alianza estratégica, continuar reforzando las habilidades de negociación con los nuevos socios, a fin darle continuidad al proceso iniciado, esto en caso de que surjan factores internos o externos que puedan alterar la relación de cooperación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amado, L. (2009). Resolución de Conflictos. Caracas, Venezuela: Editorial CEC, S.A.

Cabana, G. (2007). Los 10 secretos del negociador eficaz. Barcelona, España. Editorial Siro, S.A.

Cámara Venezolana de la Construcción (CVC) (2011). Documento en línea. Disponible en: <http://www.cvc.com.ve/portal/MainView.php>. Consulta: 08/01/2011.



- Cámara de la Construcción del Zulia (CCZ) (2011). [Conferencia en la sede de la CCZ dictada por el Ing. Rafael Guédez Sayago]. [Conferencia: 2011, Febrero 12].
- Cleri, C. (2001). Estrategias de Alianzas. Buenos Aires, Argentina. Macchi Grupo Editor, S.A.
- Costa, M.; Galeote, M. y Segura, M. (2004). Negociar para Con-vencer, Método, creatividad y persuasión en los negocios. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Child, J.; Faulkner, D. y Tallman, S. (2005). Cooperative Strategy. New York, United Estates. Oxford Press Inc.
- De La Cruz, I.; Greciet, P.; Pérez, C. y Vaquerizo, M. del P. (2002). Relaciones en el entorno de trabajo. Madrid, España. Santillana Ediciones.
- Echarri, A.; Pendrás, A. y Quintana, A. (2002). Joint Venture. Madrid, España. Fundación Confemetal.
- Fisher, R.; Ury, W. y Patton, B. (2011). Sí... ¡de acuerdo!, cómo negociar sin ceder. Bogotá, Colombia. Editorial Norma S.A.
- Fisher, R. y Ertel, D. (2001). Obtenga el sí en la práctica. DF, México. Editorial Gestión 2000.
- Gabaldón, F. (2003). Técnicas de negociación. Mérida, Venezuela. Imprenta de Mérida, C.A. (INMECA).
- García-Ochoa, M. y Mayor, M. (2008). Alianzas estratégicas. Madrid, España. Ediciones FIEC.
- Laseter, T. (2000). Alianzas estratégicas con proveedores, un modelo de abastecimiento equilibrado. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, S.A.
- Naciones Unidas (UN) (2011). World Population Prospects the 2010 Revision. Volume I: Comprehensive Tables. Documento en línea. Disponible en: [http://esa.un.org/wpp/Documentation/pdf/WPP2010\\_Volume-I\\_Comprehensive-Tables.pdf](http://esa.un.org/wpp/Documentation/pdf/WPP2010_Volume-I_Comprehensive-Tables.pdf). Consulta: 15/01/2011.
- Ponti, F. (2007). Los caminos de la negociación. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- Schlaefli, P. (2011). Alianzas estratégicas y negociación como factor clave en el sector construcción. Tesis para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Stone, D.; Patton, B. y Heen, S. (2006). Negociación. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, S.A.