

EL ENFOQUE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS

RECIBIDO: Junio 2013 **ACEPTADO:** Julio 2013

Alcalá, María Cristina

Universidad Privada Rafael Bellosó Chacín, URBE
mcalcala@urbe.edu.ve

García Giulliany, Jesús

Universidad Privada Rafael Bellosó Chacín, URBE
jesus.garcia@urbe.edu.ve

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la planificación estratégica en empresas constructoras, fundamentado en el enfoque de la estrategia que delinea la planificación, abordando dimensiones tal como: estrategias genéricas, modelo Treacy Wiersema, análisis vectorial de crecimiento, análisis de portafolio, estrategias competitivas o nuevas tendencias de análisis estratégico. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva con diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo integrada por 48 empresas de construcción pertenecientes a la cámara venezolana de la construcción, en el periodo 2013, región Zulia. Los resultados obtenidos permitieron conocer que empresas constructoras se manejan con un alto nivel estrategias competitivas en lo que se refiere a cooperación, no obstante, la implementación de nuevos paradigmas, al ubicarse en un nivel bajo indica que no se está optando por la búsqueda de nuevos paradigmas en atención a la visión de negocio en el sector económico empresarial de la construcción, en función de lograr la diferenciación en el mercado por medio de la identificación eficiente de los elementos contribuyentes al éxito, aspecto que se debe desarrollar en forma coherente para poder lograr una excelente gestión.

Palabras claves: Planificación estratégica, Enfoques, Empresas constructoras.

THE FOCUS OF STRATEGIC PLANNING IN CONSTRUCTION COMPANIES

ABSTRACT

The present study aimed to analyze strategic planning in building companies based on the approach outlined planning strategy, addressing dimensions such as: generic strategies, Treacy Wiersema model, vector analysis growth, portfolio analysis, competitive strategies and new trends in strategic analysis. The type of research used was descriptive and cross-sectional non-experimental design. The sample consisted of 48 construction companies belonging to the Venezuelan chamber construction in the period 2013, Zulia region. The results obtained allowed to know that construction companies are managed with a high level competitive strategies in regard to cooperation, however, the implementation of new paradigms, to settle at a low level indicates that you are not opting for the search for new paradigms in vision care business in the economic sector of the construction business, in terms of achieving differentiation in the market through the efficient identification of the

elements contributing to the success, something that must be developed in order to achieve consistent excellent management.

Keywords: Strategic planning, Approaches, Construction companies.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, iniciando la segunda década del siglo XXI, la globalización ha sido factor fundamental de cambios vertiginosos en el ámbito organizacional, la tecnología, la homogenización de los mercados, han agudizado la competencia, por lo cual la planificación estratégica de las organizaciones es un punto clave dentro del desempeño, además del génesis de la misma, permitiendo a los propietarios e inversionistas proyectar la trayectoria tomada por sus recursos económicos en el transcurrir del tiempo de maduración de la empresa, siendo vital el diagnóstico inicial de mercado, el macro ambiente, las expectativas de los empresarios en cuanto a la recuperación de su inversión, entre otros elementos.

En este sentido, la planificación, dentro de los orígenes de las corporaciones, representa el marco de referencia donde estarán inmersas las actividades económicas, sociales, humanas, entre otras de las mismas, pues la plataforma ética permitirá que los asimientos empresariales sean congruentes a las normas de la sociedad con la cual se tendrán relaciones recíprocas, cuyos individuos serán clientes además de formar parte de su talento humano.

De forma tal, entra en relevancia la planificación estratégica de las organizaciones, la cual parte del análisis de la situación actual adicional a la esperada, con la idea de determinar la dirección de la empresa, desarrollando medios para lograr la misión, por medio de un enfoque sistémico para analizar factores externos a la organización además de confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Siendo entonces un elemento a tomar en cuenta, la demanda de credibilidad en los distintos sectores empresariales. Como se describió anteriormente, la gestión de la imagen corporativa se hace un componente diferenciador en la concepción de la planificación estratégica, la cual daría mayor competitividad, además de sustentabilidad en el mercado.

De acuerdo con estos razonamientos, Guédez (2011) refiere la necesidad de la planificación estratégica, debido al incipiente marco jurídico y las condiciones encontradas en el negocio de la construcción, estableciendo así un norte con planes de acción referenciales de cómo actuar en cada organización del sector, permitiendo una gestión óptima de sus recursos y sus talentos.

Adicionalmente, se puede concretar un código de ética, siendo este un componente de la filosofía organizacional, donde se establecen los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias además de las prácticas de la empresa, los cuales se ven reflejados en la forma como sus directores, gerentes o administradores la conducen.

METODOLOGÍA

En esta investigación se escogió el enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2006) establecen dentro de las características de los métodos cuantitativos a utilizar en esta investigación, técnicas como la observación no participante y el diseño de entrevistas y encuestas estandarizadas, cuya técnica de recolección de datos será a través de un cuestionario, diseñado bajo la escala ordinal de tipo Likert; el mismo permitirá obtener información directamente en el lugar en el que ocurren los fenómenos, asimismo, el conocimiento generado por el presente estudio surge de la condición existencial de cada individuo cuando observa una realidad determinada por las condiciones tan propias del sector construcción del país.

Siguiendo el hilo congruente de las ideas expuestas por los autores, a efectos de este estudio se diseñó un tipo de investigación con las siguientes características esenciales, analítica, descriptiva: especifica las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno con el propósito de describir sus características tal como se evidencian en la realidad y aplicada con un diseño de investigación de campo, no experimental, transversal o transeccional, de acuerdo al criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Asimismo, se utilizó la población constituida por las empresas del sector construcción inscritas en la Cámara de la Construcción del estado Zulia, y las unidades de información son gerentes de esas empresas constructoras. En este sentido, el número total de empresas agremiadas activas y solventes es de 120, de las cuales 48 son el segmento agremiado especializado en construcción de viviendas, y han tenido actividad económica en los años 2012 y 2013.

De acuerdo con el tipo de investigación seleccionada, se elaboró un instrumento de medición, utilizado para registrar la información o datos sobre la variable que se tiene en mente, en forma de un cuestionario tradicional - auto administrado, definido como un cuestionario simple, el cual consiste en un formato compuesto por un conjunto estructurado de preguntas y respuestas, básicamente de nivel nominal, para ser auto aplicado y respondido por los sujetos objeto de esta investigación, se encuentran conformado por 90 ítems, los cuales son politómicos, ofreciendo a los encuestados, distintas alternativas.

En lo referido a la confiabilidad, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), se refieren al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio de identidad condiciones, produce iguales resultados, donde el evento medido no ha cambiado, la confiabilidad se refiere a la actitud de la medición.

Para esta prueba se utilizó la ecuación del coeficiente Alfa Crombach, el cual permite, con la creación del α de Crombach, que los investigadores sean capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Lickert, o cualquier escala de opciones múltiples, la homogeneidad es el factor que se mide, de acuerdo a una escala entre 0 y 1, donde el valor resultante más aproximado a 1, indica mayor confiabilidad del instrumento aplicado(Quero, 2010).

De acuerdo a esto, al aplicar la ecuación de confiabilidad de Crombach, se tomó un segmento de 20 empresas de construcción, el resultado para el instrumento que midió los ítems de la variable planificación estratégica fue de 0.97, lo cual la precisa como muy confiable.

ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

El primer paso para poder concretar la planificación estratégica es saber el enfoque a abordar dentro del plan estratégico de la organización, de este modo, se vislumbra una serie de enfoques de acuerdo a la visión de negocio que tengan los responsables de la estrategia corporativa, y quiénes definirán los elementos propios de la naturaleza de la organización y sus fines en el mercado. Es por lo cual, se profundizó en la doctrina de varios autores para focalizar cuáles son las más idóneas en el estudio del sector económico empresarial de la construcción, contexto de esta investigación.

De acuerdo a lo anterior, Serna (2010) define un primera su dimensión denominada paradigmas estratégicos, los cuales definen el marco referencial a utilizar en la planificación estratégica de las organizaciones y que permite agrupar en varios enfoques, tales como estrategias genéricas, estrategias genéricas, modelo de Treacy y Wiersema (1997), análisis vectorial de crecimiento, análisis de portafolio B.C.G.; los cuales se detallan a continuación.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

En el paradigma de la estrategia, de acuerdo a Porter (1982), citado por Aceves (2006), se distinguen tres estrategias genéricas, de las cuales se puede diferenciar el patrón de comportamiento, inmerso dentro del plan, del que destaca: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque (segmentación).

LIDERAZGO DE COSTO

De acuerdo a Ireland, Hoskisson y Hitt (2007) se basa en un conjunto de actividades para proporcionar bienes o servicios al costo más bajo posible, en comparación con el precio de las demás empresas competidoras. Este enfoque, enfatiza el autor, debe estar acompañado de altos niveles de diferenciación de productos, pues se corre el riesgo de estar produciendo a muy bajo costo un producto o servicio que nadie quiere.

El enfoque se basa en analizar todas las actividades de apoyo para encontrar otras fuentes que puedan hacer bajar los costos y mantener una capacidad aceptable de las materias primas necesarias para producir, y que estas no afecten la calidad del producto/servicio.

En este mismo sentido, David (2010) destaca que la diferenciación de costo viene por la fabricación de productos altamente estandarizados a un costo por unidad muy bajo, las empresas grandes son aquellas que compiten con este enfoque de estrategia, debido a las economías de escalas, mientras a las más pequeñas se les hace más difícil superar el pulmón financiero de las grandes.

Asimismo, Daft (2007) establece el liderazgo en el bajo costo, como aquel en el cual las empresas buscan decisivamente instalaciones eficientes, persiguen reducciones en costos y estrictos controles para generar productos o servicios con mayor efectividad que sus competidores. En el caso de esta investigación, y de acuerdo al contexto de las empresas de la construcción, se trabajará con el autor David (2010), quien coincide y recoge de manera más completa los elementos doctrinales más relevantes con respecto a esta dimensión.

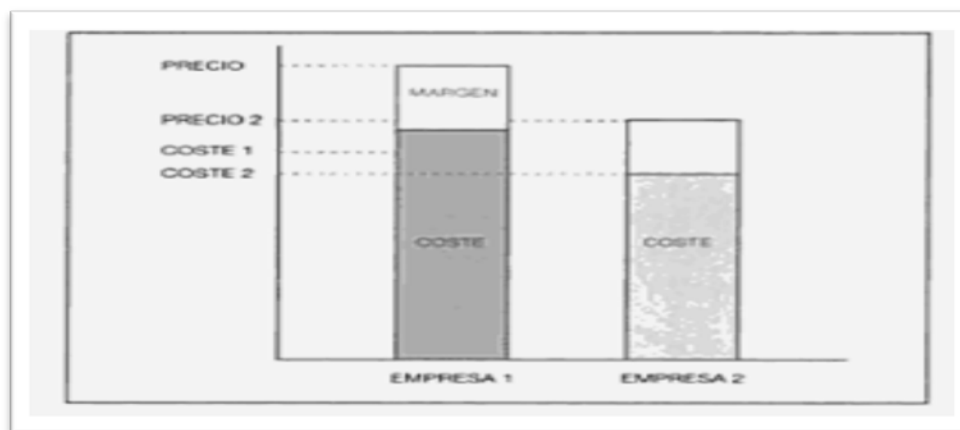
DIFERENCIACIÓN

De acuerdo a Ferrell y Hartline (2006) el enfoque de diferenciación consiste en la creación de diferencias en las ofertas de productos de la empresa, las cuales las distinguen de las ofertas de la competencia. De este modo, se relaciona el posicionamiento con la diferenciación, pues se crea una imagen en la mente de los consumidores, que permitirá a la larga establecer una relación comercial con la organización, de manera sostenible en el tiempo, y no con otra empresa del sector.

En este sentido, Robbins y Coulter (2007) enfatizan que la diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva, cuya finalidad está en escoger un atributo que logre convencer a los públicos de interés que un producto o servicio es diferente a los demás, y por la tanto se deba pagar la diferencia en un precio estandarizado en el mercado.

Coincide Carrión (2007), que se busca crear singularidad en el producto o servicio que se ofrece en el mercado, proporcionando una característica que provea de un valor adicional para el comprador y que se convertirá en una ventaja competitiva, que se concrete en la intención del cliente está dispuesto a pagar más por un producto o servicio que otra empresa tiene en un precio inferior.

Figura1. Diferenciación de costo y precio



Fuente: Carrión (2007).

En el contexto de esta investigación, tal como muestra la figura 1, del autor Carrión (2007) referido al enfoque diferenciación de costo y precio, se hace la inferencia de lo idóneo que resulta relacionar este enfoque con las estrategias utilizadas por las compañías del sector, pues se nota en la diferencia de precio al adquirir un inmueble, por distintos elementos diferenciadores, entre el más importante está el sector, el urbanismo y las características intrínsecas de la vivienda como tal.

SEGMENTACIÓN

Asume Serna (2010) que consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmentos altamente diferenciados, por tanto las características de un producto o servicio bajo este enfoque será muy focalizadas y altamente diferenciadas.

En este mismo sentido, Hill y Jones (2012) lo ven desde una perspectiva más dinámica, sin perder la esencia de la agrupación de clientes bajo el criterio de las diferencias importantes, entre necesidades y preferencias, con el propósito de lograr las ventaja competitiva, por esa vía, asimismo, enfatizan las formas de concretar un enfoque de segmentación.

En primer lugar, pueden optar por un enfoque donde no se sea indiferente ante las distintas necesidades o expectativas, y atender al segmento del cliente promedio. En segundo lugar, pueden basarse en el enfoque de un producto ajustable a la necesidad de cada segmento. Por último, está la opción de tener la visión de la segmentación del mercado y decidir atender solo a un nicho o segmento de ella.

En este mismo orden de ideas, Johnson, Scholes y Whittington (2008) coinciden en que el enfoque de segmentación, intenta identificar similitudes y diferencias entre grupos de consumidores y usuarios, el autor considera importante este criterio, pues los consumidores difieren en: características necesidades, comportamientos, entre otros. Es un ejercicio interesante, concluye, pues da una visión del segmento del mercado en el cual se está compitiendo.

De los anteriores planteamientos, se infiere la importancia de la segmentación en el sector construcción, pues el producto que se ofrece va dirigido de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, conforme a ciertos rasgos demográficos, los cuales diferencian los clientes por segmentos asociados a ingresos.

MODELO TREACY WIERSEMA

Establece Serna (2010) que este modelo se basa en la promesa de valor que la empresa hace al cliente, en cuanto a liderazgo en su producto, a ofrecer un producto/servicio a la medida del cliente o la eficiencia operacional medida en economías de escala, con márgenes de utilidad muy bajos.

Igualmente, explica Martín (2005), en cuanto a este modelo y cualquiera de los tres enfoques que decida tomar la organización, que los servicios deben posicionarse a orientar y proyectar una imagen atractiva, coherente de la identidad de la compañía,



perfectamente diferenciada y reconocible de otras empresas que compitan en el mismo sector, pues la relación interpersonal con el cliente permitirá marcar la diferencia con otras alternativas de compra.

Por su parte, en su bestseller, *Discipline of marketleaders*, Treacy y Wiersema (1997), autores de este enfoque, exponen en un apartado la importancia del precio como un componente del valor del producto, y en el cual se hace énfasis a la hora de la estrategia a utilizar para la planificación y otros elementos inherentes al producto o servicio.

Según los mencionados autores, se hace referencia al precio como un componente del valor del producto para diferenciarlo, y hacen énfasis en la necesidad de bajar los costos y los precios, y no sucumbir ante la presión de subirlo como un reflejo.

En este sentido, hablan sobre algo muy común para la economía venezolana y es la fijación de precio indirectamente a la hora de otorgar ayudas gubernamentales hasta un monto estimado, por lo que la eficiencia en costo es un factor fundamental para mantenerse en el mercado, haciendo alusión a casos prácticos como Mercedes Benz, Boeing General Motor e IBM.

ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO

Según Calderón y Castaño (2005), este análisis es una metodología centrada en el mercado, la cual analiza diferentes opciones genéricas preestablecidas de mercado en el que opera la empresa y el comportamiento de sus productos mismos. En este sentido cabe acotar que el análisis prescriptivo del mercado puede ser una herramienta útil, tomando en cuenta factores históricos en el comportamiento del mismo.

Por su parte, Serna (2010) enfatiza que este método permitirá a la directiva de una empresa tener un enfoque basado en el análisis sistemático de la estructura del mercado y revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas, concluyendo que es una herramienta excelente para definir el enfoque de la estrategia en la planificación.

El autor propone una matriz de análisis de la tendencia de crecimiento, en la cual de acuerdo a la figura 2, se establecen los criterios y la trayectoria vectorial que tiene el mercado, al momento del análisis.

Figura 2. Matriz de análisis vectorial de crecimiento

		Productos actuales	Productos mejorados	Extensión de línea	Productos nuevos
Opciones de mercado	Mercado actual	Productos actuales	→ ↓	→ ↓	→ ↓
	Mercado extendido	→ ↓	↘	→ ↓	→ ↓
	Nuevo mercado nacional	→ ↓	→ ↓	↘	→ ↓
	Nuevo mercado internacional.	→ ↓	↘	↘	→ ↓
	Desarrollo de productos	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓

Fuente: Serna (2010).

Por su parte, Sánchez (2008) presenta el modelo vectorial como un análisis a escalas multidimensionales donde cada elemento se representa como un vector, y la dirección del vector representa un incremento, presenta incluso un cálculo matemático para el mismo, representando por medio de ecuaciones la correlación entre las dimensiones que hagan parte de la dinámica del sistema estudiado.

Esta metodología permite analizar prescriptivamente el comportamiento del mercado y el de los elementos que forman parte del sistema del sector económico donde se desenvuelve, permitiendo así tener aproximaciones de cifras inherentes a manera de incorporarlos en un enfoque netamente cuantitativo.

ANÁLISIS DE PORTAFOLIO

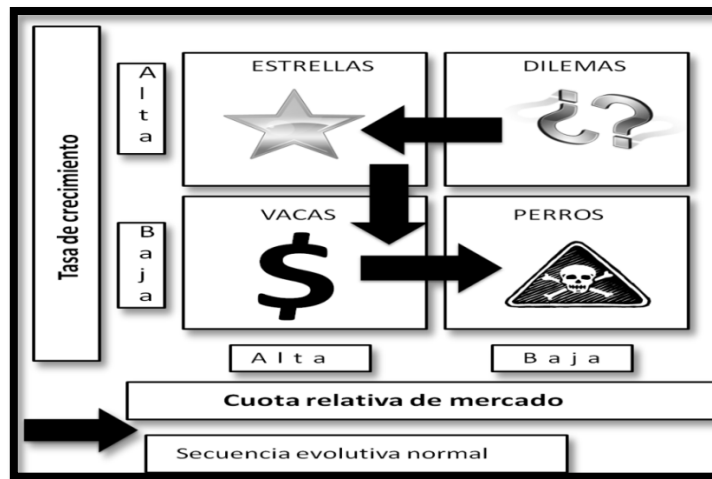
Este análisis altamente difundido como el enfoque del BCG (Boston consultinggroup), define Garrido (2006) es la llamada matriz de crecimiento participación o crecimiento cuota del mercado, es un indicador gráfico de la situación de necesidad o de la generación de recursos que tienen los productos de una empresa, así como sus implicaciones sobre el equilibrio económico.

En este sentido, explica el autor, la matriz recoge en un portafolio la forma en la que la empresa se comporta en los mercados de acuerdo a sus competidores, creada para aquellas empresas unidimensionales que compiten en varios sectores económicos, en el eje de las abscisas se presenta como la tasa de crecimiento y el de las ordenadas la cuota relativa en el mercado. De igual manera, se establece la diferencia entre los tipos de empresas y cada cuadrante de la matriz representa un tipo de empresa, en este sentido se manejan cuatro.

Siguiendo con la explicación, la estrella, en referencia a aquellas empresas alta tasa de crecimiento y alta cuota relativa en el mercado; las vacas, aquellas empresas que tienen alta participación relativa del mercado pero bajo crecimiento; las empresas

interrogantes, las cuales poseen un alto crecimiento pero cuya cuota relativa del mercado, es baja; por último, las empresas denominadas perros, en las cuales su escasa participación en el mercado, se une a un escaso crecimiento relativo.

Figura 3. Matriz BCG



Fuente: Garrido (2006).

Por su parte, Abascal (2004) recoge la misma metodología y expresa que a partir de este enfoque de planificación estratégica se permite a la alta dirección ajustar las decisiones y aportar recursos convenientes a cada producto o línea de producto, de acuerdo a los criterios tanto en el corto, mediano o largo plazo.

En esta misma dirección, apunta Vélez (2003), quien también establece que la poca complejidad del modelo no toma en cuenta factores de tipo económico, político y social, que interviene en la dinámica del portafolio, por lo tanto crece el riesgo en situaciones no contempladas en la planificación como: huelga, competencia, cambios tecnológicos, entre otros.

Aunque los autores difieren en el grado de utilidad de esta metodología, para efectos de esta investigación se tomará como referencia a Garrido (2006), pues en el contexto del sector económico de la construcción existen empresas que también ofrecen sus servicios en otros sectores económicos asociados al de obras civiles y resulta un enfoque de interés.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

En análisis de Serna (2010), son aquellos cursos de acción que puede seguir una empresa ante situaciones coyunturales y pueden referirse a la corporación como u todo o una unidad estratégica de negocios. Se dividen en 4 tipos: estrategias competitivas de disuasión, estrategias competitivas ofensivas estrategias competitivas defensivas y de cooperación.

Las primeras de disuasión, se definen como aquellas en las cuales se evita o se atenúa la magnitud de los conflictos con los competidores. Por el lado de las ofensivas, se sugiere que se debe eliminar o debilitar la competencia, cuando se habla de estrategias defensivas, indican la forma en la cual la empresa con un carácter reactivo se defiende a los ataques de los competidores, y finalmente las de cooperación o alianza, son aquellas en las cuales varias empresas se combinan para competir eficazmente.

Con referencia a lo anterior, francés (2006) define como una estrategia defensiva un cambio de segmento, o reposicionamiento, y que todas las de estrategias enunciadas por Porter, son con base en unas condiciones de mercados igualitarias para todas las empresas del sector económico.

Cabe agregar que para Carrión (2007) las estrategias competitivas se ocupan de la creación ventajosa para la unidad de negocio en un sector, y persiguen conseguir posiciones ventajosas intentando generar capacidades distintivas superiores sostenibles, de tal manera de ser diferentes para cada conjunto de actividades, y creando una combinación única de valor para la empresa y su oferta de productos.

NUEVAS TENDENCIAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Entrando en las nuevas tendencias del análisis estratégico, se encuentran dentro del esbozo de teorías contemporáneas, paradigmas estratégicos orientados a la competitividad, que son la base para lograr la diferenciación en el mercado por medio de la identificación eficiente de los elementos contribuyentes al éxito o fracaso de una empresa, a bien señala francés (2006):

COOPETENCIA

Este paradigma aborda la conjunción de dos elementos importantes en las relaciones con los públicos de interés, bien sea clientes, proveedores e incluso los competidores, se fundamenta en la cooperación, la competencias, desarrollado desde el punto de vista de las fortalezas de los actores mencionados, dentro de la cadena de valor de la organización, concretando alianzas estratégicas temporales o permanentes entre los actores.

Por su lado, Serna (2010) establece que este enfoque se presenta en aquellas organizaciones donde es posible complementar competencias buscando siempre las opciones ganar/ganar. Por lo que indica que la estrategia debe estar fundamentada en el contexto de complementar el "Know-How" para fortalecerse ante otros competidores del mismo sector económico.

En esta misma dirección se enfocan Nalebuff y Brandenburger (2005), quienes establecen que son etapas de un negocio, haciendo la analogía de la cooperación una torta, cuando se va hacer el negocio, y la competencia cuando se va a repartir, definiendo que el atractivo de un producto puede venir del atractivo de aquel producto que lo complementa en un círculo virtuosos de beneficio para las empresas que decidan y tengan las competencias para compartir este estilo de enfoque.

DESIGNIO ESTRATÉGICO

En este paradigma se desarrolla la anticipación a los hechos futuros como eje fundamental de la implementación del mismo, en este sentido, francés (2006) propone, entre las actividades a llevar a cabo: crear el futuro, estirar los recursos, apalancamiento de recursos, capacidades medulares.

Cuando se enfoca en capacidades medulares, se traduce en competir por capacidades, siendo esto vital para el dominio de los mercados emergentes, estas capacidades permitirán desarrollar competencias, las cuales harán a la organización diferente, del resto en su sector, ampliándolas en tres niveles:

- Competencias por desarrollar, lo cual incluye tener acceso a las habilidades, tecnologías, entre otros elementos apalancadores del desarrollo de tecnologías coherentes a los proceso de la organización.
- Competencias por sintetizar capacidades, combinando fortalezas de los públicos de interés por medio de alianzas para desarrollar capacidades específicas.
- Competencias por participación de productos medulares: siendo este el elemento intermedio entre el desarrollo de la capacidad medular de los productos finales de la organización.

OCÉANO AZUL

De acuerdo con este paradigma, "el planteamiento central consiste en crear futuro en un sector industrial o de servicio en lugar de competir en los mercados o arenas ya conocidas" (Serna, 2010, p.46), en este paradigma la innovación es la herramienta fundamental de la estrategia, de acuerdo a Chan y Moubergne (2004), citados por Serna (2010), se debe migrar de la competencia frontal a la creación de océanos azules, por medio de las siguientes principios:

- Explorar grupos estratégicos dentro de la industria.
- Redefinir el grupo de compradores de la industria.
- Explorar los productos y servicios complementarios.
- Replantear la orientación funcional o emocional de la industria.
- Participar en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo.

Por último, Serna (2010) asegura que para concretar una estrategia modelada bajo este paradigma, es necesario actuar:

- Con creatividad e innovación.
- Incrementando el valor para el cliente.

- Reduciendo costos.
- Creando nuevos mercados.
- Creado nueva demanda.

HIPERCOMPETENCIA

En el orden de idea de los paradigmas contemporáneos en la estrategia, se encuentra, de acuerdo a Daveni, citado por Serna (2010, p.49), la denominada Hipercompetencia, donde sostiene el autor: "toda ventaja competitiva es temporal por lo que resulta inútil intentar la creación, desarrollo y defensa de las ventajas competitivas sostenibles". De acuerdo a este autor, también es denominado "guerra total", cuyas características esenciales se resumen en:

- Presencia en todos los mercados, no reconoce fronteras.
- Todo el tiempo, no hay tregua ni compasión de las competencias.
- Por todos los medios.
- No hay espacio para los acuerdos.
- Se establece como objetivo central trastornar dinamizando los mercados.

Estas características descritas, se dan en cuatro escenarios, Serna (2010) expone:

- La calidad/costo, incorporando estrategias de diferenciación y liderazgo.
- La innovación, el líder y el seguidor en el mercado, luchan por la innovación.
- Las plazas fuertes (mercados libres controlados), por ejemplo cuando un competidor inicial ataca en un mercado geográfico donde el otro es fuerte y este le devuelve la jugada en otro mercado donde el competidor inicial es fuerte.
- La de los bolsillos profundos (utilización de recursos disponibles. Empleo estratégico de la caja) donde una empresa financieramente fuerte se dispone a eliminar a un competidor bajo la premisa de una guerra de precios, este tipo de estrategia, es aplicable a aquellas empresas líderes del mercado.

Se utilizarán los autores Serna y Aceves para concretar cuál de los enfoques es utilizado mayoritariamente por los gerentes de las empresas del sector construcción, a manera de definir si de acuerdo a la naturaleza de la su actividad económica, la estrategia utilizada es la apropiada para el negocio, así como también la influencia de la misma en la proyección de la imagen corporativa, tomando en cuenta los elementos pertinentes de la misma, para este estudio.

RESULTADOS

En este apartado se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, sobre la variable Planificación Estratégica y sus enfoques. En este sentido, el análisis se desarrolla interpretando las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, presentando la dimensión, sustentada en las bases teóricas analizadas, las cuales finalmente llevaron a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones en este artículo.

Tabla 1. Resultados de la dimensión Enfoque de la Estrategia

Subdimensiones	Indicadores	Promedio	Categoría de análisis	Desv. Std.	Categoría de análisis
			Nivel de gestión		Dispersión
Paradigmas estratégicos	Estrategias genéricas	3,60	Alto	1,63	Moderada
	Modelo de Treacy y Wiersema	1,76	Muy bajo	1,07	Baja
	Análisis vectorial de crecimiento	1,77	Muy bajo	0,89	Baja
	Análisis de Portafolio B.C.G.	1,65	Muy bajo	0,83	Baja
Promedio de la subdimensión Paradigmas Estratégicos		2,20	Bajo	1,41	Baja
Estrategias Competitivas	De disuasión	1,43	Muy bajo	1,32	Baja
	Ofensivas	1,00	Muy bajo	0,51	Muy baja
	Defensivas	1,86	Bajo	1,88	Moderada
	De cooperación	3,96	Alto	0,94	Baja
	Revisión estratégica global	3,93	Alto	0,83	Baja
Promedio de la subdimensión Estrategias Competitivas		2,44	Bajo	1,74	Moderada
Nuevos paradigmas	Coopetencia	1,96	Bajo	1,38	Baja
	Designio estratégico	2,10	Bajo	0,90	Baja
	Océano azul	2,65	Moderado	1,35	Baja
	Hipercompetencia	4,72	Muy alto	0,71	Muy baja
Promedio de la subdimensión Nuevos Paradigmas		2,86	Moderado	1,61	Moderada
Promedio de la dimensión		2,5	Bajo	1,58	Baja

Fuente: elaboración propia.

Como se presenta en la tabla 1, en el análisis de la dimensión Enfoque de la estrategia, se observa que en la subdimensión Paradigmas estratégicos se obtuvo un resultado promedio de 2,20, lo cual indica un bajo nivel en relación con el indicador estrategias genéricas, lo cual obtuvo un promedio de 3,60 indicando un nivel alto, en tanto

el indicador modelos de Treacy y Wiersema, donde obtuvo un promedio de 1,76, se ubica en un nivel muy bajo.

En el siguiente indicador análisis vectorial de crecimiento, se obtuvo 1,77 de promedio, lo cual se ubica en un nivel muy bajo, según el indicador análisis de portafolio B.C.G, el cual se ubicó en 1,65 de promedio, por tanto indica un nivel muy bajo en cuanto a la productividad dentro de la organización que está asociada al menor costo posible del mercado en comparación a las otras empresas del sector.

Puede señalarse que estos resultados no coinciden con los planteamientos de Porter (1982), citado por Aceves (2006), quien distingue tres estrategias genéricas, de las cuales se puede diferenciar el patrón de comportamiento inmerso dentro del plan, entre las cuales destaca: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque.

Para la siguiente subdimensión Estrategias competitivas, obtuvo una media de 2,44, ubicándose en un nivel bajo. Se pudo observar que en el indicador de disuasión obtuvo un promedio de 1,43, ubicándose en un nivel muy bajo, en tanto el indicador ofensivas, donde se obtuvo un promedio de 1,00, se ubicó en un nivel muy bajo.

En cuanto al indicador defensivas, el promedio fue de 1,86, por tanto se ubica en un nivel bajo, en el indicador de cooperación se obtuvo un promedio de 3,96, ubicándose en un nivel alto, según el indicador revisión estratégica global, que tuvo una media de 3,93 y su nivel fue alto en cuanto a que en el sector construcción algunas empresas mantienen una política de ataque con sus competidores para captar su cuota participación en el mercado.

En este sentido, los resultados arrojados por el baremo utilizado tienen coincidencia con lo expuesto por Serna (2010), lo cual refiere que son llamados aquellos cursos de acción que puede seguir una empresa, ante situaciones coyunturales y pueden referirse a la corporación como todo o una unidad estratégica de negocios. Se dividen en 4 tipos: estrategias competitivas de disuasión, estrategias competitivas ofensivas estrategias competitivas defensivas y de cooperación.

En cuanto a los resultados obtenidos con respecto a la subdimensión nuevos paradigmas, se obtuvo un promedio de 2,86, se puede observar que se ubicó en un nivel moderado con respecto a sus indicadores, en relación con el indicador cooepetencia, donde el promedio se obtuvo en 1,96 y se ubicó en un nivel bajo.

Para el indicador diseño estratégico se obtuvo un promedio de 2,10 y se ubicó en un nivel bajo, con respecto al indicador océano azul, el cual obtuvo 2,65 en promedio y se ubicó en un nivel alto con respecto a los demás indicadores, pero para el indicador hipercompetencia, este obtuvo un promedio de 4,72, ubicándose en un nivel muy alto en cuanto a las alianzas estratégicas temporales, una técnica entre los miembros de la organización para el logro de los objetivos dentro de la misma, finalmente el promedio obtenido con respecto a la dimensión enfoque de la estrategia fue de 2,5, ubicándose en un nivel bajo.

Puede señalarse que estos resultados no corroboran los planteamientos de Francés (2006), para quien las nuevas tendencias del análisis estratégico se encuentran dentro del esbozo de teorías contemporáneas, paradigmas estratégicos orientados a la competitividad, que son la base para lograr la diferenciación en el mercado por medio de la identificación eficiente de los elementos contribuyentes al éxito o fracaso de una empresa. En consecuencia, puede señalarse que la competitividad es un elemento importante de nuevos paradigmas, como lo señala el autor referido.

En este sentido, cabe agregar que Carrión (2007) define las estrategias competitivas como las que se ocupan de la creación ventajosa para la unidad de negocio en un sector, y persigue conseguir posiciones ventajosas intentando generar capacidades distintivas superiores sostenibles, de tal manera de ser diferente para cada conjunto de actividades y permitan crear una combinación única de valores para la empresa y su oferta de productos.

De esta manera, no coincide con las tendencias relacionadas con los indicadores antes mencionados, ya que destacan en su mayoría un nivel bajo con respecto a las respuestas indicadas por la muestra recolectada y encuestada, de acuerdo con esto se deben desarrollar fortalezas dentro de las organizaciones, pues son pilar fundamental para estos objetivos planteados.

CONCLUSIONES

En atención a los resultados obtenidos, a partir del respectivo análisis de los elementos referidos a la planificación estratégica en las empresas constructoras, se establecen las siguientes conclusiones:

En cuanto a la planeación estratégica, la misma tiene como fin identificar en el largo plazo, por lo general entre 3 a 5 años, a dónde se quiere llegar, especificando la visión que se tiene del futuro, en términos medibles. En este sentido, en la actualidad, las empresas constructoras demuestran un bajo nivel en la implementación de nuevos paradigmas estratégicos que les permitan una visión de futuro de los cursos de acción para llegar a ellos, utilizando estrategias competitivas de diversa índole.

A este respecto, en estas empresas constructoras se manejan con un alto nivel estrategias competitivas de disuasión, ofensivas, defensivas, de cooperación, así como de revisión estratégica global, en función de alcanzar las metas y objetivos propuestos, pues apoyándose en estos enfoques tienen la oportunidad concentrarse en un grupo específico de clientes, determinados en un mercado geográfico.

En efecto, este enfoque se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura, de manera que estas empresas constructoras se han podido diferenciar al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, pero en el entendido que solo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado pues sus competidores reaccionan, lo que origina que la ventaja original empiece a debilitarse, necesitándose entonces una nueva iniciativa.

No obstante, la implementación de nuevos paradigmas, al ubicarse en un nivel bajo, indica que no se está optando por la búsqueda de nuevos paradigmas en atención a la visión de negocio en el sector económico empresarial de la construcción, en función de lograr la diferenciación en el mercado por medio de la identificación eficiente de los elementos contribuyentes al éxito, aspecto que se debe desarrollar en forma coherente para poder lograr el éxito de la gestión emprendida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico (Teoría): la teoría del marketing estratégico*. España. Esic editorial.
- Aceves, V. (2006). *Dirección estratégica*. México. Editorial McGraw Hill.
- Calderón, G. y Castaño, G. (2005). *Investigación en administración en América Latina*. Colombia. Ediciones de la Universidad Nacional de Colombia.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. España. Esic Editorial.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México. Cengage Learning Editoriales.
- David, F. (2010). *Conceptos de administración estratégica*. México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México. Pearson Educación.
- Ferrell, M. y Hartline, D. (2006). *Estrategia de marketing*. México. Ediciones Thompson.
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. España. McGraw Hill.
- Guédez, R. (2011). *Entrevista personal*. Venezuela. Publicaciones de la Cámara de la Construcción del estado Zulia.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2012). *Administración estratégica*. México. Editorial McGraw Hill.
- Ireland, D. Hoskisson, E. y Hitt, M. (2007). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México. Cengage Learning.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2008). *Dirección estratégica*. México. Pearson Educación.
- Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. España. Esic Editorial.
- Nalebuff, B. y Brandenburger, A. (2005). *Coopetencia*. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alfa Crombach. Telos, Vol. 12, Núm. 2 (2010), Pp. 248-252.

Robbins, S. y Coulter, M. (2007). Administración. México. Editorial Prentice Hall.

Sánchez, J. (2008). La creación de un sistema de evaluación estratégica de la empresa aplicable a las decisiones de inversión en mercados financieros. España. Esic editorial.

Serna, H. (2010). Gerencia estratégica. Colombia. 3R Editores.

Treacy, M. y Wiersema, F. (1997). The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus. USA. Perseus publishing.

Vélez, I. (2003). Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Colombia. Grupo Editorial Norma.