



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Análisis de la industria de la construcción de Nayarit: Caso CMIC**

Área del conocimiento y temática:	Desarrollo regional
Autores:	M. en C. María de los Angeles Solórzano Murillo Lic. Alfonso Jr. Rodríguez Ayón
Institucion:	Universidad Tecnológica de Nayarit
Número de teléfono	3112119833 3112119834 3111347946 3112662743
Correo electrónico	<a href="mailto:m-a-solorzano@hotmail.com">m-a-solorzano@hotmail.com</a> <a href="mailto:alfonso_utnay@yahoo.com.mx">alfonso_utnay@yahoo.com.mx</a>
Domicilio:	Carretera Federal 200 Km 9. Xalisco, Nayarit
Dirección para correspondencia:	Av. Paseo del Lago 268. Fracc. Jacarandas. Tepic, Nayarit

## **Resumen**

Este estudio ofrece una visión integral sobre la situación empresarial competitiva del sector de la construcción de Nayarit, determinando los factores que inciden en la permanencia, rentabilidad y eficiencia de las empresas constructoras afiliadas a la CMIC en Nayarit.

Mediante un muestreo selectivo, se encuestaron 20 constructoras, para identificar sus características principales: filosofía estratégica, estructura organizacional, administración del recurso humano, adopción de la calidad, tendencia a la innovación, uso de tecnologías de la información y comunicación, así como la utilización de los aspectos contables y financieros.

Los resultados sugieren que las empresas más rentables del sector son las que se caracterizan por tener especial atención en sus ventas y en el origen de sus aprovisionamientos, con estrategias exploradoras en mercados más amplios y competitivos; especialización en un segmento de mercado y la diferenciación de productos, disponen de certificación de calidad y de una tecnología más avanzada y competitiva.

*Palabras Clave: Factores competitivos, industria de la construcción*

## **Abstract**

This study offers a complete vision about competitive situation of construction enterprises in the state of Nayarit, by determining the factors that affect the permanency, profitability and efficiency of the building firms affiliated to the CMIC in Nayarit.

Through a selective sampling, 20 building firms were polled, to identify their principal characteristics: strategic philosophy, organizational structure, human resources management, quality adoption, trend to innovation, use of the information and communication technologies, as well as the use of accounting and financial aspects.

The results suggest that the most profitable companies of this sector are those that are characterized for having special attention on its sales and the source of their supplies, with searching strategies on larger and more competitive markets, specialization in a market segment and products differentiation, they have quality certification and a more advanced and competitive technology.

*Keywords: Competitive factors, construction enterprises*



## **INTRODUCCIÓN**

### **A) Importancia de la Industria de la Construcción en México.**

La industria de la construcción es un eslabón básico de las actividades económicas del país, lo es no sólo porque en ella convergen treinta y siete de las setenta y tres ramas productivas con las que contamos en México, sino además por proporcionar la infraestructura necesaria para el desarrollo económico que demanda la sociedad CMIC (2006).

La industria de la construcción, como rama productiva y generadora de empleo, es un parámetro real del estado que guarda la economía nacional. Por ello, su desempeño es primordial en el sentido macroeconómico y es esperarse que el sector mantenga y mejore su desarrollo año con año, contribuyendo así a la expansión de la red nacional de infraestructura.

Por otra parte, el desarrollo de la infraestructura en los diversos rincones del país es el mejor dato que puede identificar como industria: las nuevas escuelas y hospitales, las carreteras, las presas, las obras generadoras o extractoras de energía y las viviendas que se están construyendo o que se han terminado son más que estadísticas: son elementos de bienestar social.

La industria de la construcción es un indicador muy importante relacionado con la creación de infraestructura en el desarrollo económico y social del país, y con otros sectores como son hidrocarburos, electricidad, comunicaciones y transportes; vivienda, agua y medio ambiente; educación, salud, comercio y turismo.

### **B) Entorno competitivo y posición estratégica de las empresas del sector de la construcción en Nayarit**

La cada vez mayor complejidad y dinamismo del entorno empresarial hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo. Cómo conseguir posicionarse de forma competitiva en un determinado mercado y qué hacer para sostener o mejorar esa posición constituye un tema central de la dirección de empresas. El tema de la competitividad cobra una mayor relevancia, sobre todo en lo referente a la determinación de cuáles son los factores sobre los que articular el éxito empresarial; en definitiva la

cuestión a responder es: ¿cómo consiguen las empresas el éxito competitivo? y más concretamente cuáles son los factores de éxito de las PyME.

La coexistencia de empresas de diferentes tamaños compitiendo en el mismo mercado es una evidencia empírica. Por ello, la supervivencia de la PyME, depende en buena medida, de su capacidad para competir con la gran empresa. Para desenvolverse en este entorno las PyME tienen, en general, una serie de ventajas y desventajas respecto a las grandes empresas que debemos considerar Lafuente y Yagüe, (1989) y Camisón, (1996a, 2000).

Mientras las grandes empresas tienen una mayor experiencia en los mercados internacionales y más facilidad para introducir innovaciones en los productos y en los procesos de fabricación al disponer de más recursos financieros, poder de mercado y contar con personal mejor cualificado, las PyME son a menudo capaces de explotar ventajas de comportamiento relativas a factores como, carencia de excesiva burocracia, sistema informal de comunicación interna, motivación para la consecución de resultados y una mayor flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo.

En el aspecto financiero las PyME tienen una menor accesibilidad al financiamiento bancario, particularmente a medio y largo plazo, y soportan un mayor costo financiero respecto de las empresas grandes. Este hecho se debe, entre otras causas, a la débil posición negociadora de la PyME y a la asimetría de información en la relación PyME-Entidad Financiera, que lleva a las entidades bancarias, por un lado, a prevalecer a la hora de conceder un crédito las garantías reales frente a la viabilidad o rentabilidad de los proyectos que presentan las PyME y, por otro, a fijar una prima de riesgo que implica un mayor tipo de interés. Además, las PyME soportan, en comparación con las empresas de mayor tamaño, una tasa adicional motivada por el alto costo administrativo que una operación crediticia supone con relación al menor volumen prestado.

Desde un punto de vista microeconómico, esta debilidad estructural de la PyME se traduce en que la probabilidad de que una empresa sobreviva está positivamente relacionada con su tamaño concluyendo que una de las estrategias más efectivas en el éxito de las nuevas empresas es incrementar su tamaño.<sup>1</sup> Audretsch (1990, 1995) y Audretsch y Mahmood (1991, 1995),

---

<sup>1</sup> La teoría microeconómica apunta al tamaño de la empresa como factor determinante de su competitividad, por lo que la PyME se enfrentaría a graves problemas derivados de su dimensión.

Sin embargo, Jovanovic (1982) sugiere que la relación inversa entre el tamaño de la empresa y la tasa de fracaso, se caracteriza con mayor precisión como una relación inversa entre la edad de la empresa y la tasa de fracaso. Expone que las empresas aprenden sobre su eficiencia cuando operan en una industria. El eficiente crece y sobrevive, el ineficiente cae y fracasa. Por esta razón, las empresas más antiguas tienen más probabilidad de sobrevivir y de alcanzar un mayor tamaño. Por lo tanto, el tamaño puede simplemente ser una consecuencia de la edad, y puede existir poca o ninguna relación entre tamaño de la empresa y la propensión para fracasar, después de controlar la edad de la empresa.

En este sentido, determinados estudios confirman que el fracaso empresarial está inversamente relacionado con la edad de la empresa Philips y Kirchhoff (1989) y Audretsch y Mahmood (1994), Lane y Schary (1991) señalan que la edad de la empresa tiene una implicación espacial para el flujo de entradas y salidas de empresas en un sector económico, que la probabilidad de fracaso decrece con la edad y que la distribución por edad de la población de empresas será un determinante importante de la tasa de fracaso sectorial.

Frente al planteamiento de la teoría de la competitividad de la gran empresa que considera el tamaño como una fuente principal de ventajas competitivas, surge el marco de la teoría de la competitividad de la PyME tratando de enfatizar ventajas de las empresas diferentes del tamaño y ligadas más directamente a la especificidad de la PyME. Para contraponer los efectos negativos de la PyME frente a la gran empresa, éstas se deben cuestionar su posición estratégica; su supervivencia y éxito dependerán, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación Grant (1996). Ahora bien, para propiciar un cambio el empresario quiere conocer las repercusiones que esto conlleva en la rentabilidad y estabilidad o solvencia de su empresa, cosa que no siempre se puede garantizar.

En la literatura económica existen numerosas investigaciones que intentan buscar la relación entre el uso de diferentes técnicas de dirección, estrategias o estructuras organizativas con un mayor o menor rendimiento o éxito de la empresa Fernández, (1993 y 1995) Ansón y Pina (1995) Alvarez y García (1996) Luck (1996); De Saa, (1998); Fernández et al. (1998) y Camisón (2001).

Con este trabajo se trata de contrastar si las empresas que siguen determinadas estrategias, que invierten en tecnología e I+D, que apuestan por la calidad, que tienen plan estratégico, que establecen alianzas, que son flexibles y que forman a su personal son más eficientes y rentables.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Este reporte es el primero de una línea de investigación permanente del Cuerpo Académico de Investigaciones Económicas y Empresariales de Nayarit realizada en el periodo de mayo a agosto del año 2007, con el apoyo de alumnos del Programa Educativo de TSU en Administración y Evaluación de Proyectos, en su proyecto de estadía empresarial realizada en la CMIC de Nayarit.

Por tal motivo, el diseño de esta investigación se realizó con estrictos criterios de inicio y término para cubrir el objetivo de determinar los factores que inciden en la permanencia, rentabilidad y eficiencia de las empresas de la industria de la construcción. Para tal efecto, se concibió con una investigación directa y analítica, en la cual se recabó información cuantitativa y cualitativa mediante un cuestionario aplicado (entre los meses de julio y agosto de 2007) a los propietarios de las empresas de la industria de la construcción afiliadas a la CMIC en Nayarit.

Para la selección de variables y diseño de cuestionario el cuestionario se estructura en seis bloques, el primero se centra en los datos particulares de la empresa, nombre o razón social de la empresa, colonia donde se ubica, teléfono, etc.

En el segundo se solicitan de la empresa datos relativos a su antigüedad, sector de actividad, si se trata de una empresa familiar, edad y nivel de estudios de gerente, número de empleados así como el origen de sus aprovisionamientos.

El tercero se centra en aspectos de dirección. Aquí, se han introducido cuestiones relativas a las alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas, a la existencia o no de plan estratégico y a la estrategia. Esta se ha tratado de medir con la tipología de



estrategias competitivas propuesta por Miles y Snow (1978)<sup>2</sup>, que utiliza como criterio para clasificar a las empresas la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan. Esta clasificación distingue cuatro tipos de empresas:

- *Las exploradoras*, que son aquellas que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
- *Las analizadoras*, mantienen una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.
- *Las defensivas*, que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No están interesadas en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.
- *Sin estrategia definida*, no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable, Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

En la cuarta parte se han introducido cuestiones relativas a la gestión de recursos humanos, a las actividades de capacitación, y a su estructura organizativa.

En la quinta parte se centra en la tecnología, la innovación, la calidad, el equipamiento de comunicaciones y de medios informáticos.

En relación con la medición de la tecnología (que suele ser una de las bases fundamentales de la eficiencia y crecimiento de las empresas dado que reducir costos, diferenciarse y alcanzar el nivel de calidad que exige el mercado son algunos de los principales objetivos que se esperan y que pueden alcanzarse a través de la tecnología) se distinguen las siguientes posiciones:

- *Fuerte*, la empresa realiza un desarrollo interno de la tecnología que utiliza con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.

---

<sup>2</sup>La clasificación de los tipos de estrategia mas utilizada en los estudios empíricos es la propuesta por Miles y Snow (1978) y Porter (1980) o una combinación de ambas (Dess y Davis, 1984). Estas clasificaciones identifican la esencia de la mayor parte de las posiciones competitivas de la empresa (Kotabe, M. y Duhan, D.F., 1993).

- *Buena*, la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella la posiciona por delante de la competencia.
- *Sostenible*, la tecnología que utilizan es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtiene buenos resultados.
- *Débil*, la empresa considera que sus principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

Finalmente en el sexto bloque se habla de los aspectos financieros, tales como las utilidades netas sobre las ventas obtenidas en la empresa, así como la actividad principal en la que laboran, en el sector de la construcción.

Con respecto al muestreo, se determinó pertinente la elaboración de un directorio empresarial, para lo cual se realizó una búsqueda de información sobre las empresas que pertenecen al sector de la construcción. En primer lugar se colaboró con la CMIC en Nayarit donde se recuperó un directorio de las empresas que estaban afiliadas en el año 2007, con un total de 107 empresas afiliadas. Cabe mencionar que aunque el universo de estudio lo constituyen las empresas afiliadas a la CMIC se indagó el tipo y número de empresas que se relacionan con la industria, solo para constituir una referencia para nuevos estudios futuros.

Para la etapa de recolección de datos, la labor de la CMIC en la investigación fue definitivo para el éxito de este estudio, puesto que convocó a sus afiliados para que conocieran los objetivos, metodología y los beneficios de la investigación, lo cual permitió que el proceso de concertación de citas para entrevistas fuera más ágil.

Los factores de interés que se identifican a través del cuestionario son los siguientes:

1. Estrategia y factores competitivos
2. Estructura organizacional y flexibilidad
3. Alianzas y acuerdos de cooperación
4. Formación de recursos humanos
5. Posición tecnológica, grado de innovación y calidad
6. Tecnología e informática
7. Fuentes de financiamiento

La estructura de la muestra se diseñó considerando los objetivos generales que se pretendían alcanzar en la presente investigación y sobre todo de la información disponible. Se tomó como universo las 107 empresas afiliadas a la CMIC, por el tiempo

y los recursos disponibles se limitaron los elementos de confianza y precisión, determinando una muestra de 20 empresas.

$$N = \frac{n = Z^2 N (p) (q)}{E^2 (N-1) + Z^2 pq} = \frac{(1.43)^2 (107) (0.5) (0.5)}{(0.21)^2 (106) + (1.43)^2 (.5) (.5)} = 20,610254$$

N= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad a éxito

Q= Probabilidad en fracaso

E= Error de estimación

Con la utilización del SPSS se pudieron obtener datos importantes para la investigación como la media, varianza, porcentajes y gráficas, con los datos introducidos a una base de datos en ACCESS

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### ❖ Caracterización de las empresas

#### Antigüedad

Al realizar el análisis sobre la antigüedad de las empresas se observa que la mayoría de las empresas afiliadas son de reciente creación (2 años) considerando que una empresa es joven si esta en su primera década de funcionamiento, aunque la edad media es de 5.7 años, lo que denotaría cierta tendencia de juventud empresarial, cabe mencionar que existen empresas con más de 16 años de vida útil (maduras) afiliadas a la CMIC.

#### Empresa Familiar

Respecto al concepto de empresa familiar (una familia o grupo familiar que controla más del 50% del capital de la empresa), es evidente que el tipo de empresa más numeroso es el familiar, que alcanza el 75% del total de las empresas encuestadas; este factor no se puede definir como positivo o negativo, ya que se ha determinado que una problemática específica de las empresas familiares se encuentra durante el proceso de enlace entre propiedad y gerencia, por lo que suelen ser menos competitivas que las no familiares.

#### Forma Jurídica

Se dice que por medio de los rasgos generales de una empresa podemos observar y examinar su forma jurídica, es por ello que es importante destacar que el 50% de las

empresas que se encuentran dentro de su primer década de vida útil pertenecen a una sociedad mercantil, además de ser una empresa familiar y el restante 50% de las empresas con más de una década de vida útil están integradas como persona física, por lo que de igual manera existe una gran relación en el ámbito de no ser una empresa familiar.

### **Edad y Estudios del Gerente**

Analizando la Información recolectada sobre la vida útil de las empresas encuestadas y la edad del gerente, se a dado como manifiesto que hoy en día un gran numero de empresas jóvenes son dirigidas por gerentes o directores jóvenes o de media edad, esto explica la congruencia en el dinamismo del tejido empresarial mencionados anteriormente, pues recordemos que la mayor parte son empresas familiares, y que así mismo el 92% de las afiliadas a la CMIC, son dirigidas por directores con un nivel de estudios de licenciatura o superior, mientras que el otro 8% solamente tienen estudios de bachiller.

### **Empleados**

Al analizar el crecimiento del empleo por antigüedad de acuerdo a cifras obtenidas en la presente investigación permite estimar una ocupación de personal durante los últimos tres años de actividad (2005-2007), por lo que se observa que es en las empresas jóvenes en donde se registra un crecimiento más elevado en generación de empleos, mientras que en las empresas maduras se mantiene en un rango estable.

### **Ventas y Compras según mercado**

Según cifras aportadas por las empresas encuestadas sobre las ventas y compras que realizan según el mercado al que se dirigen u origen de la materia prima. En relación a las ventas existe una gran concentración dentro del mercado Estatal con un 54.5% de estas, esto es gracias a la infraestructura carretera y turística que el Gobierno del Estado esta promoviendo como una gran fuente económica para Nayarit, mientras que el resto de las ventas (45.5%) se realizan a nivel Local y Nacional, predominando el primero con un 23.1% de estas.

Al analizar las compras y la edad de las empresas se observó una correlación entre ellas, ya que un 41.5% de las compras son locales de las cuales la mayor parte de estas son realizadas por empresas de reciente creación (que están dentro de la primera década de vida útil). Por otro lado un 35% son nacionales manifestando una significativa similitud con las compras locales al observar la edad de las empresas. No obstante el

mercado Estatal presenta un balance comercial negativo obteniendo un 23.5% de las compras, ya que la falta de proximidad y relación comercial entre proveedores Estatales y cliente provocan una fuerte fuga de capital Nayarita al mercado Nacional.

#### ❖ Dirección

##### **Planeación Estratégica Formal**

La planeación estratégica es un proceso que permite a una empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos, teniendo en cuenta su situación externa e interna, dándole un enfoque sistemático y de largo plazo a la gestión empresarial proporcionando ventajas competitivas. Es por ello que es de gran interés analizar si las empresas constructoras afiliadas a la CMIC han adoptado este concepto estratégico.

Al constatar la información sobre las ventas se observa en gran manera la eficacia de la planeación estratégica, por ejemplo; una empresa afiliada a la CMIC informa por medio de la encuesta aplicada, ventas de más de 21 millones de pesos en tan solo 2 años de existencia, la cual sí realiza el proceso de planeación estratégica y evaluación empresarial cada año.

Al analizar los resultados es lamentable que un 58.3% de las empresas encuestadas NO realizan una planeación estratégica, lo que repercute negativamente en su productividad, rentabilidad, competitividad y permanencia en el mercado; por el contrario un 41.7% de estas SI realiza este proceso de evaluación empresarial periódicamente (c / año), cabe destacar que un 33.3% de estas empresas son de edad madura (que están dentro de su segunda década de vida útil).

##### **Alianzas y Acuerdos de Cooperación**

La cooperación y alianza con otra empresa es un procedimiento mediante el cual se establecen vínculos y relaciones entre estas, por medio de fórmulas jurídicas y/o acuerdos explícitos o tácitos, con el principal objetivo de incrementar sus ventas competitivas.

Es por ello que en las encuestas aplicadas se mencionan las principales actividades en las que se pueden establecer acuerdos entre proveedor y cliente; lo que arroja como resultado un 16.7% en acuerdos ligados a actividades comerciales, 33.3% en compras y abastecimientos, 25% en logística (almacenes, transporte,...) y un 16.7% de investigación y desarrollo (I+D).

En general, un 22.9% de las empresas encuestadas han dado uso de esta herramienta productiva durante los últimos 2 años, es importante recalcar que el 90% de ellas están en su primer década de vida útil.

### **Comportamiento Estratégico**

La conducta o comportamiento que una empresa formula e implementa con la finalidad de capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y oportunidades que le brinda el ambiente, encaminados a una consecución de ventajas competitivas sobre los rivales.

Tomando la clasificación de Miles y Snow (1978): (A) Exploradora, (B) Analizadora, (C) Defensiva y (D) Reactiva; las tres primeras se pueden considerar como estrategias de éxito, mientras que la última (Reactiva), se inclina al fracaso dado que no responde a un patrón estratégico planificado. Es por ello que a las empresas constructoras afiliadas a la CMIC se les cuestionó sobre el tipo de estrategia que se considera ha adoptado su empresa, por lo que se observó que, un 33.3% de estas tienden a ser una empresa de estrategia tipo (A), en donde suelen realizar cambios y mejoras en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia innovando productos, tomando el riesgo de que estos productos no tengan éxito. De igual manera se presenta un porcentaje del 33.3%, quienes se visualizan dentro del tipo (B), en la que se mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, mientras que a la vez desarrollan de forma relativa nuevos productos, servicios y mercados tratando de imitar en esto a las empresas que ya obtuvieron éxito.

Por otro lado el 25% de las empresas encuestadas se clasifica en el tipo (C), en la que se consideran las empresas que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado que de igual manera es relativamente estable, dejando a un lado el interés en la modificación e innovación, debido a que se concentran en el punto de la mejora continua dentro de su campo de trabajo.

Se puede considerar como un punto de alerta en este sentido al resto del porcentaje de las empresas (8.3%), ya que reconocen que han adoptado una estrategia del tipo (D), en la cual se puede considerar como una “NO ESTRATEGIA” (Miles y Snow, 1978), ya que estas se encuentran abocadas al fracaso, dado a que no responden a un patrón estratégico planificado y por consecuencia se deteriora la productividad, rentabilidad y principalmente la permanencia en dentro del mercado.

### **Factores Competitivos**

Son los principales elementos que a consideración de la empresa son clave para su competir con éxito en el mercado, manteniendo una base para obtención y mantenimiento de las ventajas competitivas.

Analizando en este sentido la información en una escala del 1-5 (Nada importante - Muy importante), tomando en función el método estadístico del promedio, estos han sido los resultados; tomando los principales factores que han sido valorados por las empresas encuestadas para su desarrollo y éxito son: la reputación e imagen de la empresa con un 4.8%, el servicio al cliente con un 4.75%, en un mismo promedio de 4.5% el acceso a nuevos mercados y la preparación y formación del personal, siguiendo el rastro con un 4.08% las habilidades y esfuerzos en la mercadotecnia, y por último la importancia en investigación y desarrollo, y así como también el desarrollo de nuevos productos / servicios, con un promedio similar (3.83-3.75) de importancia.

En correlación con la edad de la empresa, cabe destacar que las empresas jóvenes (que están dentro de su primera década de vida útil) presentan un porcentaje menor a las maduras en el ámbito de la importancia en la buscar nuevos mercados. Tomando en cuenta que según datos proporcionados por las empresas encuestadas el 33.3% de estas se inclinan a la especialización en un segmento de mercado.

### **❖ Estructura Organizacional y Recursos Humanos**

#### **Departamentos**

Mediante la observación de la estructura organizacional de una empresa (Comercialización/Ventas, Recursos Humanos, investigación + desarrollo, Operaciones/Compras, Administración/Compras y Calidad), se considera que se puede definir el grado de desarrollo de sus departamentos organizacionales.

La Información analizada en porcentajes pone de manifiesto que los departamentos mas desarrollados e implementados en su estructura organizacional son; el Departamento de Operaciones/Compras con un 66.7%, departamento de Administración/Contabilidad con el mismo porcentaje al anterior y en el tercer puesto esta el Departamento de Comercialización y ventas con un 41.7%. y por último el Departamento de Recursos Humanos con 33.3%, por siguiente el Departamento de Calidad, mientras que lamentablemente el área menos desarrollada es el Departamento de Investigación + Desarrollo con un 16.7%.

#### **Proceso de Recursos Humanos**

Este apartado trata de los principales procesos o practicas de recursos humanos: Reclutamiento y selección de personal, sistemas de valoración del desempeño, capacitación del personal, promoción del personal y programas de incentivos.

La industria de la construcción en Nayarit, es uno de los sectores que más aplican el reclutamiento y la selección de personal con un (84.6%) la valoración del desempeño (23.1%), capacitación del personal (15.4%), promoción del personal (50.0%) y programa de incentivos (30.8%)

Las prácticas de gestión de recursos humanos que mas aplican las empresas encuestadas afiliadas a la CMIC son: capacitación del personal (75%) reclutamiento y selección de empleados (83.3%) y valoración del desempeño (75%).como menos utilizadas la promoción del personal (41.7%) y los programas de incentivos (58.3%) pese a que este último supera el cincuenta por ciento de las empresas encuestadas.

### **Acciones de Formación**

Las personas y su capacitación son las que condicionan la evolución de los negocios. En este sentido se ha encuestado algunas de las empresas afiliadas a la CMIC, los ámbitos por los que se les ha preguntado son diversos, desde los orientados hacia la mejora de las habilidades técnicas, mejorar la fuerza de ventas hasta la formación en idiomas, cada vez más importantes.

El resultado es que la formación mas efectuada en los dos últimos años es:

Cursos técnico operativos (66.7%), Informática (66.7%), Contabilidad y finanzas (58.3%). Mientras que los menos realizados son: técnicas de ventas (33.3%), dirección o estrategia empresarial (41.7%), y con mucha distancia, recursos humanos (16.7%), control de gestión y normas ISO e idiomas (8.3%).

Más del ochenta por ciento de los afiliados encuestados, tienen previsto realizar en los próximos dos años actividades de formación como: Cursos técnico operativos, Dirección y/o estrategia empresarial, el setenta y cinco por ciento efectuará formación en informática, Contabilidad y finanzas, el sesenta y seis por ciento realizará formación en Recursos humanos e Idiomas, mientras que solo el cincuenta y ocho por ciento llevara acabo formación en Técnicas de venta, control de gestión y normas ISO para sus empleados.

### **❖ Tecnología, Calidad e Innovación**



### **Posición Tecnológica**

La posición tecnológica que tenga la empresa puede ser fuerte si ésta realiza un desarrollo interno de la tecnología que utiliza; buena si la tecnología es adquirida o su uso les posiciona por delante de la competencia; es sostenible si se utiliza tecnologías idénticas a las de la mayoría de las empresas del sector y sólo se realizan nuevas inversiones cuando se observa que la competencia obtiene buenos resultados; es débil si nuestros principales competidores tiene una tecnología mas eficiente o moderna que la nuestra.

De las empresas afiliadas que forman la muestra, el 50% desarrolla internamente la tecnología que utiliza con el fin de obtener mejores resultados que su competencia, el 25% la tecnología que adquiere o bien su adaptación les posiciona por delante de la competencia, el 16.7% utiliza la misma tecnología que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realiza nuevas inversiones cuando comprueba que la competencia obtiene buenos resultados; finalmente, el 8.3% de las empresas considera que sus principales competidores tiene una tecnología más eficiente y moderna que la suya.

Por tanto, el 75% de las empresas considera que su posición tecnológica es fuerte o buena y por lo contrario, el 25% considera que es sostenible o débil, lo cual significa una muy buena posición tecnológica en general.

### **Certificación de Calidad**

Según la información recolectada el 100% de las empresas encuestadas afirman no disponer de una certificación y no estar en proceso previa a ella, lo cual parece está muy poco sensibilizada con el control de la calidad.

### **Innovación en la Empresa**

Se considera que la innovación empresarial es uno de los factores básicos de la competitividad, sobre todo en el mercado nacional e internacional dentro del ámbito de la construcción, en donde la competencia extranjera es fuerte por su tecnología e innovación de sus productos.

Es por ello que se ha optado por examinar tres aspectos de los que consideramos que pueden ser más significativos para la determinación del nivel de innovación y la capacidad de la empresa para realizarla, así como también analizar el grado de importancia que se le asignan a estos.

En este sentido, los resultados muestran que la importancia media que otorgan las empresas constructoras afiliadas a la CMIC a estos tres puntos de innovación empresarial, por lo que se sitúa en primer lugar las innovaciones relacionadas con los productos y servicios con una media de 4.85, y por siguiente se colocan las innovaciones relacionadas con la administración de la empresa con 4.75, mientras que las innovaciones relacionadas con procesos operativos resulta de menos interés con una media de 2.76.

Es importante mencionar que un 67% de las empresas encuestadas han llevado a cabo alómenos uno de estos tres tipos de innovaciones. Lamentablemente el 33% restante no ha realizado ninguna de estas.

### **Tecnologías de la Información y Comunicación**

En este sentido se pueden citar estudios recientes que demuestran la relación directa entre inversiones en tecnologías de la información y comunicación e incrementos en productividad, eficacia, rendimiento y resultados de una empresa; ya que la correcta utilización de estas en la organización de un entidad, puede resultar una importante ventaja competitiva, debido a que permiten una mayor coordinación en la toma de decisiones, una mejora en la conexión y asistencia a clientes y proveedores. Así mismo son beneficiadas todas las áreas de la empresa ya que les permiten una mayor agilidad en la generación, acceso y distribución de la Información.

Al analizar los resultados podemos observar que todas las empresas constructoras hacen uso del correo electrónico, mientras que prácticamente el desarrollo de página Web se considera bajo con un 8.3% y casi un 91.6% aprovechan las ventajas que proporciona la banca electrónica.

El comercio electrónico refleja una escasa implantación en el tejido de las empresas constructoras afiliadas a la CMIC con un 33.3%, mientras que estas son superadas por las compras con un 66.6%, es importante destacar que la antigüedad de las empresas no es un factor influyente en este caso. Mientras que de lo contrario, la edad de las empresas si influye en el uso del Intranet corporativo y la mercadotecnia por medio del Internet ya que el 41.6 % que lo utilizan se encuentran dentro de su primera década de vida útil (joven).

### **❖ Aspectos Contables y Financieros.**

### **Grado de Utilización de las Técnicas Contables.**

Las decisiones de una empresa deben basarse en función de datos objetivos, los cuales solamente se pueden conseguir utilizando las distintas técnicas, financieras y de gestión que están a su disposición como la planificación financiera, cuadros de mando, finanzas, sistemas de costos y en definitiva el diagnóstico económico y financieros.

Al analizar la información obtenida, nos revela un grado muy bajo de utilización de estas técnicas por parte de las empresas constructoras afiliadas a la CMIC, debido a que el desglose analítico realizado por medio de la metodología estadística (Media) nos indica datos muy desalentadores ya que en términos generales la implantación y control de un sistema mantienen un nivel de utilización de 2.82, mientras que no por mucho de diferencia le sigue los presupuestos de ingresos y gastos con 2.69 y por último las técnicas económico-financieras las menos utilizadas con un 2.6.

### **Periodo de Cobro y Pago**

El plazo medio de cobro a clientes en las empresas se sitúa en 27 días, mientras que el plazo medio de pago a proveedores es de 19 días. Ambos periodos resultan bastante cortos, lo que puede revelar una falta de confianza en la gestión financiera de las empresas de la región.

Se tiene que tener en cuenta que el plazo medio de pago a proveedores es menor que el de cobro a clientes, es decir, las empresas se ven obligadas a pagar por las mercancías que compran y por los servicios que les prestan, antes de poder cobrar las mercancías vendidas y servicios prestados. Este hecho, indica un peligro de incurrir en tensiones de tesorería por parte de las empresas.

### **Utilidad neta sobre ventas**

Un 41.6% de las empresas señalan obtener una utilidad sobre ventas del 5% al 10% y un 25% de ellas obtienen una utilidad neta superior al 15%, asimismo un 16.7% obtiene utilidad neta del 0% al 5% y del 10% al 15%, destaca mencionar el hecho de que ninguna de las empresas arrojan utilidades negativas. La antigüedad no resulta un factor estadísticamente significativo a la hora de determinar una mayor o menor utilidad neta sobre ventas en la empresa. También se les preguntó a las empresas sobre la evolución esperada de su utilidad neta sobre ventas. La mayoría de ellas, el 66.7% contestaron que la utilidad crecería, mientras que el 33.3% que la utilidad sería estable. Los resultados por antigüedad no arrojan diferencias estadísticamente significativas.

### **Fuentes de Financiamiento.**

Las empresas a la hora de financiar sus inversiones en activos fijos utilizan preferentemente la reinversión de las utilidades (4.52) y las propias aportaciones de los propietarios (3.30).

El apoyo gubernamental y el arrendamiento financiero son poco utilizados, y en general, se recurre más a fuentes de financiamiento sin costo financiero. El financiamiento de los activos circulantes se realiza principalmente mediante el aplazamiento de pago a proveedores y de los recursos propios y aportaciones de los accionistas. Sin embargo también se utilizan préstamos fuera del sistema bancario. Esta forma de financiamiento es relevante sobre todo en las empresas maduras.

## **CONCLUSIONES**

### **Principales Dificultades Para el Desarrollo de las Empresas Constructoras Afiladas a la CMIC.**

Dos de los principales problemas que afectan el crecimiento, productividad, rentabilidad y vida útil de las empresas constructoras afiliadas a la CMIC, por un lado esta la gestión de cobros y pagos, los cuales son considerados en mayor medida como una limitación para el desarrollo de las empresas, con un grado de importancia de 4.43 (en escala de 1 Mínima-5 Máxima), mientras que por otro lado se sitúa la situación financiera de la empresa con un grado de importancia de 4.04, dada la insuficiencia de un sistema bancario que les permita acometer con normalidad su gestión financiera. Esto, seguido de los problemas de organización y dirección conjuntamente con los problemas de ubicación reflejando ambos un grado de importancia de 3.

Adicionalmente los factores considerados de menor grado de importancia para el desarrollo de las empresas constructoras afiliadas a la CMIC son: Las turbulencia (cambios imprevistos) en el ambiente empresarial con 2.87 y con el mismo grado los problemas técnicos, por siguiente los problemas del mercado, problemas burocráticos con la administración 2.65, seguido por la profesionalización y cualificación del recurso humano, y por último los problemas de innovación 2.39, problemas de calidad 2.26 lo que justifica la escasez y el desinterés de las empresas constructoras por ser certificadas y gestionadas por la norma ISO 9000 o ser gestionadas por alguna acreditación sectorial. Dejando por ultima instancia los problemas de elevados costos salariales con un grado de importancia de 2.04

### **Propuesta de Actuación Para La Mejora de la Competitividad y Exito de las Empresas.**

Las empresas consideran que la propuesta de actuación más relevante para ganar una mayor competitividad sería que fuera menos compleja la legislación jurídica, contable y fiscal. Como segunda actuación para la mejora de su competitividad señalan que era necesario desarrollar canales de información y asesoramiento a la empresa. En tercer lugar solicitan mayor apoyo a la inversión.

Por el contrario, factores como los incentivos para el acceso a mercados internacionales y el desarrollo de un sistema bancario centrado en financiar a las empresas, así como la necesidad de apoyar la capacitación y reubicación del personal son consideradas actuaciones menos importantes para mejorar la competitividad y el éxito. La antigüedad de la empresa no es un factor muy relevante al momento de valorar las actuaciones de mejora.

### **Sector, Región y el enlace con el Turismo en Nayarit**

El desarrollo regional de Nayarit tiene que ver con condiciones paradójicas de concentración y dispersión poblacional, así como también, con niveles de desarrollo económico bifurcados tales como el turismo, el cual produce una gran derrama económica para el Estado. El Plan Estatal de Desarrollo 2006-2011 propone una regionalización en la que agrupa los 20 municipios en cinco regiones delimitadas por la cercanía geográfica y vocación productiva, y que a la vez se distinguen por sus recursos naturales, clima, condiciones físicas y manifestaciones culturales.

Al analizar la información recopilada sobre la regionalización de la actividad empresarial se observa que el 50% de las empresas laboran en la Región Centro, mientras que la Región Sierra y Sur obtuvieron por igual un 16.8%. Por otro lado se encuentra la Región Costa Sur dando resultados desalentadores ya que solamente un 8.3% de las empresas constructoras labora en esa zona, en donde existe una gran demanda en infraestructura turística, ya que Bahía de Banderas es el municipio con el mayor dinamismo poblacional del Estado de Nayarit, gracias a la fuerza económica que le imprime el turismo. Mientras que de igual forma le sigue la Región Norte con el mismo porcentaje (8.3%).

El principal problema que perciben las empresas para su desarrollo es la situación financiera de la empresa, dada la insuficiencia de un sistema bancario que les permita acometer con normalidad su gestión financiera. En segundo lugar, señalan los

problemas relacionados con el mercado y en tercer lugar, se encuentran los problemas relacionados con la calificación de los recursos humanos. Sin embargo, factores como problemas de ubicación, problemas burocráticos con la administración, y costos salariales, son considerados menos importantes para su desarrollo.

### **Factores de rentabilidad, eficiencia y permanencia de las empresas de la construcción afiliadas a la CMIC**

Las empresas más rentables del sector de la industria de la construcción, son las que se caracterizan principalmente porque tienen una clara orientación tanto en sus ventas como en el origen de sus aprovisionamientos, son empresas abiertas a mercados más amplios y competitivos; estrategias con una orientación más exploradora; la especialización en un segmento de mercado y la diferenciación de productos son las estrategias que determinan una mayor rentabilidad de la empresa, disponen de certificación de calidad y de una tecnología más avanzada y competitiva; utilizando las nuevas tecnologías.

### **Propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito en las empresas constructoras.**

- Impulsar mayormente las fusiones y asociaciones empresariales con el fin de favorecer las economías de escala.
- Adoptar conceptos como confianza, colaboración, cooperación, implicación, coaliciones, trabajo en grupo y proyectos compartidos.
- Incorporar nuevas tecnologías para responder a la nueva situación de competencia en que se van a encontrar las empresas de la construcción con posibilidades de éxito.
- Adoptar sistemas de calidad, pues su presencia resulta rentable por cuanto reduce defectos y disminuye costos, al tiempo que aumenta la confiabilidad de los procesos y la satisfacción de los clientes.
- Orientar al largo plazo, la contratación de personal; esto no quiere decir realizar contratos fijos, sino más bien, dotar a los contratos de la posibilidad de continuidad según el desempeño de cada individuo, sobre todo en nuevas obras de construcción esto permitirá aprovechar las capacidades que se adoptan por la mayor experiencia de los trabajadores.

### Fuentes Bibliográficas:

- Álvarez, J.C.; García, E. (1996); "Factores de éxito y riesgo en la PyME: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, n. 310, pp. 149-161.
- Ansón L., J.A. y Pina Martínez, V. (1995): "Factores explicativos de la rentabilidad empresarial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 24, n. 82, enero-marzo, pp. 41-58.
- Ansón Lapeña, J.A. y Pina Martínez, V. (1994): "Contenido informativo de la información económica financiera para evaluar la rentabilidad empresarial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, enero-marzo, pp. 143-157.
- Audretsch, D.B. (1995): *Innovation and industry evolution*, Cambridge: MIT Press.
- Audretsch, D.B. y Mahmood, T. (1991): "The hazard rate of new establishments: a first report", *Economics Letters* 36, 409-412.
- Audretsch, D.B. y Mahmood, T. (1994): "The rate of hazard confronting new firms and plants in US manufacturing", *Review of Industrial Organization* 9 (1), 41-56.
- Audretsch, D.B. y Mahmood, T. (1995) "New firm survival: new results using a hazard function", *The Review of Economics and Statistics* 77 (1), 97-103.
- Camisón, C. (1996a): "Competitividad y teoría de la estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación PyME-gran empresa", *Revista Asturiana de Economía*, n.6, julio, pp. 63-101.
- Camisón, C. (2001): "La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales", Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
- CMIC (2006) *Situación de la industria de la construcción (primera edición CMIC)* de Prensa. México. Abril.
- De Saa, P. (1998): "Los sistemas de RRHH como factores determinantes de la competitividad empresarial: Una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos", *Empresa y economía institucional*, ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.
- Fernández Sánchez, E.; Montes Peon, J.M.; Vázquez Ordaz, C.J. (1998): "Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa", *Dirección y Organización (CEPADE)*, n. 20, pp. 83-98.
- Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *papeles de economía Española*, n 56, pp. 178-193.
- Fernández, Z. (1995): "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 4, n. 2, pp.11-19.
- Gobierno del Estado de Nayarit (2000): "Plan Estatal de Desarrollo 2000-2005". México
- Grant, R.M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Ed. Cívitas, Madrid.
- INEGI (1999): *Censos Económicos. 1999. Nayarit. Resultados definitivos*. México.
- INEGI (2000): *XII Censo General de Población y Vivienda 2000. Nayarit. Tabulados Básicos*. México. Tomo I.
- INEGI (2002): "INEGI da a conocer las cifras del Producto Interno Bruto Estatal 2000". Comunicado
- INEGI (2003): "Anuario Estadístico del Estado de Nayarit".Nayarit, México.
- INEGI (2004): *Censos Económicos. 2004. Nayarit. Resultados definitivos*. México.
- INEGI (2006): *II Censo de Población y Vivienda 2005. Nayarit. Resultados Preliminares*. México.
- Jovanovic, B. (1982): "Selection and the evolution of industry", *Econometrica* 50 (3), 649-670.
- Lafuente, A. y Yagüe, M.J. (1989): "Estructura económico-financiera de la empresa industrial española", *Economía Industrial*, n. 267, mayo-junio, pp. 175-190.

- Lafuente, A. y Yagüe, M.J. (1989): "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PYME", *Papeles de Economía*, n. 39, pp. 165-184.
- Lane, S.J. y Schary, M. (1991): "Understanding the business failure rate", *Contemporary Policy Issues* 9, 93-105.
- Luck, S. (1996): "Success in Hong Kong: Factor self-reporter by success full small business owners", *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n. 14, pp. 68-75.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.
- Philips, B.D. y Kirchoff, B.A. (1989): "Formation, growth and survival: small fi rm dynamics in the US economy", *Small Business Economics* 1, 65-74.