



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA CIVIL – TECNOLOGÍA DE LA CONSTRUCCIÓN

**PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE
RECIENTE CREACIÓN ANTE LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS Y
FACTORES QUE LA LIMITAN PARA OBTENER UN CRECIMIENTO
CONSTANTE Y REPRESENTATIVO EN MÉXICO**

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
OMAR MICHEL AVELAR SANTANA

TUTOR PRINCIPAL:
M.I MARCO TULIO MENDOZA ROSAS
FACULTAD DE INGENIERÍA

CIUDAD UNIVERSITARIA, CIUDAD DE MÉXICO, MARZO DEL 2018

Indice

Tema	Página
Justificación de la investigación	6
Alcances de la investigación	6
Objetivos de la tesis	6
Objetivo general	6
Objetivos particulares	6
Estado del arte	7
Introducción	8
Capítulo 1 Políticas de desarrollo	9
1.1 Plan nacional de desarrollo	10
1.1.1 Programa nacional de infraestructura	12
1.1.1.1 Objetivos del programa	12
1.1.1.2 Relación infraestructura- desarrollo nacional	13
1.1.1.3 Operación del programa y distribución de recursos	13
1.1.1.4 Inversión pública-privada esperada	16
1.1.1.5 Ejemplo del alineamiento entre el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Infraestructura	17
1.1.2 Programa nacional de desarrollo urbano y vivienda	20
1.1.2.1 Objetivos, ejes de acción y alineamiento con el PND	20
1.2 Políticas públicas	22
1.3 Políticas de fomento	23
1.3.1 Problemas y objetivos de la industria	23
1.3.2 Instrumentos para el desarrollo económico	24
1.3.2.1 Subsidios	25
1.3.2.2 Estímulos fiscales	26
1.3.2.3 Desregulación económica	26
1.3.2.4 Programas de apoyo financiero	26

1.4 Análisis y reflexión del impacto de las políticas y programas en la industria de la construcción en el contexto actual	Página
1.4.1 Renegociación del TLCAN	28
1.4.1.1 Antecedentes	29
1.4.1.2 Acuerdos relevantes a la fecha	
1.4.2 Desastres naturales e imprevisibles	30
1.4.3 Análisis y reflexión	31
1.4.4 Contramedidas al TLCAN	32
Capítulo 2 La empresa	33
2.1 Qué es una empresa	33
2.2 Tipos de empresas en la estructura general	33
2.2.1 Según el grado de poder del mercado	34
2.2.2 Según el tamaño de la empresa	34
2.2.3 Según el grado de centralización	35
2.2.4 Según el tipo de gestión	35
2.2.5 Según el sector	35
2.2.6 Según el ámbito de actuación	36
2.2.7 Por su duración	36
2.2.8 Por el tipo de dirección	36
2.2.9 Por el grado de dependencia	36
2.2.10 Según la propiedad del capital	37
2.2.11 Según el estilo de la dirección	37
2.2.12 Según la forma jurídica	37
2.2.13 Por free-float	39
2.2.14 Otros criterios económicos históricos	39
2.2.15 Empresa 4.0	40
2.3 Tipos de empresas de construcción	40
2.4 Análisis interno de una empresa constructora de reciente creación	41

	Página
2.4.1 Análisis FODA	
2.4.2 Diagnóstico	42
2.4.3 Análisis comparativo	45
2.4.3.1 Benchmarking	45
2.4.3.1.1 Aplicación de la técnica en empresas de otras industrias	46
Capítulo 3 Presentación de los resultados de las entrevistas realizadas	49
3.1 Metodología y selección	49
3.2 Guiones de las entrevistas	52
3.3 Presentación de resultados	55
Capítulo 4 Síntesis de obstáculos y factores que limitan a las empresas para su crecimiento obtenidos en la aplicación de las técnicas FODA, Benchmarking y entrevistas realizadas.	58
4.1 Conclusiones de analizar el FODA y el Benchmarking	58
4.2 Análisis de las entrevistas realizadas	59
Capítulo 5 Propuestas estratégicas y prácticas recomendables	60
5.1 Estrategias a implementar contra los factores preponderantes	60
5.2 Prácticas recomendables	61
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones	62
6.1 Recomendaciones	62
6.1.1 Administración estricta y estructurada	62
6.1.2 Flujo de efectivo y plan de financiamiento	64
6.1.3 Oportunidad de entrada	64

Bibliografía

Página

66



Justificación de la investigación

El problema de la falta de crecimiento constante y representativo en las empresas constructoras seguirá afectando a los emprendedores a menos que se entiendan los factores que influyen en él y se planteen e implemente estrategias para lidiar con ellos.

Alcances de la investigación

- Estudio de las empresas de construcción de reciente creación en México.
- Concluir cuáles son las causas principales que frenan a las empresas de construcción de reciente creación de México.
- Propuestas de acción para superar los obstáculos que enfrentan las empresas de construcción de reciente creación.
- Definir prácticas recomendables para obtener un crecimiento constante y representativo en una empresa constructora de reciente creación.

Objetivo de la tesis

Objetivo general

Desarrollar un conjunto de estrategias y prácticas recomendables que sirvan como referencia y apoyo para los empresarios que invierten en negocios de construcción para saber cómo salvar los obstáculos a los que se enfrentarán por ser de reciente creación.

Objetivos particulares

- Realizar una investigación que sirva para comprender en una forma más amplia el panorama que viven las empresas constructoras de reciente creación en México.
 - Contribuir al sector de empresarios de la construcción con una fuente de información sobre los aspectos más importantes que frenan u obstaculizan su desarrollo.
 - Proponer estrategias y prácticas recomendables que puedan ser ejecutables y con resultados medibles para franquear los factores que inciden en las empresas de construcción de reciente creación en México.
-

Estado del arte

El tema a tratar ha sido abordado por diferentes investigadores y analistas con diversos puntos de vista, ya sea enfocándose en un solo obstáculo que enfrentan las pequeñas empresas de la industria de la construcción o en varios, desde la perspectiva del administrador o del empresario-constructor. Así mismo existen guías tanto como para la creación de empresas constructoras como para la administración de las mismas. A continuación, se presentan algunas investigaciones sobresalientes y artículos realizados, los cuales han sido tomados como apoyo en la realización de la presente.

En la tesis “planeación y organización de empresas constructoras” elaborada por Andrés de la Bastida en 1988, se presenta una descripción breve, tipos y características de la empresa constructora, así como la planeación financiera y la toma de decisiones en base a los estados contables. Se concluye que una parte fundamental del éxito de la empresa constructora es la sabia toma de decisiones basándose en el estudio y análisis de los estados financieros, así como una correcta planeación. Por su parte Marco Inzuza en su tesis “Guía para la creación de pequeñas empresas constructoras” brinda un estudio sobre cómo se puede constituir una empresa y los requisitos para ello, así mismo analiza algunos factores que impactan en el desarrollo de las empresas tales como: clientes, capital, recursos humanos y tecnología. Por otro lado, Juan Carlos Pérez García en su tesis de maestría aborda las dificultades que enfrentan las empresas en el caso de la adquisición de financiamientos, provee una lista de posibles financiamientos a acceder y pretende facilitar al empresario su aproximación.

En cuanto al estudio de las razones por las cuáles empresas de la industria de la construcción fracasan, grandes revistas y diarios han abordado el tema tales como el Financiero el cuál en uno de sus artículos (enero 2016) expone que el tiempo de vida promedio de las empresas de reciente creación se encuentra por debajo de los 5 años, también menciona que las causas principales que se encontraron de esta corta vida son: falta de flujo de efectivo, falta de planeación y mal modelo de negocios. En otro artículo publicado por la revista digital Gestion.org se resalta la mala gestión estratégica y administrativa como causa principal del fracaso de las Pymes mexicanas.

Se cuenta con un amplio marco de referencia para el estudio del tema, lo que propicia la aplicación de un enfoque nuevo lo cual se pretende hacer en esta investigación.

Introducción

México es un país que alienta el autoempleo, las políticas que ha adoptado el gobierno en los últimos años favorecen la creación de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, sin embargo; pese a este ambiente proclive al emprendimiento, se percibe en el sector empresarial de la construcción poco crecimiento e inconstante en estas empresas de nueva creación.

Esta investigación sostiene que esta falta de crecimiento es originada en parte por la falta de recursos de consulta que sirvan de apoyo en la toma de decisiones y para elaborar estrategias de acción a los directores, fundadores y creadores de estas nuevas empresas de construcción en el país.

Se pretende proporcionar una serie de estrategias para aquellas personas (ingenieros, arquitectos, licenciados, técnicos, etc.) que quieran emprender una empresa constructora en México, con el fin de aconsejarlos sobre cómo afrontar las situaciones más probables de aparecer en su camino empresarial.

Como punto de referencia para futuras investigaciones, ya que la situación económica, los gobiernos y sus políticas son cambiantes es probable que en un futuro los puntos establecidos en esta guía cambien de orden o prioridad.

La forma en que se pretende enfrentar la investigación es: definir el ambiente y el sistema analizando el estado económico del país, así como sus políticas de desarrollo y de apoyo a los emprendedores, esto con el fin de entender el panorama en el que se desarrollan las empresas de construcción de reciente creación. A continuación, recabar información sobre el funcionamiento, tipos y descripciones de una empresa para establecer nuestro a evaluar. Realizar entrevistas a empresarios con conocimiento en el desarrollo de empresas constructoras para recabar experiencias y propuestas para enfrentar los factores que limitan el crecimiento de las empresas de nueva creación en México. Utilizar metodologías gerenciales para elaborar las estrategias de acción, así como para realizar propuestas de prácticas exitosas recabadas en las comparativas. Concluir y realizar recomendaciones al lector.

Capítulo1 Políticas de desarrollo

El presente documento no pretende ser una crítica hacia las estrategias y acciones que ha implementado el gobierno para fortalecer o desarrollar a la industria de la construcción; sin embargo, es necesario exponer cuales han sido las políticas de fomento propuestas, así como la visión que ha tenido la actual administración para llevarlas a cabo. Por lo que abordaremos desde el plan Nacional de Desarrollo hasta algunas de las acciones a la fecha (en que se escribe este documento) tomadas en lo relacionado a la industria de la construcción.

Desde un punto de vista sistémico tenemos que el Plan Nacional de Desarrollo debe estar compuesto por estrategias basadas en las necesidades del país y también en las aspiraciones. De estas estrategias se desprenden las políticas (públicas, económicas, interiores, exteriores, etc.), las cuales deben enfocarse en líneas de acción que persigan la obtención de resultados.

Dicho de otra forma, el Plan nos dice qué queremos lograr, las líneas de acción dan enfoque, las políticas son el medio y los programas la ejecución.

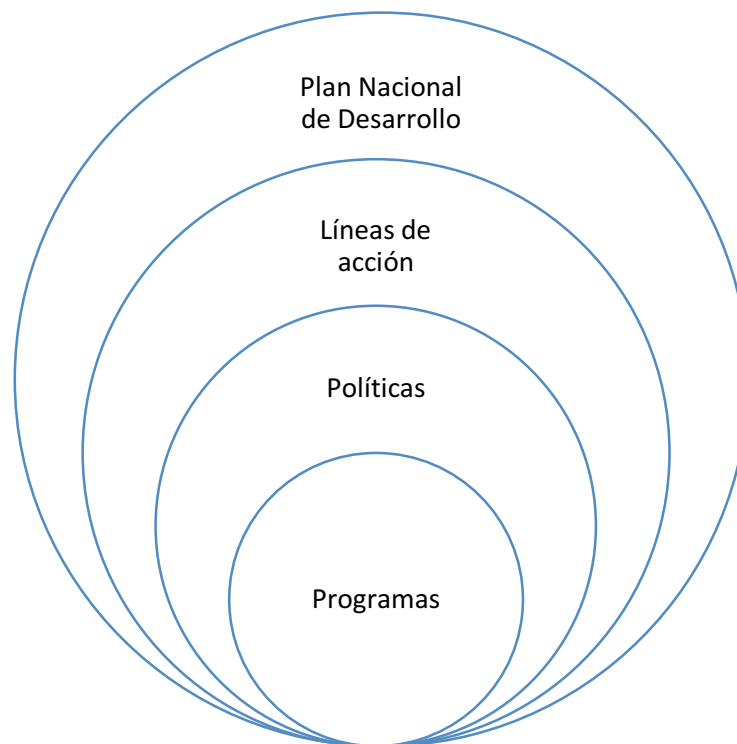


Figura 1.1 Estructura de un sistema de planeación.

1.1 Plan nacional de desarrollo

De acuerdo al artículo 21 de la Ley de Planeación (DOF 06-05-2015), el Plan Nacional de Desarrollo precisará los objetivos nacionales, estrategia y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país, contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional; sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica, social y cultural, tomando siempre en cuenta las variables ambientales que se relacionen a éstas y regirá el contenido de los programas que se generen en el sistema nacional de planeación democrática.

El plan actual fue desarrollado de acuerdo a la siguiente base:

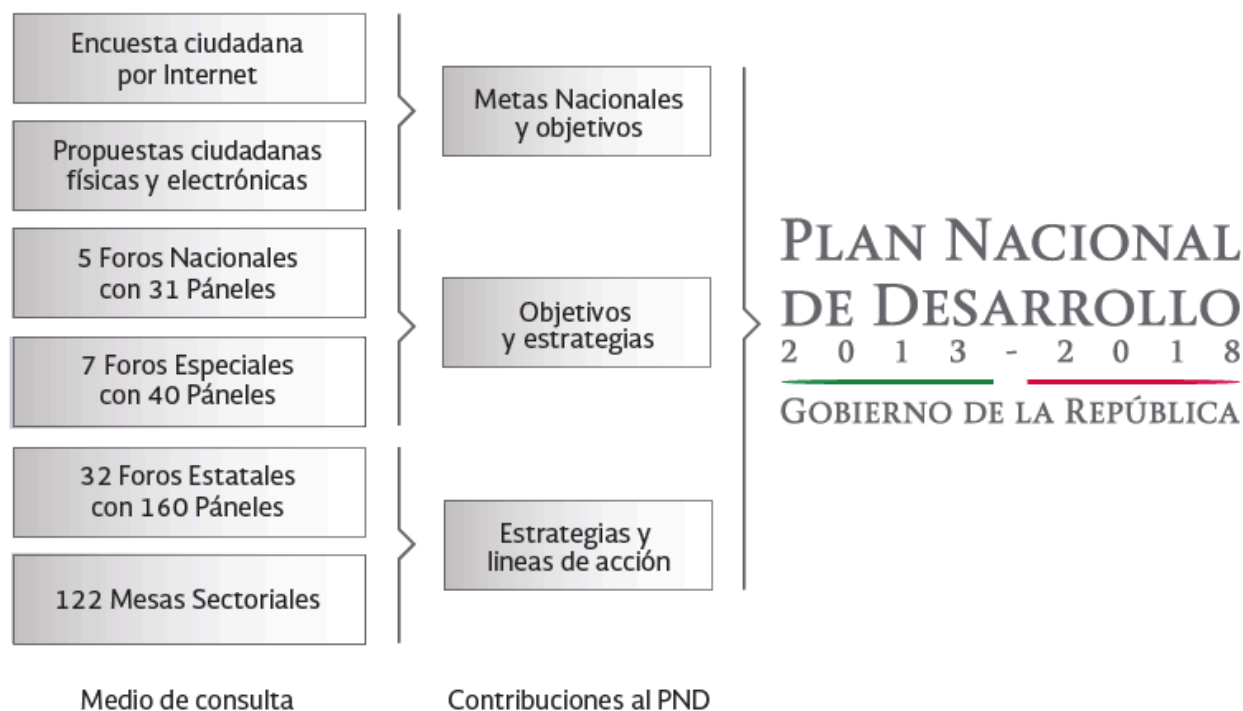


Figura 1.2 Extracto del plan nacional de desarrollo, esquema del proceso de consulta del Plan Nacional de Desarrollo.

Una de las metas principales establecidas en la introducción de el plan nacional de desarrollo (2013-2018) del gobierno actual, es la de un México prospero, la cual plantea que para lograrse es necesario promover igualdad de oportunidades en los mercados, regulaciones que permitan condiciones de sana competencia; todo esto acompañado de la visión de implementar la innovación en sectores estratégicos. De la mano de esta meta, se encuentra la estrategia de democratizar la productividad, la cual citando textualmente dice: “Implica llevar a cabo políticas públicas que

eliminen los obstáculos que impiden alcanzar su máximo potencial a amplios sectores de la vida nacional.”

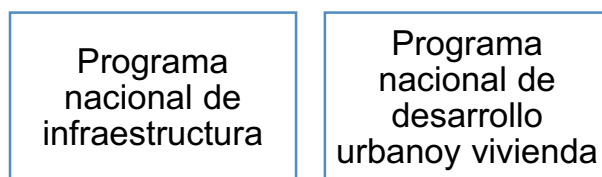
En referencia al financiamiento, cito: “Se deben llevar a cabo políticas públicas eficaces tendientes a facilitar el acceso al financiamiento para la creación y la expansión de empresas productivas”, así como “El objetivo de la Banca de Desarrollo debe ser ampliar el crédito, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional como la infraestructura, además de las pequeñas y medianas empresas.



Figura 1.3 Extracto del plan nacional de desarrollo, esquema del plan nacional de desarrollo 2013-2018.

Es claro que para el desarrollo de cualquier industria es necesario que los aspectos de la vida nacional que la rodean estén congruentemente en buen estado, por ello es que no podemos separar a la construcción de todos los aspectos del plan. Sin embargo, si es posible establecer un marco de referencia que nos permita mirar específicamente que aspectos están dentro del plan nacional de desarrollo y repercuten directamente en las empresas constructoras.

Para ello podemos observar:



1.1.1 Programa nacional de Infraestructura

El Plan Nacional de Desarrollo necesita de instrumentos que ayudan a conseguir los objetivos y metas trazadas en él, de esa necesidad surgen los diferentes programas tales como el programa nacional de infraestructura. Dicho programa establece sus alcances en mediano y largo plazo por su complejidad, siendo su objetivo primordial ser el medio para generar desarrollo económico e incrementar la productividad.

1.1.1.1 Objetivos del programa

Los objetivos del actual programa son:

Contar con una infraestructura y una plataforma logística de transportes y comunicaciones modernas que fomenten una mayor competitividad, productividad y desarrollo económico y social.

Optimizar la coordinación de esfuerzos para la generación de infraestructura energética, asegurando así el desarrollo adecuado de la misma, a efecto de contar con energía suficiente, de calidad y a precios competitivos.

Incrementar la infraestructura hidráulica, tanto para asegurar agua destinada al consumo humano y riego agrícola, como para protección contra inundaciones.

Contribuir a fortalecer y optimizar la infraestructura interinstitucional en salud para garantizar el acceso efectivo a servicios de salud con calidad.

Impulsar el desarrollo urbano y la construcción de viviendas de calidad, dotada de infraestructura y servicios básicos, con el acceso ordenado del suelo.

Desarrollar infraestructura competitiva que impulse al turismo como eje estratégico de la productividad regional y detonador del bienestar social.

1.1.1.2 Relación infraestructura-desarrollo nacional

La industria de la construcción no sólo está en una posición de clave para el desarrollo de la economía del país, sino también está o debería estar al servicio de la sociedad como un apoyo para su bienestar, comodidad y salvaguarda.

Al observar la gráfica siguiente, podemos distinguir la invariable relación entre la competitividad del país en relación al desarrollo de la infraestructura de este.



Figura 1.4 Posición de México en el índice de infraestructura y competitividad 2006-2013 (posición mundial).

En el siguiente cuadro se establece la relación entre el crecimiento del producto interno bruto y la inversión en infraestructura:

Crecimiento del PIB	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio 2014-2018
Inercial	3.5	3.8	3.7	3.6	3.5	3.6
Con reformas y el PNI	4.0	4.8	5.1	5.4	5.5	5.0

Figura 1.5 Impacto del PNI 2014-2018 sobre el crecimiento período 2014-2018 en porcentaje.

1.1.1.3 Operación del programa y distribución de recursos

Para una mayor efectividad y control de los recursos asignados al programa, así como una mejor búsqueda de los objetivos, el país se zonifica tanto como para ejecutar las estrategias como para medir los logros, esto también responde a las diferentes necesidades que cada región sostiene.

Para dichos efectos se cuenta con:

1. Región norte
2. Región centro
3. Región sur-sureste

La Región Sur-Sureste está integrada por Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz yucatán.

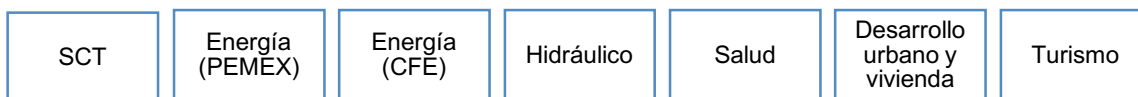
La Región Centro está integrada por Aguascalientes, Colima, Distrito Federal, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, estado de México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Querétaro, San Luis Potosí, Tlaxcala y Zacatecas.

La Región Norte está integrada por Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.



Figura 1.6 Regiones de México.

El programa también se encuentra organizado de acuerdo a los sectores que se verán involucrados en su realización, los cuales son:



Cada uno de los sectores tendrá a su disposición proyectos estratégicos y por lo tanto montos de inversión definidos por el gobierno.

En las siguientes tablas, se puede observar los montos destinados a los sectores estratégicos, así como el número de proyectos a realizar en cada uno:

Sector	Monto total de inversión (Millones de pesos)	Número de proyectos
Total	\$ 1,099,070	133
SCT	\$ 59,070	27
Energía (PEMEX)	\$ 438,423	1
Energía (CFE)	\$ 110,000	23
Hidráulico	\$ 4,886	37
Salud	\$ 6,308	12
Desarrollo Urbano y Vivienda	\$ 465,185	4
Turismo	\$ 14,478	29

Figura 1.7 Monto de inversión para proyectos estratégicos zona sur.

Sector	Monto total de inversión (Millones de pesos)	Número de proyectos
Total	\$ 485,994	152
SCT	\$ 83,464	49
Energía (PEMEX)	\$ 211,475	18
Energía (CFE)	\$ 87,982	28
Hidráulico	\$ 71,614	7
Salud	\$ 24,352	30
Turismo	\$ 7,057	20

Figura 1.8 Monto de inversión para proyectos estratégicos zona centro.

Sector	Monto total de inversión (Millones de pesos)	Número de proyectos
Total	\$ 822,465	168
SCT	\$ 46,099	34
Energía (PEMEX)	\$ 468,367	23
Energía (CFE)	\$ 288,431	78
Hidráulico	\$ 3,816	5
Salud	\$ 8,284	11
Turismo	\$ 7,468	17

Figura 1.9 Monto de inversión para proyectos estratégicos zona norte.

Sector	Monto total de inversión (Millones de pesos)	Número de proyectos
Total	\$ 4,963,717	121
SCT	\$ 847,994	8
Energía (PEMEX)	\$ 2,181,258	32
Energía (CFE)	\$ 111,971	9
Hidráulico	\$ 254,051	1
Salud	\$ 22,394	7
Desarrollo Urbano y Vivienda	\$ 1,395,556	4
Turismo	\$ 150,000	10

Figura 1.10 Monto de inversión para proyectos estratégico de cobertura nacional.

Cabe destacar que de estos proyectos programados pueden o no ser realizables algunos de ellos dentro del horizonte que se proponen, por lo cual el gobierno destaca unos cuantos, como compromisos a realizar, los cuales teóricamente están garantizados por su relevancia para el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan Nacional de Desarrollo. Tales compromisos se encuentran también repartidos en zonas del país y en sectores a los cuales se le asignan proyectos estratégicos.

1.1.1.4 Inversión pública-privada esperada

Debido a la nueva Ley de asociación pública-privadas (2012), una de las ventajas que se tiene es la posibilidad de realizar proyectos sin la necesidad inmediata de recursos públicos, lo que beneficia al desarrollo de la infraestructura en el país, y por ello el programa considera recibir recursos para la ejecución de algunos de los proyectos por parte de la iniciativa privada.

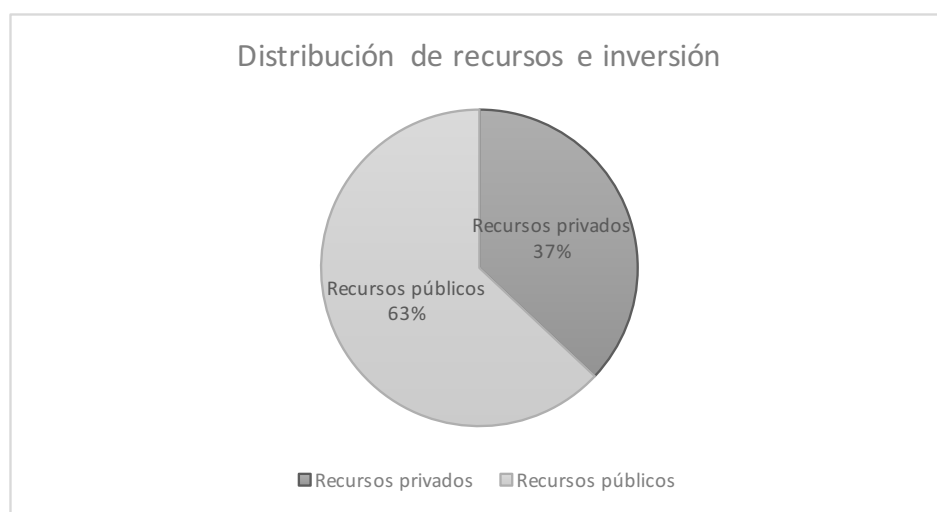


Figura 1.10 Distribución de los recursos de inversión de la presente administración.

Sector	Objetivo	Inversión estimada								
		Inversión total	Inversión pública							Inversión privada
			Inversión presupuestal federal	Propios	Subsidios	FONADIN	Otros fideicomisos	Estatales	Municipales	
TOTAL		\$ 7,750,549	\$ 3,553,225	\$ 923,567	\$ 201,749	\$ 66,937	\$ 38,140	\$ 88,853	\$ 11,606	\$ 2,866,472
Sector comunicaciones y transportes	Contar con una infraestructura y una plataforma logística de transportes y comunicaciones modernas que fomenten una mayor competitividad,	\$ 1,320,109	\$ 455,914	\$ 21,007	\$ -	\$ 46,067	\$ 18,600	\$ 16,388	\$ -	\$ 762,133
Sector energía	Asegurar el desarrollo óptimo de la infraestructura para contar con energía suficiente, con calidad y a precios competitivos.	\$ 3,897,902	\$ 2,833,947	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,063,955
Sector hidráulico	Incrementar la infraestructura hidráulica, tanto para asegurar agua destinada al consumo humano y riego agrícola, como para protección contra inundaciones.	\$ 417,756	\$ 171,226	\$ -	\$ 94,431	\$ 20,870	\$ 8,621	\$ 63,382	\$ 11,606	\$ 47,580
Sector salud	Contribuir a fortalecer y optimizar la infraestructura interinstitucional en salud para garantizar el acceso efectivo a servicios de salud con calidad.	\$ 72,800	\$ 50,189	\$ 9,427	\$ -	\$ -	\$ 10,919	\$ 1,203	\$ -	\$ 1,062
Sector desarrollo urbano y vivienda	Impulsar el desarrollo urbano y la constitución de viviendas de calidad, dotada de infraestructura y servicios básicos, con el acceso ordenado del suelo.	\$ 1,860,740	\$ -	\$ 893,133	\$ 88,068	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 879,539
Sector turismo	Promover el desarrollo de infraestructura turística que consolide los destinos prioritarios y diversifique la oferta en nuevos destinos.	\$ 181,242	\$ 41,909	\$ 9,427	\$ -	\$ -	\$ 10,919	\$ 1,203	\$ -	\$ 1,062

Figura 1.11 Requerimientos de inversión por el PNI 2014-2018.

La participación de la iniciativa privada en el desarrollo de la infraestructura es sin duda importante, sin embargo, considerarla elemental puede llegar a comprometer este desarrollo si es que los inversionistas privados pierden interés en ser parte, o se ven atraídos a otro tipo de negocios, por lo cual considero arriesgado por parte del gobierno considerar dentro de su programa un monto de inversión privado a menos que este esté garantizado.

1.1.1.5 Ejemplo del alineamiento entre el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Infraestructura.

La forma por la cual se alinea el Programa Nacional de Infraestructura al Plan Nacional de Desarrollo es mediante estrategias, las cuales se desarrollan a través de líneas de acción.

Para una mejor comprensión, se presenta un ejemplo de cómo uno de los sectores se desarrolla, en este caso se tomará el sector de comunicaciones y transportes.

ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PNI AL PND Y AL PROGRAMA SECTORIAL DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES				
Meta Nacional	Objetivos de la Meta Nacional	Estrategias del Objetivo de la Meta Nacional	Objetivos del Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2014-2018	Objetivo del PNI
IV México Próspero.	<p>4.5 Democratizar el acceso a servicios de telecomunicaciones.</p> <p>4.9 Contar con una Infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica.</p>	<p>4.5.1 Impulsar el desarrollo e Innovación tecnológica de las telecomunicaciones que amplie la cobertura y accesibilidad para impulsar mejores servicios y promover la competencia, buscando la reducción de costos y la eficiencia de las comunicaciones.</p> <p>4.9.1 Modernizar, ampliar y conservar la infraestructura de los diferentes modos de transporte, así como mejorar su conectividad bajo criterios estratégicos y de eficiencia.</p>	<p>1. Desarrollar una Infraestructura de transporte y logística multimodal que genere costos competitivos, mejore la seguridad e impulse el desarrollo económico y social.</p> <p>2. Contar con servicios logísticos de transporte oportunos, eficientes y seguros que incrementen la competitividad y productividad de las actividades económicas.</p> <p>3. Generar condiciones para una movilidad de personas integral, ágil, segura, sustentable e incluyente, que incremente la calidad de vida.</p> <p>4. Ampliar la cobertura y el acceso a mejores servicios de comunicaciones en condiciones de competencia.</p> <p>6. Desarrollar integralmente y a largo plazo al sector con la creación y adaptación de tecnología y la generación de capacidades nacionales.</p>	<p>Contar con una infraestructura y una plataforma logística de transportes y comunicaciones modernas que fomenten una mayor competitividad, productividad y desarrollo económico y social.</p>

Figura 1.12 Alineación estratégica, extraído del programa nacional de infraestructura 2014-2018.

OBJETIVO 1
<p>Contar con una infraestructura y una plataforma logística de transportes y comunicaciones modernas que fomenten una mayor competitividad, productividad y desarrollo económico y social.</p>

Figura 1.13 Objetivo del sector, extraído del programa nacional de infraestructura 2014-2018.

Las estrategias que se toman para lograr dichos objetivos son:

1. México como una plataforma logística global.
2. México con una movilidad de pasajeros moderna.
3. México con acceso universal a la banda ancha.

ESTRATEGIA 1.1 DESARROLLAR A MÉXICO COMO PLATAFORMA LOGÍSTICA CON INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE MULTIMODAL QUE GENERE COSTOS COMPETITIVOS Y VALOR AGREGADO, MEJORE LA SEGURIDAD E IMPULSE EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL.

Líneas de acción	
1.1.1	Mejorar la competitividad y eficiencia de la red de transportes a través del desarrollo de infraestructura integral, multimodal y que agregue valor.
1.1.2	Consolidar corredores logísticos nacionales mediante infraestructura que estructure el territorio nacional en ejes longitudinales y transversales que fortalezcan las cadenas de suministro.
1.1.3	Facilitar el comercio exterior desarrollando proyectos que agilicen los flujos internacionales de carga y descongestionen los accesos a puertos fronterizos marítimos y terrestres.
1.1.4	Modernizar y ampliar la infraestructura de transportes de forma que propicie un desarrollo regional equilibrado.

Figura 1.14 Estrategia 1.1 México como una plataforma logística global, extraído del programa nacional de infraestructura 2014-2018.

ESTRATEGIA 1.2 GENERAR INFRAESTRUCTURA PARA UNA MOVILIDAD DE PASAJEROS MODERNA, INTEGRAL, ÁGIL, SEGURA, SUSTENTABLE E INCLUYENTE.

Líneas de acción	
1.2.1	Promover el desarrollo de infraestructura que contribuya al crecimiento de las localidades además de brindarles una mayor accesibilidad a los servicios.
1.2.2	Avanzar en la movilidad urbana sustentable mediante sistemas integrados de transporte que garanticen rapidez y seguridad del viaje puerta a puerta.
1.2.3	Potenciar el transporte interurbano de pasajeros a través del relanzamiento del ferrocarril de pasajeros.
1.2.4	Desarrollar y promover obras de infraestructura que contribuyan al crecimiento del turismo en el país.

Figura 1.15 Estrategia 1.2 México como una movilidad de pasajeros moderna, extraído del programa nacional de infraestructura 2014-2018.

ESTRATEGIA 1.3 DESARROLLAR INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES QUE AMPLÍE LA COBERTURA Y EL ACCESO A MEJORES SERVICIOS DE COMUNICACIONES

Líneas de acción	
1.3.1	Ampliar la cobertura de servicios a través de mayor infraestructura de telecomunicaciones.
1.3.2	Ampliar el acceso a la banda ancha a través de México-Conectado ¹⁰ , el programa del Gobierno de la República para brindar acceso a Internet en sitios y espacios públicos del país.
1.3.3	Incrementar la infraestructura y la capacidad satelital, mediante el sistema Mexsat y el uso y aprovechamiento eficiente de los recursos satelitales.

Figura 1.16 Estrategia 1.3 México con acceso universal a la banda ancha, extraído del programa nacional de infraestructura 2014-2018.

1.1.2 Programa nacional de desarrollo urbano y vivienda

De una manera similar al programa nacional de infraestructura, el programa nacional de desarrollo urbano también se alinea a las metas del Plan Nacional de Desarrollo mediante una serie objetivos y líneas de acción, a su vez el programa se elabora bajo las políticas adoptadas por el gobierno.

1.1.2.1 Objetivos, ejes de acción y alineamiento con el PND

Contribución directa:

Meta 2: México Incluyente.

Objetivo 2.5: Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna.

Estrategia 2.5.1. Transitar hacia un modelo de desarrollo urbano sustentable e inteligente, que procure vivienda digna para los mexicanos.

Estrategia 2.5.2. Reducir de manera responsable el rezago de vivienda por medio del mejoramiento y ampliación de la vivienda existente y el fomento a la adquisición de vivienda nueva.

Estrategia 2.5.3. Lograr mayor y mejor coordinación interinstitucional que garantice la concurrencia y corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno para el ordenamiento sustentable del territorio, así como para el impulso al desarrollo regional, urbano, metropolitano y de vivienda.

Estrategia Transversal: democratizar la productividad.

Línea de acción: Promover el uso eficiente del territorio nacional mediante programas que otorguen certidumbre jurídica a la tenencia de la tierra, reduzcan la fragmentación de los predios agrícolas y promuevan el ordenamiento territorial en zonas urbanas, así como el desarrollo de ciudades más competitivas y habitables.

Meta 4: México Próspero.

Objetivo 4.2: Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento.

Estrategia 4.2.5: Promover la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura, articulando la participación de los gobiernos estatales y municipales para impulsar proyectos de alto beneficio social, que contribuyan a incrementar la cobertura y calidad de la infraestructura necesaria para elevar la productividad de la economía.

Objetivo 4.4: Impulsar y orientar un crecimiento verde incluyente y facilitador que preserve nuestro patrimonio natural al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo. Y que permita el esparcimiento de las personas.

Estrategia 4.4.1: Implementar una política integral de desarrollo que vincule la sustentabilidad ambiental con costos y beneficios para la sociedad.

Estrategia 4.4.2: Implementar un manejo sostenible del agua, haciendo posible que todos los mexicanos tengan acceso a ese recurso.

Estrategia 4.4.3: Fortalecer la política nacional ante el cambio climático y cuidado al medio ambiente para transitar hacia una economía competitiva, sustentable, resiliente y de bajo carbono.

Objetivo 4.8: Desarrollar los sectores estratégicos del país.

Estrategia 4.8.1: Reactivar una política de fomento económico enfocada a incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía mexicana, de manera regional y sectorialmente equilibrada.

Objetivo 4.9: Contar con una infraestructura de transporte que se refleje en menores costos para realizar la actividad económica.

Estrategia 4.9.1: Modernizar, ampliar y conservar la infraestructura de los diferentes modos de transporte, así como mejorar su conectividad bajo criterios estratégicos y de eficiencia.

Corresponsabilidad:

Meta 1: México en Paz.

Objetivo 1.6: Salvaguardar a la población, sus bienes y su entorno ante cualquier desastre de origen natural o humano.

Estrategia 1.6.1: Política estratégica para la prevención de desastres.

Meta 3: México con Educación de Calidad.

Objetivo 3.3. Propiciar y ampliar el acceso a la edu-

cación y a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.

Estrategia 3.3.3. Proteger y preservar el patrimonio cultural nacional.

Figura 1.17 Contribución directa del programa nacional de desarrollo urbano y vivienda sobre el Plan Nacional de Desarrollo, extracto del programa nacional de desarrollo urbano y vivienda 2013-2018.

Los ejes planteados sobre los cuales se desenvuelve el programa son:

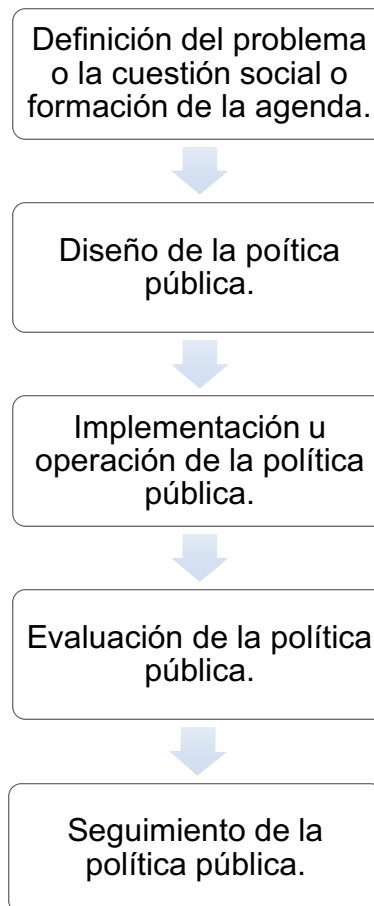


De manera general se puede observar como el gobierno invierte una buena parte de los recursos públicos en una industria particular la cual es la construcción, sin embargo, al dirigir un análisis más detallado, es evidente la que la especialización es requerida para poder ser partícipe de los proyectos designados a cada sector, esto ya que se cuenta con proyectos en sector energía, salud, hidráulico, etc. Dando paso a la competencia de empresas especializadas. No obstante, aun así, existe un campo para las empresas que están recientemente incorporándose a la industria, esto mismo dado también por la gran variedad de sectores que tiene proyectos de impacto reflejados en los programas y el plan de desarrollo.

1.2 Políticas públicas

Julián Franco Corzo (2013), explica que las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público, que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad.¹

Por otro lado, Ziccardi (2008), explica el proceso de las políticas públicas:



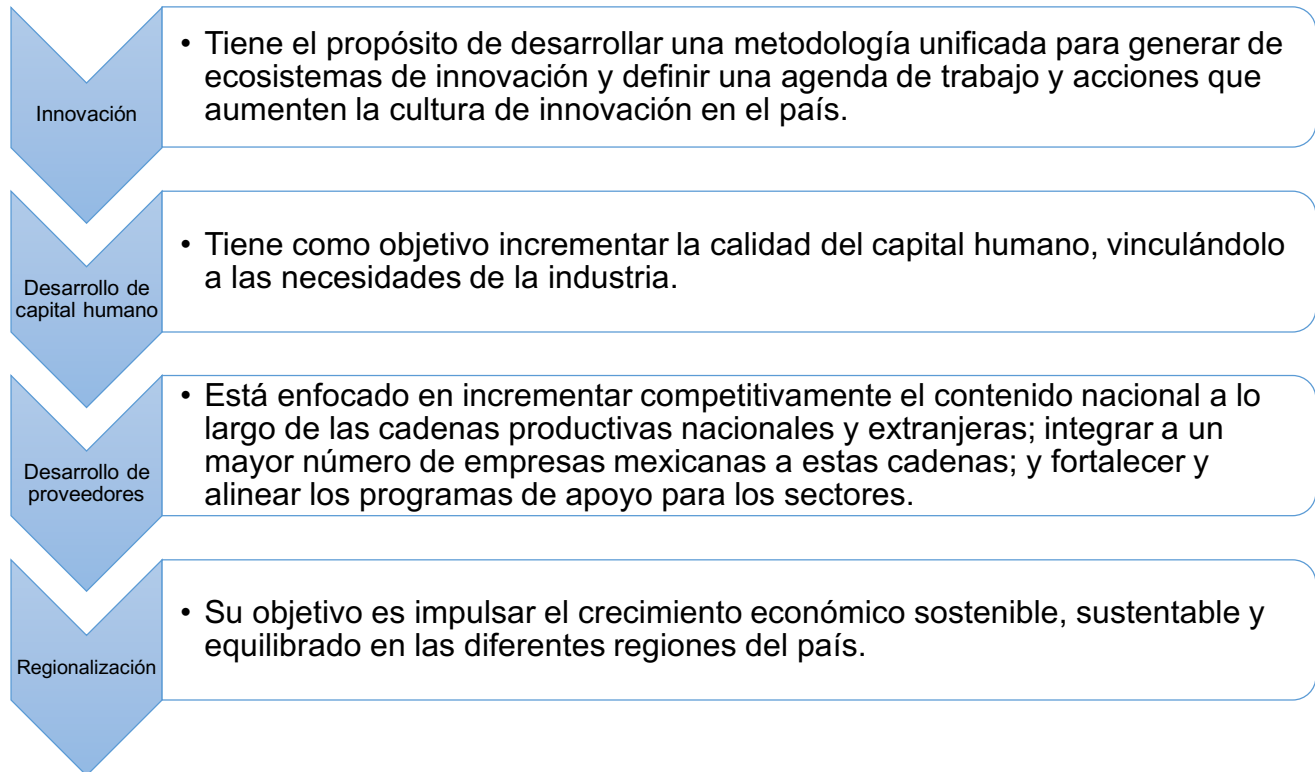
De manera concreta podemos decir que las políticas públicas son un acuerdo tácito entre el gobierno y la población, ya que dichas políticas buscan solucionar problemas que afectan directamente a la población sin necesariamente consultarla y únicamente bajo la aprobación que adquiere al ser elegido.

En algunas ocasiones la política que el gobierno establece no es la más adecuada para todos los sectores, sin embargo; teóricamente se busca atacar los problemas más urgentes y beneficiar a la población en su mayoría.

¹Julio Franco Corzo, Diseño de políticas públicas, Segunda edición, Editorial Ilexe, 2013.

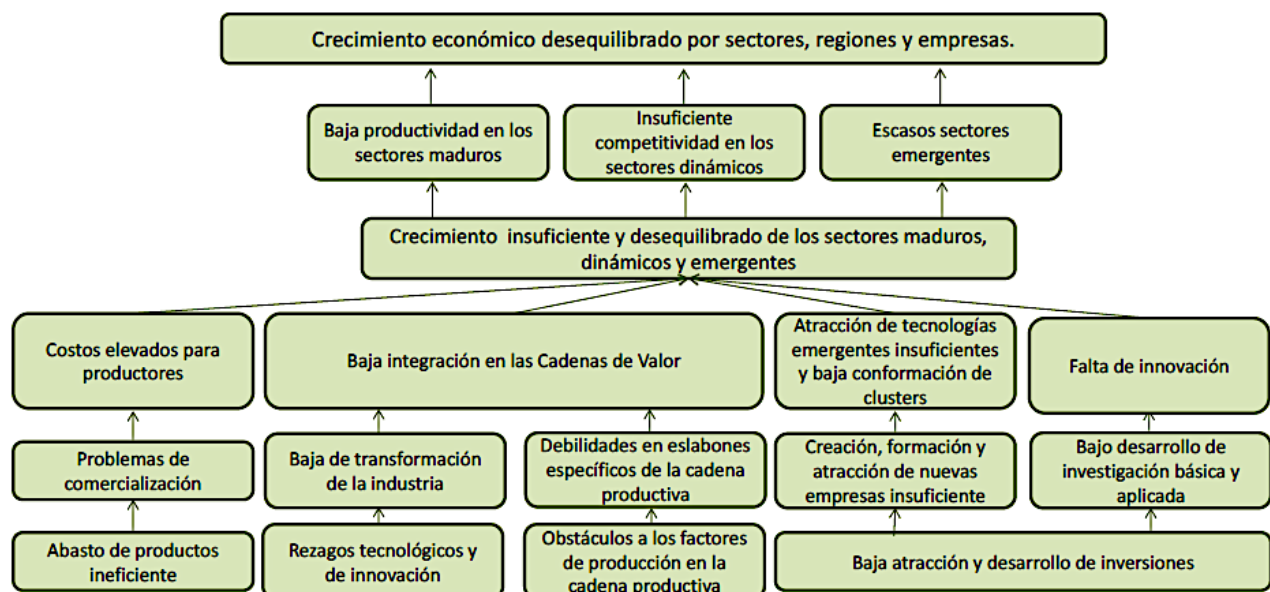
1.3 Políticas de fomento

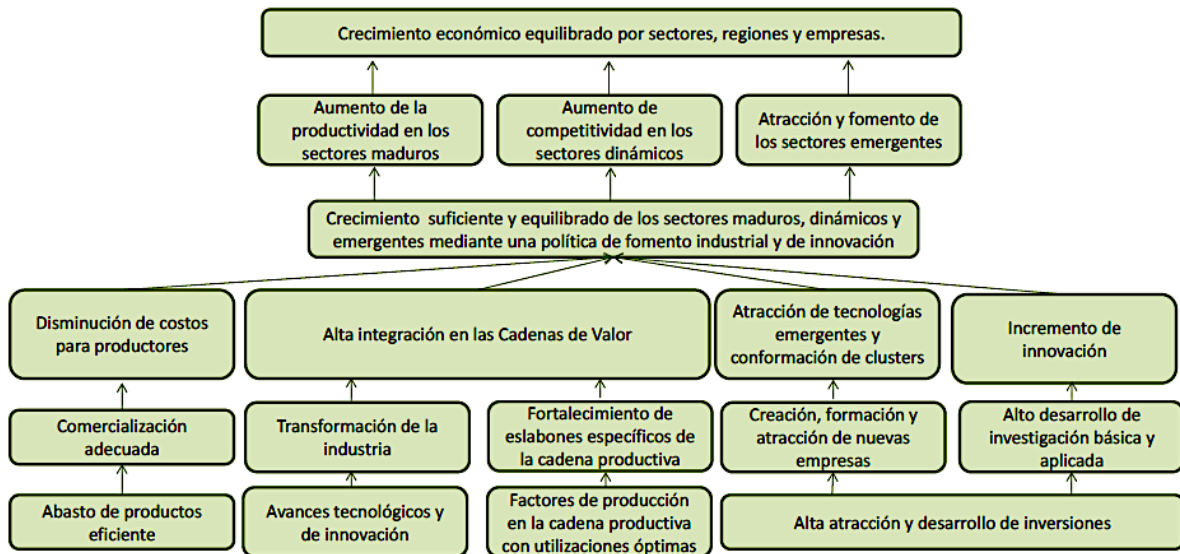
De acuerdo a la secretaría de economía, la política de fomento industrial consiste en:



1.3.1 Problemas y objetivos de la industria

La secretaría de economía analiza a la industria y por medio de los siguientes arboles distingue los problemas y objetivos que esta enfrenta:



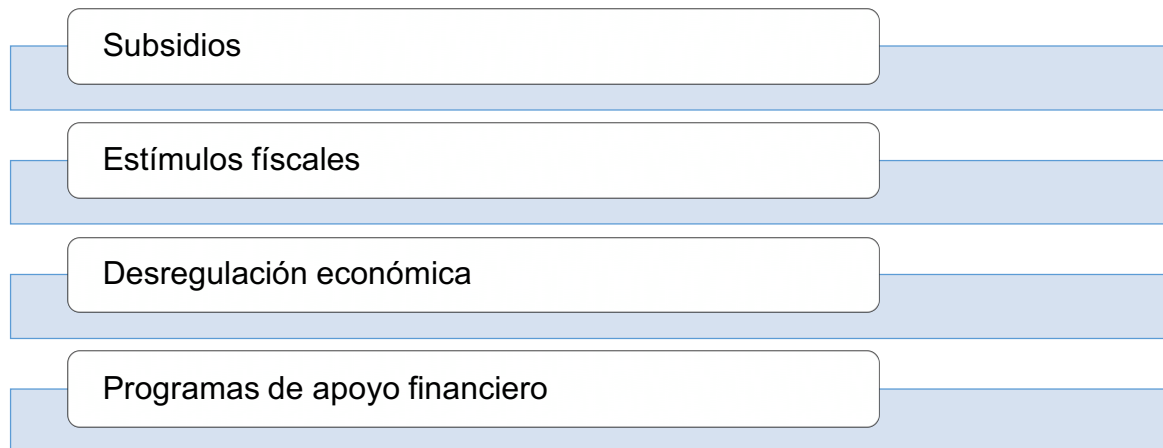


Figuras 1.18 y 1.19 árbol de problemas y árbol de objetivos.

1.3.2 Instrumentos para el desarrollo económico

El gobierno ha buscado desarrollar instrumentos que ayuden a fortalecer a las industrias y les permitan en sus diferentes etapas subsistir para el beneficio de la economía. Tanto, empresas en estaciones de reciente creación, crecimiento medio y consolidadas, todas gozan de ciertas herramientas que les apoyan para su permanencia en el mercado.

Los instrumentos más destacados son:



A continuación, se abordarán de manera breve cada uno de ellos.

1.3.2.1 Subsidios

Los subsidios son los recursos federales que se asignan para apoyar el desarrollo de actividades prioritarias de interés general, así como para promover la producción, la inversión, la innovación tecnológica o el uso de nueva maquinaria, compensando costos de producción, distribución u otros.

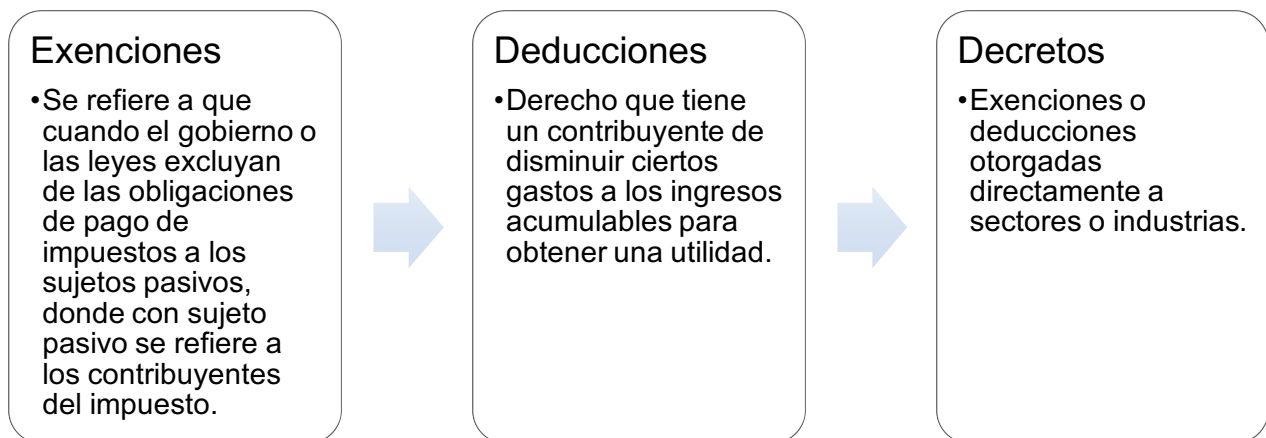
Según el objeto del gasto, los subsidios se clasifican en:

- a) Subsidios a la producción
- b) Subsidios al consumo
- c) Apoyos financieros a estados y municipios
- d) Subsidios para inversión
- e) Subsidios para cubrir deficientes de operación²

1.3.2.2 Estímulos fiscales

Mario Rizzo (2012) define a los estímulos fiscales como un beneficio económico concedido por la Ley fiscal al sujeto pasivo del impuesto con el fin de obtener de él ciertos fines de carácter parafiscal. Se buscan fines exclusivamente extra fiscales, como lo es el desarrollo de cierta actividad, estimulando a los contribuyentes con ciertas reducciones en la carga tributaria teniendo como resultado el fortalecimiento empresarial y el dinamismo comercial con el objeto de tener ciertos fines de interés social.

En el esquema general podemos establecer tres tipos de estímulos fiscales:



²Introducción al derecho económico, capítulo 8 derecho económico y fomento industrial, Jorge Witker, 1999, UNAM, McGraw-Hill.

1.3.2.3 Desregulación económica

Es un proceso básicamente realizado por los gobiernos y que tiene como meta retirar controles innecesarios impuestos por la autoridad es un desmantelamiento de los mecanismos de intervención económica, que persigue hacer que la economía sea más flexible y dinámica.

La desregulación, por lo visto, es un proceso en dirección a la implantación de una economía más libre, más capitalista menos intervenida, menos socialista. La causa por la que se pide la desregulación es el tener una economía más dinámica y producir mayor prosperidad.³

1.3.2.4 Programas de apoyo financiero

Existen diversos programas de apoyo financiero los cuales están representados y administrados por diferentes entidades, tales como son Nafin, Bancomext, Banobras, Fira, Finrural, etc. Sin embargo, para fines prácticos, nos referiremos a la Banca de Desarrollo en general, los programas que está ejecuta, sus objetivos, y su relación con el sector privado.

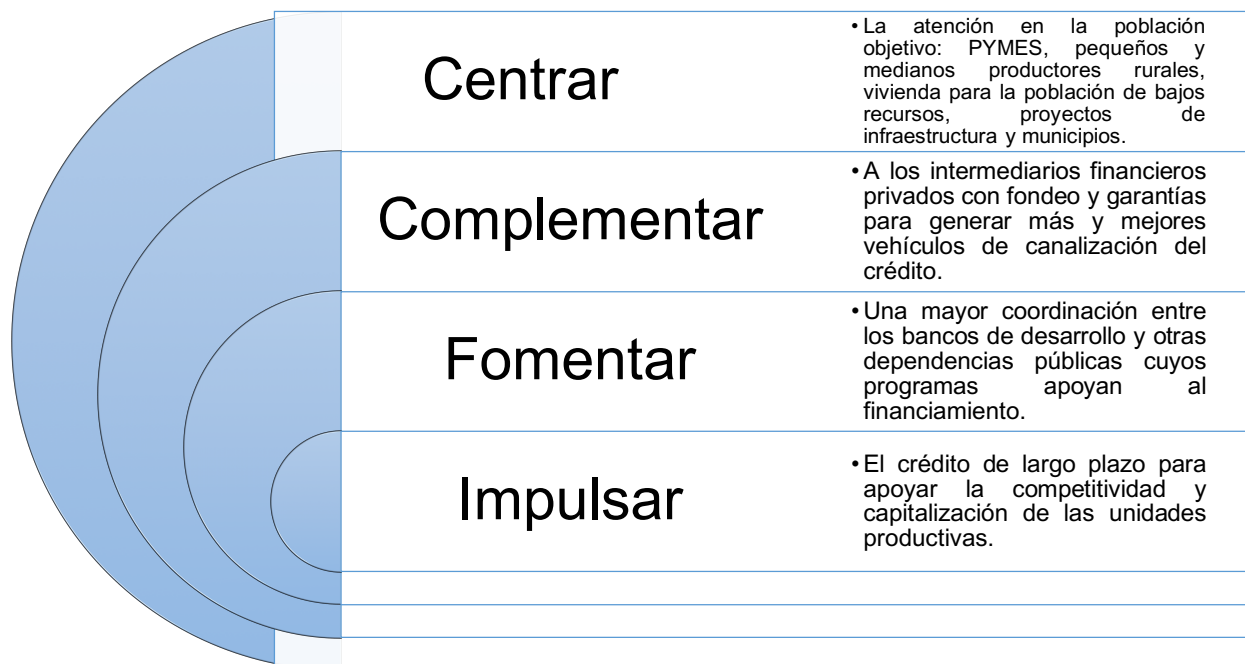
De acuerdo a la Secretaría de economía, las instituciones de Banca de Desarrollo son entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con el carácter de sociedades nacionales de crédito, cuyo objetivo fundamental es el de facilitar el acceso al financiamiento a personas físicas y morales; así como proporcionarles asistencia técnica y capacitación en los términos de sus respectivas leyes orgánicas.

Además, la secretaria afirma que, en el desempeño de sus funciones, la Banca de Desarrollo deberá preservar y mantener su capital garantizando la sustentabilidad de su operación, mediante la canalización eficiente, prudente y transparente de recursos.

La Banca de Desarrollo se ha constituido como una herramienta de política económica fundamental para promover el desarrollo, resolver los problemas de acceso a los servicios financieros y mejorar las condiciones de los mismos para aquellos sectores que destacan por su contribución al crecimiento económico y al empleo: micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), infraestructura pública, vivienda para familias de bajos recursos, y el financiamiento a los productores rurales de ingresos bajos y medios.

³LeonardoGirondella Mora, ContraPeso.info, Julio 2011.

Los objetivos de la banca de desarrollo son:



En la siguiente imagen, se observan algunos de los resultados de los diferentes programas administrados:

Enfocando sus apoyos en la población que tiene como mandato atender, la Banca de Desarrollo ha alcanzado los siguientes resultados al tercer trimestre de 2010 con respecto a igual periodo de 2007:

- **50% más MIPYMES** beneficiadas por Nafin y Bancomext
- **43% más productores rurales de bajos ingresos** apoyados por Fira y Finrural
- **159 municipios de alta y muy alta marginación** más en cartera de Banobras
- **Se duplicó la proporción de créditos a la vivienda para personas de bajos ingresos**

ATENCIÓN A SECTORES PRIORITARIOS		
Sector de atención	sep-07	sep-10
MIPYMES atendidas	618,887	928,681
Productores rurales con ingresos menores a 3,000 smd	790,755	1,128,019
Municipios con alto y muy alto grado de marginación	218	377
Proporción de créditos individuales de vivienda a población con ingresos inferiores a 6 vsm	47%	90%

Figura 1.20 Atención a los sectores objetivo.

1.4 Análisis y reflexión del impacto de las políticas y programas en la industria de la construcción en el contexto actual

Antes de proceder con el análisis del impacto de las políticas y programas en la industria de la construcción, es necesario brindar un poco de contexto sobre el momento en que se realiza esta revisión, se destacan los eventos más relevantes que pueden tener mayor impacto sobre la industria, son:

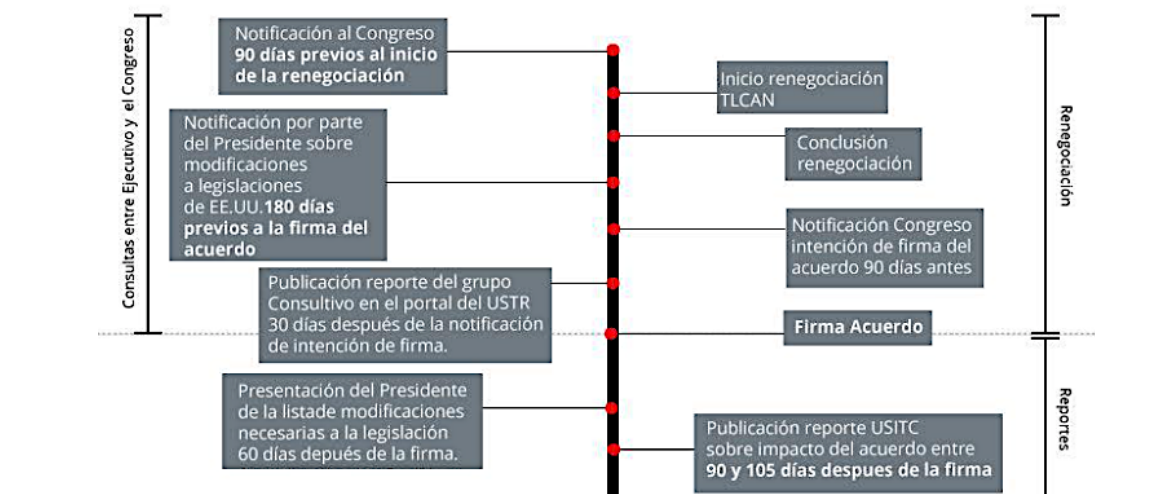
- A finales del año 2016 en Estados Unidos de Norte América sucedió lo que pocos pudieron haber previsto, fue elegido como presidente Donald Trump quien como parte de sus promesas de campaña prometía una renegociación inminente del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- El mes de septiembre del 2017 estuvo marcado por dos desastres naturales que pusieron a la zona metropolitana y sur del país en estado de emergencia, demandando así la revaluación de los planes de desarrollo por la necesidad de la reconstrucción de las áreas devastadas.

1.4.1 Renegociación del TLCAN

Donald Trump, presidente de los Estados Unidos de Norte América en cumplimiento a sus promesas de campaña ha puesto en revisión y renegociación por completo el Tratado de Libre comercio de América del Norte (TLCAN), esto a su parecer de lograr mejores condiciones comerciales para su país.

Las negociaciones dieron inicio en agosto del 2017 y se pretende concluyan en el primer trimestre del 2018. Al momento en que se redacta la presente investigación se han concluido ya 4 rondas de negociaciones, los puntos clave del proceso de acuerdo al sistema gobierno americano se detallan a continuación:

LÍNEA DE TIEMPO PARA NEGOCIACIÓN UTILIZANDO TPA



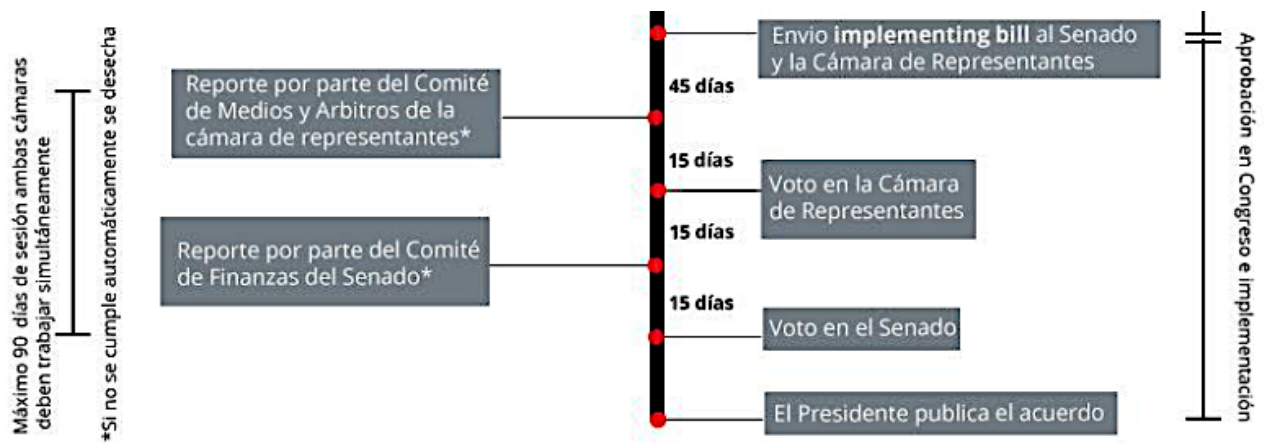


Figura 1.21 Tiempo de renegociación del TLCAN de acuerdo al TPA

TPA significa por sus siglas en inglés Autoridad de Promoción de Comercio el cual es el proceso mediante el cual el congreso autoriza al presidente iniciar la renegociación del tratado de la manera más rápida posible.

Se pone como parámetro el proceso americano ya que, aunque no sea agradable, en estas negociaciones son ellos los que han marcado el rumbo de tratado, siendo los que en primer lugar solicitaron la revisión, han subido las demandas para renovar y en todo caso de ser aprobado por los comités, si el congreso y el senado, así como el presidente no está de acuerdo tendrá que ser renegociado.

1.4.1.1 Antecedentes

El tratado fue firmado originalmente el 17 de diciembre de 1992 por las tres partes constituyentes Canadá, EUA y México. El acuerdo actual es considerado una ampliación a uno previo existente entre Canadá y EUA.

Firmado por los presidentes George H.W Bush (EUA), Carlos Salinas de Gortary (México) y el primer ministro canadiense Brian Mulroney.

Sus principales objetivos:

- Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación de bienes.
- Promover condiciones de competencia
- Aumentar la inversión
- Proteger los derechos de propiedad intelectual
- Crear procedimientos de cumplimiento del tratado
- Establecer lineamientos de cooperación

1.4.1.2 Acuerdos relevantes a la fecha

Como se mencionó previamente a la fecha se han terminado 4 rondas de negociación, de las cuales concernientes a la industria de la construcción y/o relevantes en el aspecto general tenemos:

Hasta el momento se han tocado puntos importantes como comercio digital, buenas prácticas regulatorias; sin embargo, hasta este momento no se tienen conclusiones ni acuerdos expuestos formalmente, lo que es de manifiesto es la postura determinada del presidente de los Estados Unidos de Norte América sobre ya sea obtener todas sus demandas en el acuerdo o dejar el tratado de forma definitiva.

Uno de los puntos álgidos esperados a tocar en las negociaciones es el tema de la competitividad de los sueldos de los empleados de las empresas involucradas en los tratados, ya que el gobierno americano propone se suban los ingresos lo cual está siendo tomado de manera negativa por los empresarios mexicanos.

Esta especulación ha logrado impactar ya en las expectativas de inversión extranjera para el año 2018, así como afectar la estabilidad de la relación peso-dólar constantemente.

1.4.2 Desastres naturales e imprevisibles

El 19 de septiembre del 2017 a las 13:14 horas se produjo un terremoto de magnitud 7.1 en la escala de Richter con epicentro en la localidad de San Felipe Ayutla, Puebla, este sismo de gran magnitud se sumó al sucedido días antes en Chiapas. Estos eventos han sido atendidos por el CENAPRED (Centro Nacional de Prevención de Desastres) organismo considerado en el Plan Nacional de Desarrollo como uno de los estrategias principales para prever y controlar situaciones que pongan en peligro a los ciudadanos y sus patrimonios; sin embargo, pese a la planeación (derivada de la experiencia de otras catástrofes) ha resultado una labor titánica por la magnitud de los eventos acaecidos, cantidad de afectados y pérdidas económicas que han sido resultado directo (inmuebles destruidos, vías de comunicación y transporte) e indirecto (desaceleración de la economía, brotes epidemiológicos, disminución del turismo, etc.)

Esta experiencia pone una base para predecir que las estrategias públicas y de inversión no podrán ser cumplidas en plenitud ya que aunado a otros muchos acontecimientos nacionales e internacionales los planes y previsiones han tenido que irse adaptando para enfrentar la realidad.

Este sub capítulo se ha incluido para destacar que en cuanto a las políticas de gobierno, planes y estrategias aun cuando hayan sido realizadas con las mejores

pretensiones en base a información detallada y por expertos, nada garantiza que se puedan llevar a cabo al pie de la letra; diariamente nos enfrentamos que eventos que salen de todo control para los que solamente podemos tomar la mejor actitud, prever en la medida de lo posible y mantener el ánimo que los mexicanos han mostrado en estas situaciones, siempre hacia adelante.

1.4.3 Análisis y reflexión

Tras hacer un recorrido a través de lo programado por el gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo, los diversos programas que de él se desprenden (Programa Nacional de Infraestructura, Programa Nacional de Desarrollo Urbano y Vivienda) y las políticas adoptados por este mismo, podemos ver cómo es que se posiciona la industria de la construcción como un eje sobre el cual se verá reflejado el crecimiento de la nación, es por ello que la infraestructura y el monto invertido a la construcción son a nivel internacional un elemento a medir cuando se requiere conocer el grado de desarrollo de una economía.

En México existe una gran variedad de proyectos asignados en cada uno de los sectores preponderantes del país. Se puede verificar la derrama de recursos públicos, así como de privados al visualizar los desarrollos en infraestructura tanto urbana como rural.

Teóricamente dado el grado de inversión que se hace en infraestructura y desarrollo urbano, debería existir una economía creciente y amigable para con el nuevo empresario de la construcción, esta idea está basada en los diversos sectores beneficiados y en la gran variedad de proyectos, así como también en el número creciente en cuanto a inversión se refiere sexenio a sexenio (de acuerdo a los datos expresados por el gobierno de la república).

En condiciones de igualdad de competencia y libre mercado, las empresas que prueben ser competentes deberían tener la posibilidad de crecer sin sacrificar su integridad y la de sus empleados, las empresas que rindan un servicio eficiente, eficaz y de calidad demandada deberían poder mantenerse en el mercado sin tener que caer en malas prácticas o endeudamientos excesivos.

No obstante, la realidad que se vive en la industria de la construcción es el acaparamiento de proyectos por grandes empresas dejando así con pocas probabilidades de competir a los recién añadidos.

No deja de ser claro que gran parte de esta centralización, se debe a las capacidades demostradas de dichas empresas (técnicas, financieras, ejecutivas), sin embargo también se debe a ciertos factores preponderantes que afectan al resto y les impiden desarrollar de igual forma sus capacidades, ¿cuáles son estos

aspectos?, ¿qué influencia tiene el medio y que influencia tiene el propio empresario? y ¿qué puede hacer el empresario de la construcción para salvar dichos obstáculos?, las respuestas a dichas preguntas pretenderán ser respondidas en los capítulos siguientes.

Ahora, retomando el tema de la renegociación del TLCAN, lo que ha sucedido hasta el momento no es nada concreto y los resultados son solo especulaciones que han afectado a la economía mexicana. No obstante, el FMI (Fondo Monetario Internacional) ha pronosticado un crecimiento mayor en el 2017 para la economía mexicana del esperado elevándose del 1.9% al 2.1%, lo que hace pensar que las especulaciones se están quedando solamente en ideas y no se están llevando a cabo, ideas como retiro de inversión, mudanza de empresas a otros países, despido de personal obrero, etc. Por otro lado, las expectativas de crecimiento de la economía de EUA han bajado 0.1% para el 2017 y 0.2% para el 2018, dejando claro que un mal acuerdo no solo afecta a México sino también puede (y la especulación lo está haciendo) afectar a los demás socios del tratado.

Otro dato interesante que se desprende de la declaración del FMI es el pronóstico del crecimiento de la economía canadiense para el 2017, que tiene un incremento del 1.1% para el 2017, lo que hace del socio silencioso el más beneficiado por lo menos momentáneamente de la situación actual.

Por último, un el FMI prevé que la economía mundial crezca este año 3.6% en relación al 2016 y para el 2017 un 3.7%.

Todo esto de acuerdo a un reporte del Universal publicado el 10 de octubre del 2017.

1.4.4 Contramedidas al TLCAN

Derivado de la incertidumbre que prevalece en este tema, existen diferentes opiniones respecto a las medidas que deberían tomarse en caso de un acuerdo fallido, algunas de estas son:

- Incentivar el incremento de las inversiones en asociaciones público privadas.
 - Gestionar acuerdos de comercio con los principales países exportadores de materiales de la construcción.
 - Re plantear las políticas de inversión extranjera para fortalecer y estimular que el capital mexicano se quede en el país.
-

Capítulo 2 La empresa

Este capítulo pretende para una mejor comprensión del tema a tratar dejar en claro algunos conceptos, además realizar análisis de las empresas constructoras de reciente creación en México, así como comparativas con algunas empresas exitosas de otros países tanto en el ramo de la construcción como en otros.

2.1 Qué es una empresa

La empresa la podríamos definir de la siguiente manera:

- a) Una unidad económica básica de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas y generar riqueza económica para el país.
- b) Un sistema dinámico, debidamente coordinado, de adquisición de insumos (principalmente materias primas y productos semielaborados) para la producción de todo tipo de bienes y servicios.
- c) Es un agente económico organizado encargado de producir todo tipo de bienes y servicios para satisfacer la demanda del mercado con el ánimo de alcanzar determinados beneficios.⁴

2.2 Tipos de empresas en la estructura general

De acuerdo al libro de Sebastián Truyols Matéu “Organización de empresas para ingeniería civil, teoría y práctica” (Quinta edición, publicaciones DELTA, Madrid España 2012) y la Ley mexicana de sociedades mercantiles (Última reforma publicada DOF 14-03-2016), las empresas pueden clasificarse en diversas formas, dependiendo de su grado de poder de mercado, tamaño, grado de centralización, tipo de gestión, sector, ámbito de actuación, duración, tipo de dirección, grado de dependencia, propiedad del capital, estilo de dirección, forma jurídica, por free-float y otros criterios económicos históricos. A continuación, se realizará una descripción breve de estas clasificaciones.

⁴Sebastián Truyols Matéu, Organización de empresas para ingeniería civil (Teoría y práctica), Quinta edición, Publicaciones DELTA, Madrid España 2012, capítulo 1, página 7.

2.2.1 Según el grado de poder del mercado

- A. Poder de mercado total: En el caso de los monopolios.
- B. Poder de mercado mayoritario: Propio de los oligopolios, se da cuando la existencia de los oligopolios impide la formación de nuevas empresas.
- C. Poder de mercado minoritario: Se trata de la competencia perfecta.
- D. Poder de mercado nulo: Se refiere a todo el conjunto de miles de pequeñas empresas que forman parte del mercado y que están en una competencia perfecta luchando a diario por su supervivencia en un mercado muy competitivo.

2.2.2 Según el tamaño de la empresa

Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos

Cuadro 5

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado

Cuadro 6

Institución	Tamaño de la empresa	Personal ocupado total
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 251 a 1000
Small Business Administration (Estados Unidos)	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 251 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

Fuente: J. P. Zorrilla, *La importancia de las PYMES en México y para el mundo*, 2002.

Figura 2.1 Estratificación de empresas por tamaño

2.2.3 Según el grado de centralización

- A. Centralizadas: Cuando el presidente o el máximo gestor de la misma no delega sus posibles decisiones en escalones de dirección inferiores del organigrama y lleva a cabo sus decisiones de forma personal y única.
- B. Descentralizadas: Cuando se delega la autoridad en múltiples escalones orgánicos inferiores al ser imposible una actuación única centralizada por el gran volumen de actividades y misiones de la empresa.

2.2.4 Según el tipo de gestión

- A. Inmanente: Formada por aquellas empresas inmovilistas que deciden mantener su forma de gestión sin introducir apenas cambios y novedades. Es propio de empresas estatales o públicas.
- B. Trascendente: Formada por las empresas innovadoras que buscan nuevas estrategias de gestión y flexibilizan sus actuaciones tratando de adaptarse de la mejor forma posible al mercado. Es propio de las empresas privadas, sobre todo las que compiten en entornos globalizados.

2.2.5 Según el sector

- A. Primario: En las que la materia prima y su actividad productiva están próximas. Forman parte de ella las empresas del sector de la pesca, minería, agricultura, etc.
 - B. Secundario o de transformación: En las que la materia prima y su actividad no están próximas. Tales como sector textil, metalúrgico, construcción, etc.
 - C. Terciario o de servicios: Cuando no se desarrolla ningún tipo de actividad industrial, a ella pertenecen las empresas del sector turismo, enseñanza, transporte, sanidad, comercio, etc.
-

2.2.6 Según el ámbito de actuación

- A. Locales: Si realizan su actividad exclusivamente en su ciudad o municipio.
- B. Autonómicas: Si realizan su actividad exclusivamente en la comunidad autónoma correspondiente.
- C. Estatales: Si realizan su actividad exclusivamente en distintas partes del estado.
- D. Internacionales: Si realizan su actividad en el estado y en el extranjero.

2.2.7 Por su duración

- A. Temporal: Cuando la creación está motivada por una actividad limitada en el tiempo.
- B. Permanente: Cuando su actividad no está limitada por el tiempo.

2.2.8 Por el tipo de dirección

- A. Familiar: Cuando la propiedad y la dirección pertenece a un núcleo familiar.
- B. Profesional: En este caso no hay un grupo familiar concreto que lleve a cabo de forma conjunta la dirección y gestión de la empresa.

2.2.9 Por el grado de dependencia

- A. Independiente: Ninguna otra empresa tiene poder de decisión sobre ella, es decir, no existe una sociedad dominante que domina a otras.
 - B. Vinculada: Cuando existe un grado de influencia tal que forman lo que se llama grupo empresarial.
-

2.2.10 Según la propiedad del capital

- A. Privadas: En las que el capital es totalmente de titularidad privada.
- B. Públicas: Cuando el capital es totalmente de titularidad pública.
- C. Mixtas: El capital es tanto público como privado, con independencia de su porcentaje de participación en el capital social de la empresa.
- D. Otras: Cuando el capital, todo o la mayor parte, es de los trabajadores.

2.2.11 Según el estilo de la dirección

- A. Autoritario: El empresario apenas proporciona informes de gestión, así como de la actividad de la empresa.
- B. Semi-autoritario: En la que el empresario da cuentas e informes en algunas reuniones por él convocadas, así como en las juntas generales.
- C. Participativo: Cuando el empresario o gestor ofrecen información de forma continuada, a diario incluso si se solicita. Es el caso de las Sociedades de Capital Variable.

2.2.12 Según la forma jurídica

- A. Sociedad en nombre colectivo: Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
 - B. Sociedad en comandita simple: Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiada, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
-

C. Sociedad de responsabilidad limitada: Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley.

D. Sociedad anónima: Aquella que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

E. Sociedad en comandita por acciones: Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de una manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

F. Sociedad cooperativa: De acuerdo a la Ley general de sociedades cooperativas (Última reforma publicada DOF 140.03-2016); la sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Se consideran pertenecientes:

- I. De consumidores de bienes y/o servicios y
- II. De productores de bienes y/o servicios y
- III. De ahorro y préstamo

G. Sociedad por acciones simplificada: Se constituye con una o más personas físicas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones representadas en acciones. En ningún caso las personas físicas podrán ser accionistas de otro tipo de sociedad mercantil a que se refieren las fracciones I a VII del artículo 1º de la Ley (Sociedad en nombre colectivo, Sociedad en comandita simple, Sociedad de responsabilidad limitada, Sociedad anónima, Sociedad en comandita por acciones y Sociedad cooperativa), si su participación en dichas sociedades mercantiles les permite tener el control de la sociedad o de su administración, en términos del artículo 2, fracción III de la Ley del Mercado de Valores.

El ingreso total anual de una sociedad por acciones simplificada no podrá rebasar de 5 millones de pesos. En caso de rebasar el monto respectivo, la sociedad por

acciones simplificada deberá transformarse en otro régimen societario contemplado en la Ley.

La Ley general de sociedades mercantiles, también contempla algunas otras clasificaciones secundarias (las cuales a su vez entran dentro de las siete formas jurídicas) tales como:

1. Sociedad de capital variable
2. Sociedades extranjeras
3. Asociación en participación

2.2.13 Por free-float

El free-float es el conjunto de accionistas minoritarios que tradicionalmente poseen un escaso porcentaje del capital social de la empresa, aunque en muchas empresas el capital conjunto de estos minoritarios supera el 50%.

2.2.14 Otros criterios económicos históricos

Criterio	Clases de empresas
Sector económico	Agropecuarias, industriales, construcción y servicios
Tamaño	Megaempresas, grandes, pequeñas, medianas y muy pequeñas
Estructura social de mercado	Artesanal, de economía social y capitalista
Sistema técnico	Mono producto, multiproducto, de producción en serie y de producción por pedido.
Localización	Mono planta y multiplanta.
Ámbito de competencia	Mono mercado, multimercado, nacionales y multinacionales.

Figura 2.2 Otros criterios económicos históricos de clasificación empresarial

2.2.15 La empresa 4.0

Otro tipo de empresa menos tradicional pero cada vez más propensa a ser el estándar de la nueva generación son las empresas de la industria 4.0, término acuñado por el gobierno alemán para describir la fusión de los avances de la revolución (maquinaria, procesos, fabricas) con los de la revolución digital (internet, redes, sistemas).

Estas empresas analizan la información obtenidas a través de sistemas, aplicaciones, redes sociales para conocer qué rumbo debe tomar la empresa, decidir si es que es necesario incrementar o reducir producciones, cambiar productos, estrategias de venta o redirigir a otros mercados así mismo conectan las fábricas, corporativos y plantas de producción con los puntos de venta ayudando a tener un mejor control de inventarios, transporte y distribución de los productos y/o servicios.

Las empresas de la cuarta revolución buscan explotar al máximo las posibilidades que la conectividad brinda, desde interconectar una máquina que ensambla partes de autos en la Ciudad de Guadalajara con el almacén del puerto de exportación de Veracruz para conocer y pronosticar la carga de vehículos que se tendrá en el mes, hasta enlazar la máquina niveladora de asfalto en tiempo real con el software de dibujo asistido por computadora para crear los planos de estado terminado de una carretera. Es así como la industria tecnológica se une con la industrial para crear las nuevas empresas.

2.3 Tipos de empresas de construcción

En el libro “Tipo y estructura de las empresas de la construcción” (Publicado por la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, 1969), el ingeniero Saturnino Suárez realiza una clasificación de las empresas de construcción de la manera siguiente:

Los dos grandes tipos de empresa de construcción son los siguientes:

1. Construcción urbana
2. Construcción pesada

En la primera, quedan comprendidos todos los trabajos de construcción que se hacen en las áreas urbanas, a saber:

- Fabricas
 - Plantas industriales
 - Casas
-

- Edificios
- Escuelas
- Hospitales
- Edificios Públicos
- Redes de agua
- Pavimento y Viaductos
- Sistemas de drenaje
- Ferrocarriles urbanos
- Almacenamientos de granos o productos diversos

En la segunda, todos aquellos hechos fuera de las áreas urbanas, a saber:

- Presas
- Caminos
- Plantas eléctricas
- Obras marítimas
- Ferrocarriles
- Sistemas de irrigación
- Gasoductos y Oleoductos
- Plantas mineras y metalúrgicas.

2.4 Análisis interno de una empresa constructora de reciente creación

Comúnmente las empresas de reciente creación en la industria de la construcción se enfrentan a amenazas que ponen en riesgo su permanencia en el mercado y su crecimiento, pero también cuentan con fortalezas y oportunidades en la industria.

Las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades se manifiestan como un patrón que se llega a cumplir en la mayoría de las empresas por lo que es acertado decir que analizarlas desde un punto de vista general e interno resultará en obtener un diagnóstico para realizar recomendaciones y estrategias adecuadas para su implementación con el objetivo de mejorar las oportunidades de crecimiento y estabilidad en su comienzo y desarrollo.

2.4.1 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) pretende analizar una situación problemática, obtener un diagnóstico y señalar los puntos que ayuden a elaborar estrategias de tal forma que se aprovechen las oportunidades, se maximicen las fortalezas, se atiendan las debilidades y se afronten las amenazas. Luego entonces para fines de determinar estrategias que ayuden a los empresarios a enfrentar las condiciones del mercado, se realizará un análisis FODA con una perspectiva generalista de las empresas de construcción de reciente creación tomando en consideración estudios, publicaciones y la observación interna realizada para su elaboración.

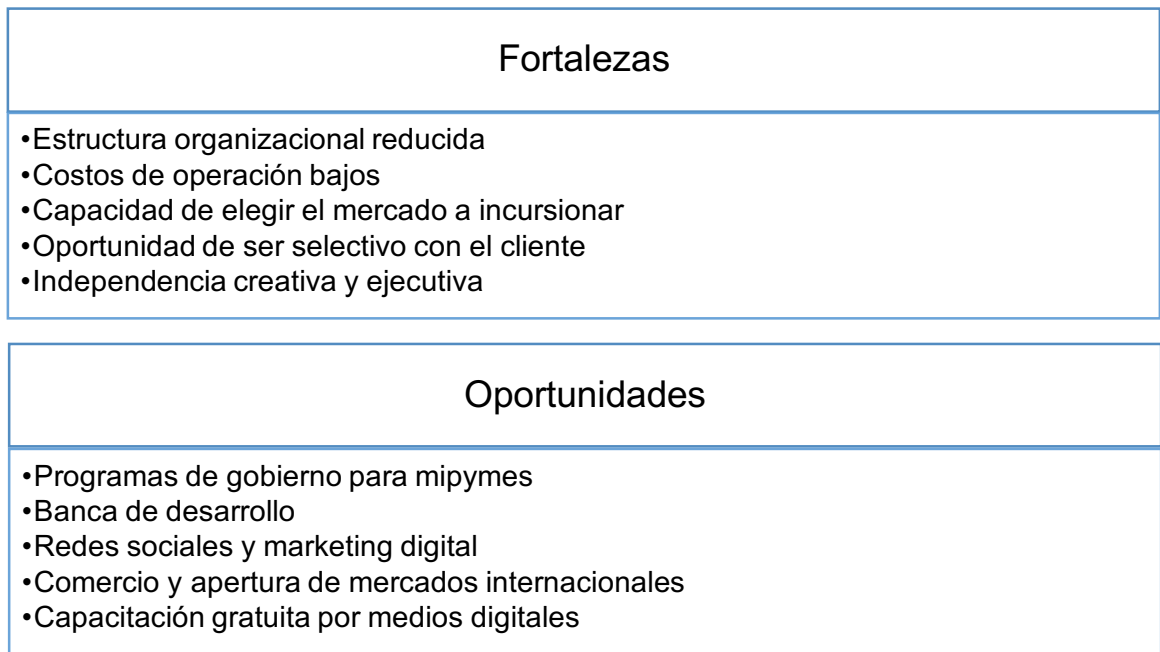
De acuerdo con datos obtenidos del análisis entre las principales amenazas y debilidades que enfrentan los negocios se encuentran:

Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad • Disponibilidad del financiamiento • Competencia desleal (canibalización) • Fluctuaciones del mercado • Corrupción

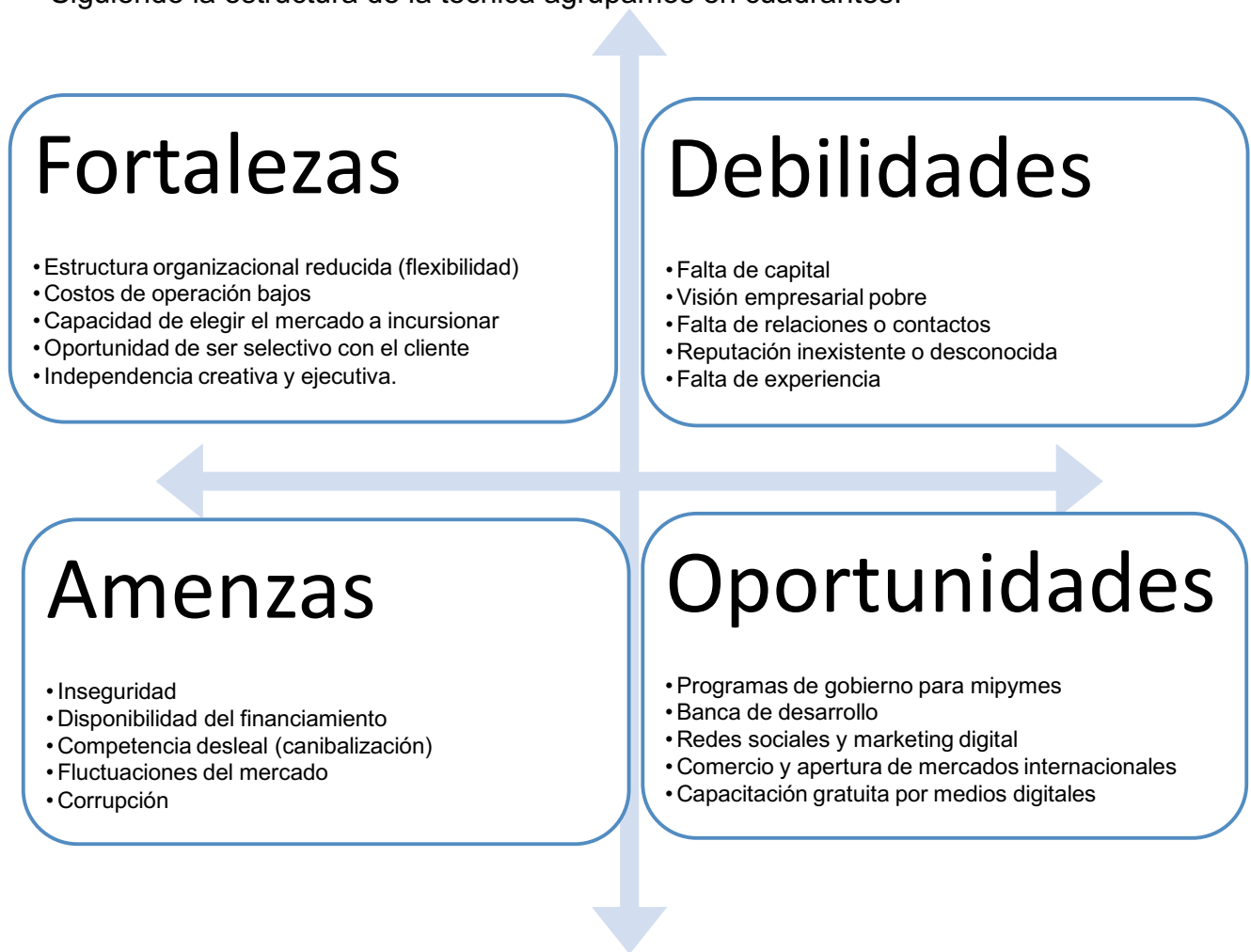
También se desprenden las debilidades:

Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capital • Visión empresarial pobre • Falta de relaciones o contactos • Reputación inexistente o desconocida • Falta de experiencia (administrativa fundamentalmente)

En base a las políticas y programas de fomento del desarrollo empresarial podemos definir las oportunidades, mientras que para las fortalezas se tomarán las tendencias actuales de modelos de negocios, marketing y administración en cuanto a pequeñas empresas se refiere.



Siguiendo la estructura de la técnica agrupamos en cuadrantes:



2.4.2 Diagnóstico

Realizado el análisis FODA podemos proceder a emitir un diagnóstico de la situación que se está viviendo dentro de las empresas de construcción de reciente creación. Si tratamos a la empresa como un paciente, en primera instancia observamos sus síntomas internos los cuales vemos reflejados en las debilidades arrojadas por el análisis.

Nos encontramos con que una de las debilidades se encuentra relacionada con el aspecto económico-financiero, la falta de capital, lo que (dejando de lado por el momento las amenazas externas) nos pone a pensar en el porqué es esto un problema tan recurrente, evidentemente la industria de la construcción maneja ciclos del dinero muy largos y por ende necesita un mayor capital de trabajo en relación a las actividades que realiza, los productos o servicios que ofrece, pero ¿debería ser un problema si se analiza esta situación antes de comenzar a operar?, una empresa que conoce las exigencias de flujos de efectivo y las condiciones de pago tan demandantes que enfrentará en su ámbito de trabajo ¿debería padecer de manera que la lleven al fracaso estas condiciones en su operación? o por el contrario su conocimiento y un correcto análisis financiero y organizacional deberían llevarla a soportar dichas condiciones y mantearse competitivo en el mercado.

Resulta sensato decir que la falta de estos análisis (económicos, financieros, mercado) previos al emprendimiento son lo que de manera interna afectan directamente sus posibilidades de permanencia y crecimiento.

Por otro lado la falta de relaciones y/o contactos en el mercado, la visión empresarial pobre y la reputación inexistente así como la falta de experiencia de la empresa evidencia dos situaciones, la primera es la falta de visión de negocios a futuro tanto en el ámbito académico como en el laboral, ya que muchas de estas relaciones podrían y deberían desarrollarse en los años estudiantiles por el gran acceso que se tiene a personal profesional que ya está ejerciendo tanto en áreas a fines como en otras y compañeros potencialmente empresarios, directores de áreas en gobierno y sector público.

Sería injusto decir que todas las relaciones y contactos se desarrollan antes de entrar a la industria de la construcción, teniendo eso en consideración la falta de estrategias de marketing y relaciones públicas son la segunda razón que resalta como causa de esta debilidad.

En relación a las amenazas externas nos encontramos de nuevo con dos factores principales, lo relacionado al sector económico-financiero y lo relacionado con la condición de nuestra sociedad. La empresa se enfrenta a un gran reto, la condición

decadente de la sociedad impide que en una manera óptima se cubran las amenazas que esta representa, sin embargo, no podríamos hablar de falta de responsabilidad por parte de la organización para aminorar en la medida de la posible las repercusiones que representa tanto la corrupción como la inseguridad.

La falta de disponibilidad de financiamiento al ser señalada demuestra que en la realidad los empresarios ven esto como cierto, no obstante en la actualidad existen organizaciones que se dedican tanto en el sector privado como público a incentivar el desarrollo de proyectos y empresas siempre que estas demuestren solidez en las ideas y buena planeación, dicho eso podemos concluir que la falta de información junto con la mala estructuración de proyectos es lo que lleva a carecer de financiamiento a las empresas.

2.4.3 Análisis comparativo

¿Por qué las empresas constructoras en México no buscan innovar al introducirse al mercado?, la mayoría ofrece servicios existentes que otros competidores pueden ofertar, solamente diferenciándose por precios más bajos o bajo la cobertura de contactos ya sea en el sector privado o gobierno. Quizá una de las razones menos analizadas como razón del fracaso de los emprendedores en esta industria es la falta de innovación, la carencia de ideas disruptivas y la poca o inexistente generación de productos diferentes.

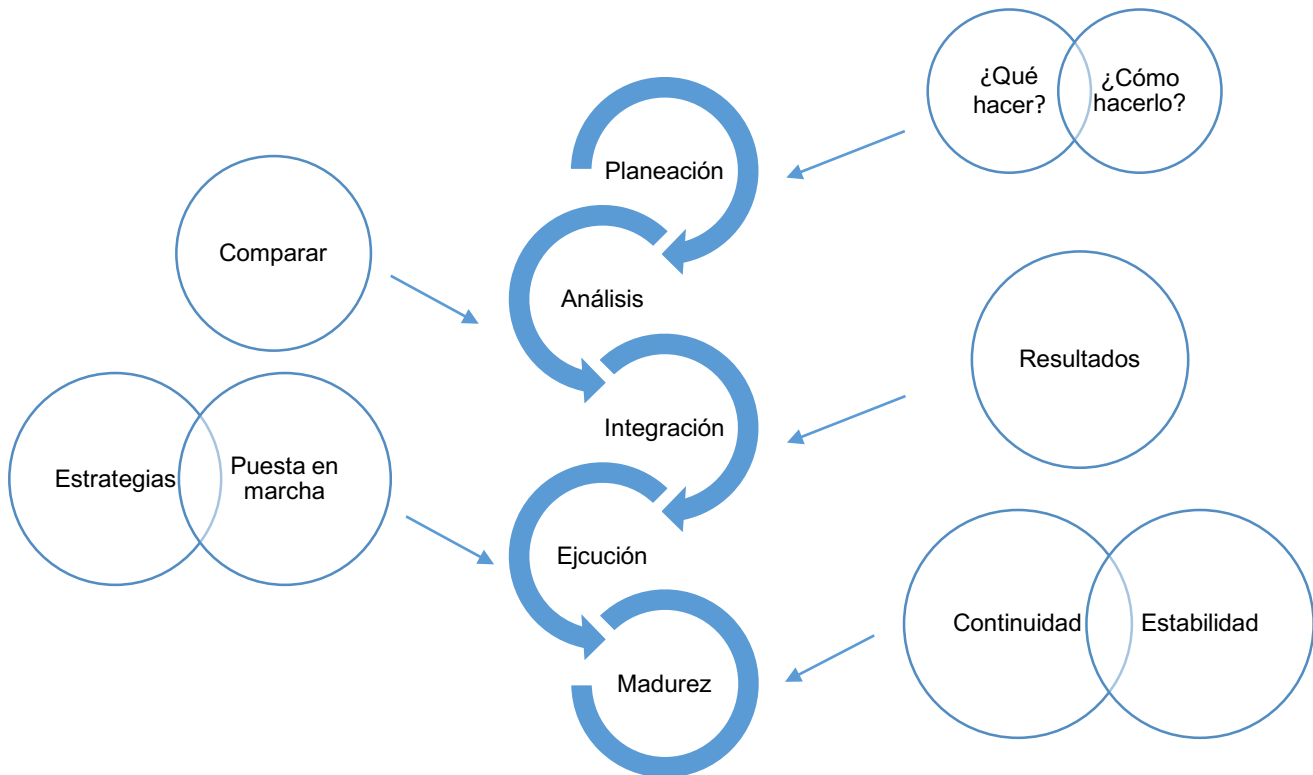
Es claro que cada industria tiene sus particularidades y formas de trabajo. No se puede pretender que la industria de la construcción funcione como la automotriz o tecnológica; sin embargo, al ser industrias que están sumergidas en la constante competencia, (tal cual es en la construcción) se puede decir que algo hay que aprender de las empresas que son exitosas e imponen estándares, por ello vale decir que una de las características principales y sin la cual no se puede concebir la subsistencia de estas compañías es la constante persecución de la innovación.

2.4.3.1 Benchmarking

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation). Por lo tanto, se realizará una recopilación de prácticas de empresas exitosas fuera del ramo de la construcción, manteniendo la visión del comportamiento de la industria y buscando aquellas estrategias que sean adaptables.

Para fines prácticos de la presente tesis, se empleará un benchmarking genérico ya que la finalidad es comparar con líderes de otras industrias y no competidores dentro de la construcción.

Los pasos básicos a seguir al realizar un benchmarking son:



En este caso, la aplicación de la técnica, se llevará hasta la etapa del análisis, puesto que las estrategias se abordarán en capítulos subsecuentes.

2.4.3.1.1 Aplicación de la técnica en empresas de otras industrias

Para la obtención de prácticas y estrategias, se recopilieron artículos de revistas que se dedican a analizar a empresas exitosas y las tendencias de los mercados. Se pretende analizar en tres aspectos principales, las estrategias de mercado, las estrategias internas y de comunicación.

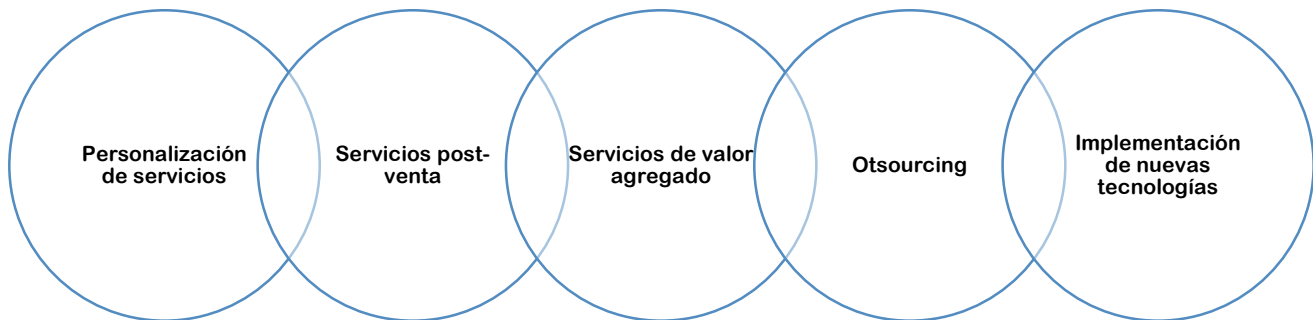
La forma de abordar el análisis será considerando el conjunto de empresas estudiadas como un solo individuo.

De acuerdo a un artículo publicado en la revista entrepreneur:

- De cien empresas el 71% destina menos del 10% de sus ingresos en innovación, y el 6% de las empresas destina más del 30% de sus ingresos a creación de nuevos productos y servicios.

- 24% de las empresas, han creado sinergia con otras empresas de diferentes sectores al suyo, y de este 24%, el 87% ha cambiado su modelo de negocios debido a estas alianzas.
- En relación a la creación de sinergias, las empresas Apple y Samsung por separado han buscado crear alianzas estratégicas con cobradoras como Carrier Billing, de tal forma que se permita a los usuarios independizarse de las operadoras (AT&T, Telcel, Movistar, etc.) y así trasladar la fidelidad hacia sí mismas. De esto se puede verificar como realizar alianzas estratégicas puede resultar en el fortalecimiento de la empresa.

Dentro de este mismo estudio, se manifiesta que algunas tendencias que están siguiendo las empresas en la actualidad, son¹:



En otro artículo publicado por la revista Dinero², se expresan algunas otras características en cuanto a los recursos humanos de empresas exitosas, tales como:

- Son compañías cuyo personal se identifica plenamente con el modelo del negocio, les apasiona trabajar en ese sector y cuando se les pregunta el significado que tiene para ellos trabajar en esa empresa se reciben respuestas como: “es una compañía con la cual me identifico plenamente, es una empresa que me hace una persona extraordinaria...”.
- Son empresas que valoran totalmente el recurso humano, reflejado en:
 - Crecimiento y formación constante
 - Liderazgo humano y participativo
- Son empresas que creen en los incentivos y recompensas.

¹Encuesta realizada por la FEPADE, publicada en la revista ENTREPRENEUR, octubre 2006.

²Andres Cadena, Revista Dinero, noviembre 2015.

En cuanto a lo referente a estrategias de comunicación, un artículo publicado por la revista Forbes³ destacan las siguientes:

Relacionarse con el público

- Muchos CEO están ocupados en una larga lista de pendientes que se olvidan de las Relaciones Públicas y su rol para alcanzar los Objetivos de Negocio.

Marketing digital

- ¿Por qué tu negocio necesita entrar a esta tendencia? El Marketing Digital es una forma sencilla de incrementar la recordación de tu marca y expandir su alcance a las Audiencias Objetivo a través de buscadores, redes sociales, blogs, correo electrónico, etcétera.

Redes sociales

- ¿Para qué Redes Sociales? Las empresas pueden crear y mantener comunidades digitales de usuarios alrededor de ellas, fortaleciendo su liderazgo mediante la difusión de contenido de valor vinculado con los Objetivos de Negocio, la marca y los intereses de sus compradores fomentando la interacción, comportamiento y generando acciones en pro de la marca, además de otros beneficios.

Manejo de crisis

- Contar con un Plan de Comunicación de Crisis permitirá a tu compañía anticiparse, reaccionar y mantener abiertas las líneas de comunicación, ya sea en un entorno mediático tradicional o digital, para evitar que tus stakeholders tengan una mala imagen de ti o de tu compañía.

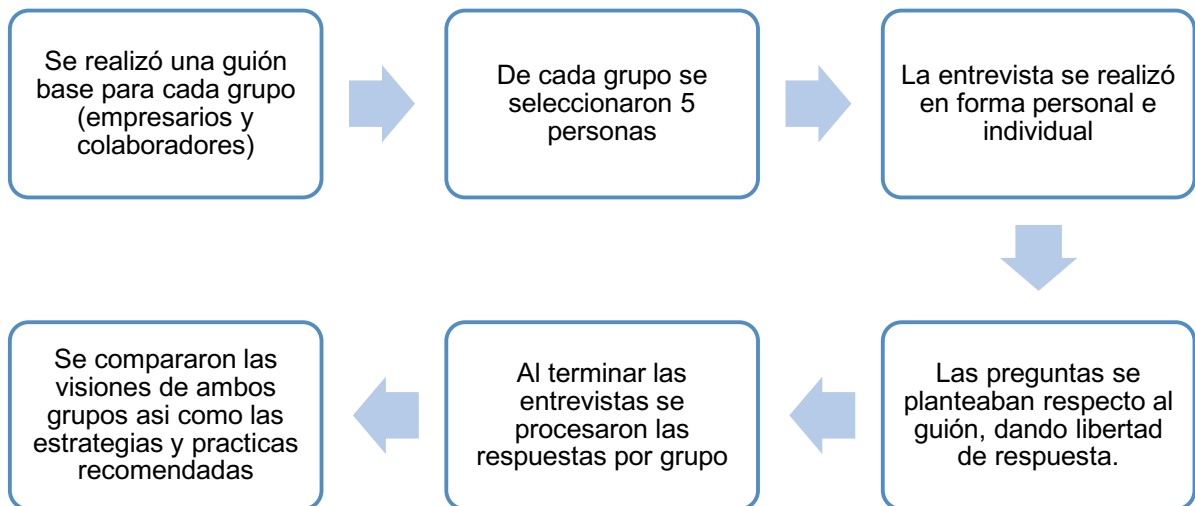
³Hector Meza, Revista Forbes, Noviembre 2016.

Capítulo 3 Presentación de los resultados de las entrevistas realizadas

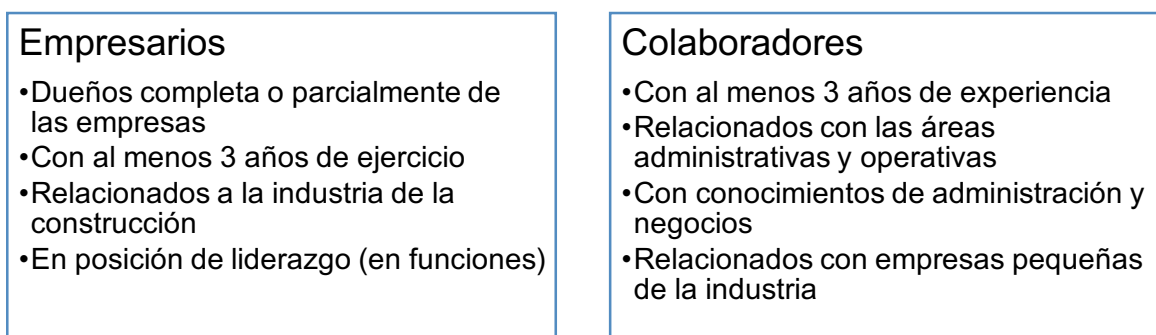
3.1 Metodología y selección

Para el desarrollo de este capítulo, se realizaron entrevistas a dos grupos importantes dentro de la industria, los empresarios dueños de las empresas con la visión de los problemas del liderazgo, y los colaboradores que han participado en empresas pequeñas con la visión interna de las dificultades que estas enfrentan.

La metodología para la elaboración y aplicación de las entrevistas fue la siguiente:



Los criterios de selección de los entrevistados fueron:



Guiones de las entrevistas

Los guiones utilizados son los siguientes:

Entrevista empresario

Giro de la empresa: _____ Fecha: _____

Especialidad: _____ Puesto: _____

Años en la industria: _____

1. ¿Por qué decidió definirse por ese giro y especialidad?
 2. ¿Realizó algún estudio o sondeo para definir el giro y especialidad?
 3. ¿Podría mencionar los 3 mayores obstáculos que enfrentó en los primeros años de operación de su empresa?
 4. De lo mencionado, ¿cuál es fue el más preponderante y por qué?
 5. ¿Cuáles fueron las estrategias más exitosas que utilizó para crecer?
 6. ¿Cuáles son a su consideración las mejores prácticas de su empresa? ¿por qué?
 7. ¿Cuáles considera son las razones principales por las que fracasan las pequeñas empresas?
 8. ¿Ha tomado como referencia alguna empresa que no sea del ramo de la construcción?, ¿cuál?, por qué? (para estrategias, prácticas, modelo a seguir, etc.)
 9. Si pudiera volver a comenzar, ¿qué haría diferente?, ¿por qué?
 10. ¿Considera que la innovación es una característica de las empresas de la industria de la construcción?, ¿por qué?
 11. En su opinión ¿cuál es la característica sobresaliente de las empresas de la industria de la construcción? ¿por qué?
 12. ¿Podría dar un consejo para aquellos que están buscando emprender en la industria?
-

Entrevista colaborador

Giro de la empresa: _____ Fecha: _____

Especialidad: _____ Puesto: _____

Años de la empresa en la industria: _____

1. ¿De qué tamaño es o era la empresa en la que colaboraste? (puede medirse en capacidad de construcción, número de empleados y tamaño de oficinas).
2. ¿Qué problemas observó o ha observado que padeciera la empresa?
3. ¿Puede contar algún problema o inconveniente que la empresa enfrentó y como lo solucionó?
4. ¿Cuáles considera son o eran las mejores prácticas de la empresa?
5. ¿Considera que la empresa está o estaba a la vanguardia en cuanto a aplicación de tecnología?, ¿por qué?
6. De acuerdo a su perspectiva, ¿la empresa es o era innovadora?, de ser respuesta afirmativa, ¿cómo lo manifiesta?
7. ¿Cuáles piensa que eran o son las mayores fortalezas de la empresa?
8. ¿Cuáles considera las debilidades?
9. ¿Participó de algún programa de gobierno u obtuvo algún apoyo de alguna entidad pública?, de ser respuesta positiva mencionar cuál, de no ser positiva ¿se buscó o no se buscó?
10. De estar en la posición de liderazgo de la empresa, ¿qué estrategia habría ejecutado para hacerla crecer?

3.2 Presentación de resultados

Como se ha mencionado, los resultados de las entrevistas se analizarán por separado dependiendo del grupo aplicado.

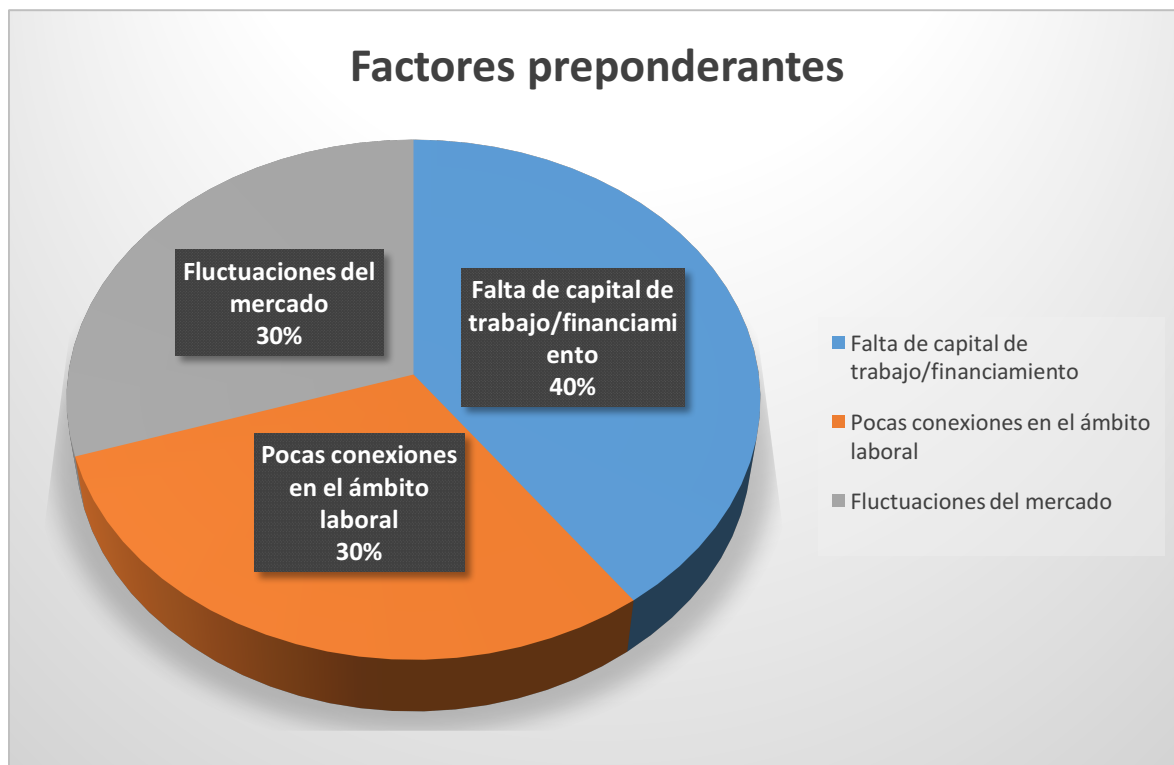
3.2.1 Empresarios

A continuación, se analizará en la forma que más convenga (individual o grupal) las respuestas obtenidas en las entrevistas, también se proveerá una conclusión de lo obtenido.

En la primera pregunta “¿Por qué decidió definirse por ese giro y especialidad?”, nos encontramos con que todos los empresarios se guiaron por sus preferencias personales, pregunta que va de la mano con la No. 2 “¿Realizó algún estudio o sondeo para definir el giro y especialidad?”, donde nos encontramos que, debido al argumento anterior, podemos concluir que cuando el empresario se guía por sus preferencias personales, hace a un lado las herramientas de toma de decisiones. Lo cual no es del todo incorrecto, sino que se deja expuesto el mismo empresario a factores no considerados los cuales pueden ser preponderantes para el éxito. En este punto es importante recalcar que los empresarios entrevistados son exitosos al momento, lo que nos hace pensar que seguir y ejercer en lo profesional lo que apasiona conduce al triunfo, no obstante, el ingeniero que pretende emprender, deberá tomar todas las precauciones posibles.

A continuación, tenemos la pregunta 3 y 4, “¿Podría mencionar los 3 mayores obstáculos que enfrentó en los primeros años de operación de su empresa?” y ¿cuál es fue el más preponderante y por qué?

Las respuestas y su jerarquía son:



Gráfica 3.1 obstáculos que enfrentan las pequeñas empresas para crecer.

En respuesta a la pregunta 5, las mejores estrategias son:

Concentrarse en la satisfacción del cliente

Fortalecer las relaciones existentes

Solucionar los problemas del cliente pese al presupuesto pactado

Las principales mejores prácticas obtenidas son:

De marketing y ventas

- Implementación de departamentos de administración de redes sociales
- Seguimiento de preferencias de clientes por medio de plataformas digitales

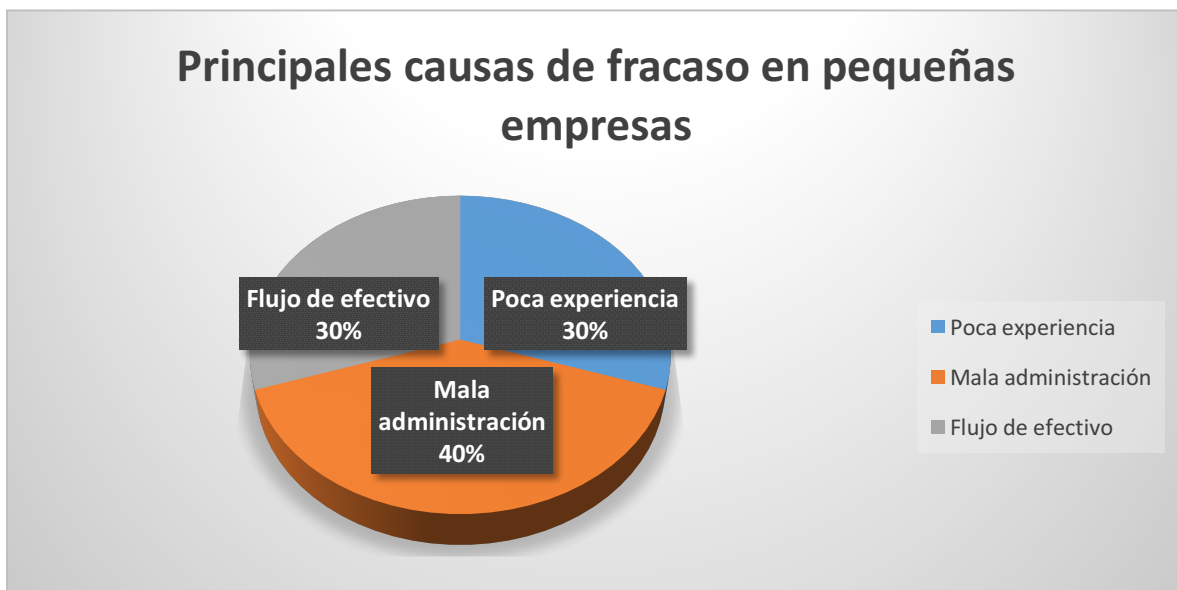
De operación

- Industrialización de procesos factibles
- Recopilación de experiencias proyecto tras proyecto

De relaciones humanas

- Seguimiento al cliente
- Promoción directa a las entidades e instituciones

En la pregunta 7, “¿Cuáles considera son las razones principales por las que fracasan las pequeñas empresas?”, tenemos:



Gráfica 3.2 Principales causas por las que fracasan las pequeñas empresas.

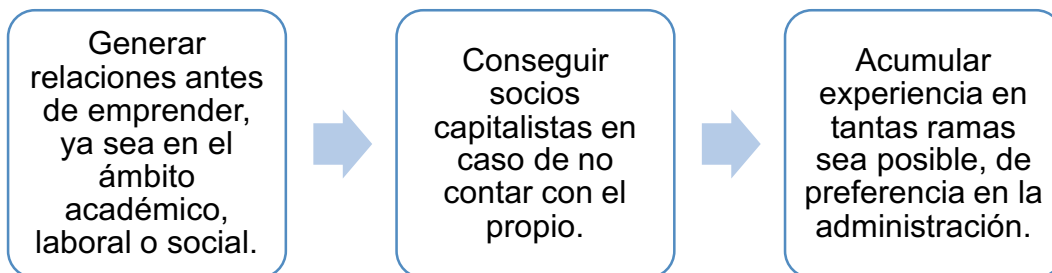
En la pregunta 8, “¿Ha tomado como referencia alguna empresa que no sea del ramo de la construcción?, ¿cuál?, por qué? (para estrategias, prácticas, modelo a seguir, etc.)”, se observa que cada uno de los empresarios ha tomado como modelos alguna empresa exitosa asociada con su especialidad, en particular para dos objetivos:

1. Prácticas que consideran aconsejables de adaptar a su organización
2. Modelo de negocios

Las preguntas 10 y 11, están enfocadas a la percepción de la industria en cuanto a si es innovadora o cuál es su característica principal, ningún entrevistado la observa como tal, en general se observan dos características que la enmarcan, las cuales son:

1. Macro: en general es a grande escala
2. Cíclica: en función de los mercados y gobiernos

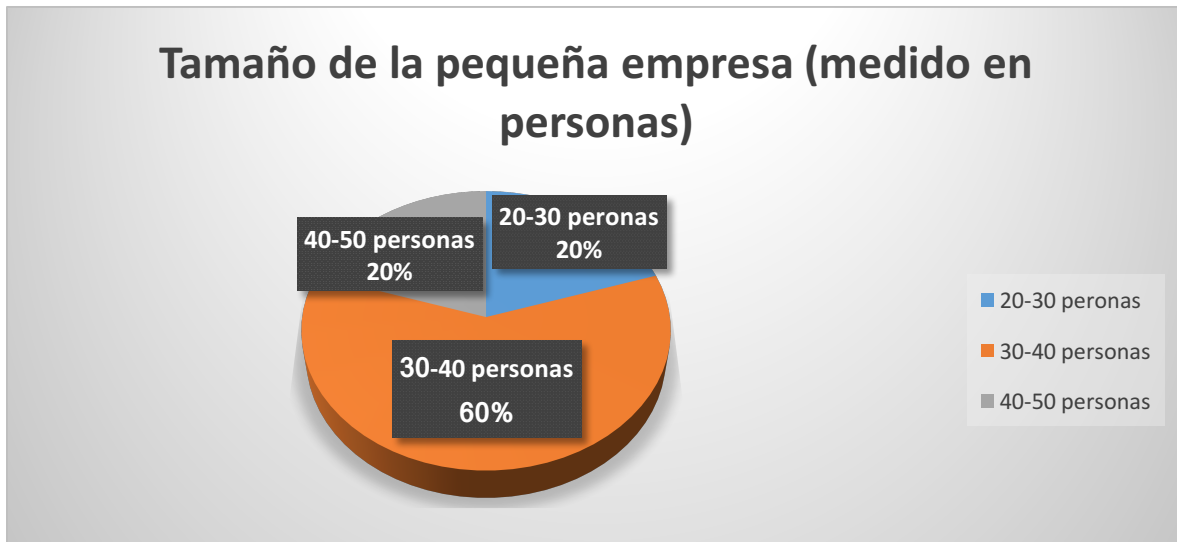
Las preguntas 9 y 12, se concentran en consejos que podrían aplicar los nuevos empresarios de la construcción, se generalizan tres importantes:



Cada pregunta ayuda a tomar conclusiones en lo referente a en que se deben enfocar los emprendedores de la construcción antes de concretar una empresa, las experiencias y puntos de vista de los empresarios exitosos demuestran que existen factores que no se deben dejar de lado, ya que no prestarles atención redundara en la previsible extinción prematura de la empresa.

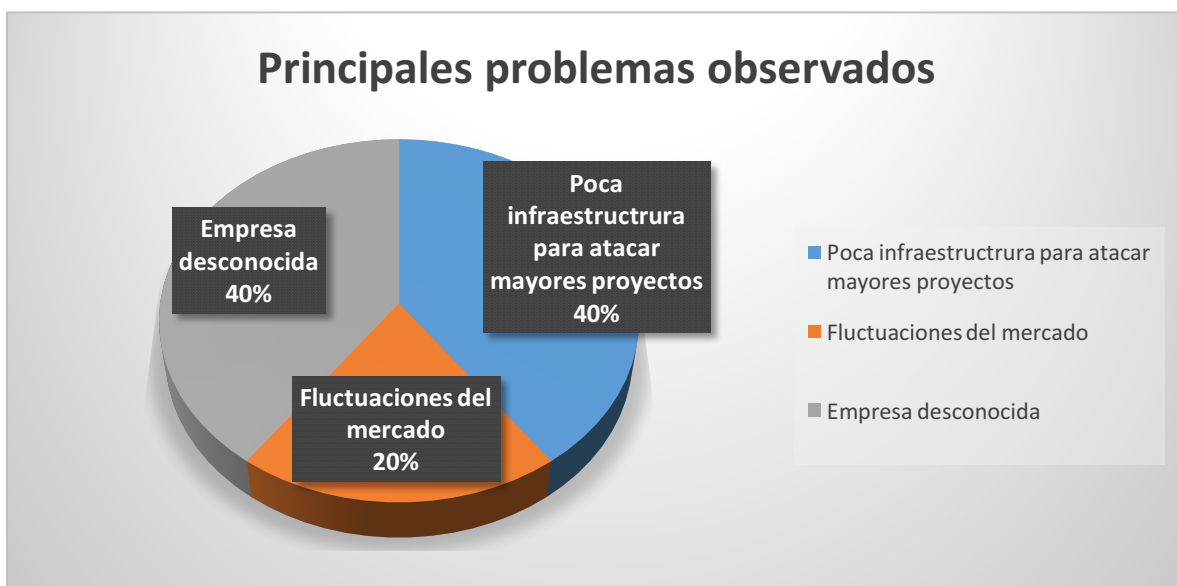
3.2.2 Colaboradores

La pregunta 1, funciona para observar el tamaño promedio de la pequeña empresa evaluada, en este caso, contamos con un tamaño promedio de 30-40 personas.



Gráfica 3.3 Tamaño de la pequeña empresa (medido en personas).

La pregunta 2, nos muestra los principales problemas observados por los colaboradores dentro de la industria de la construcción.

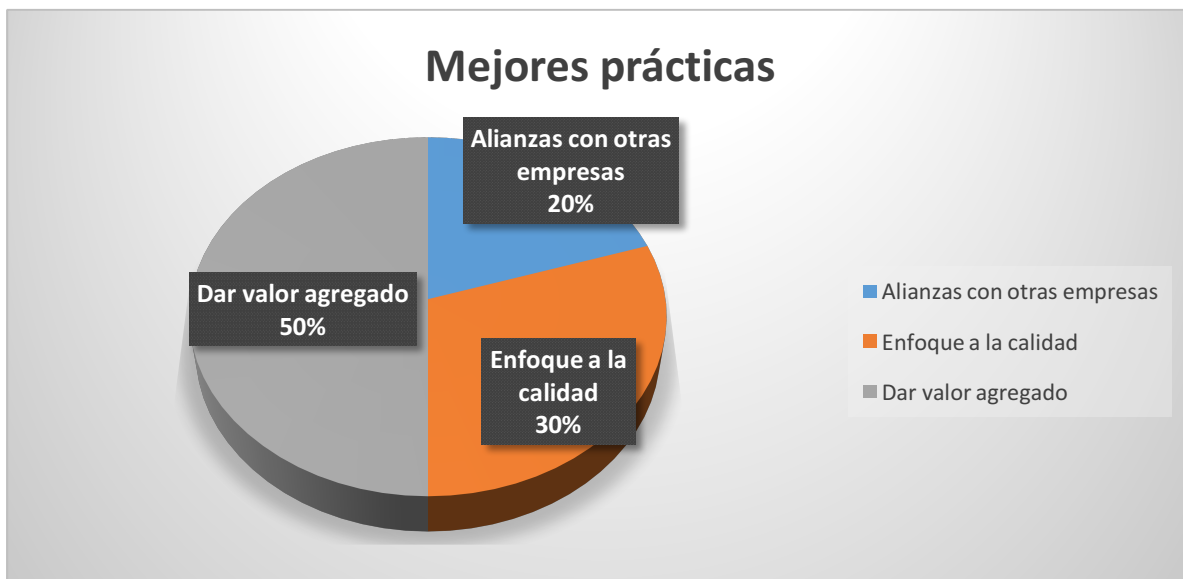


Gráfica 3.4 Principales problemas observados.

En la pregunta 3, “¿Puede contar algún problema o inconveniente que la empresa enfrente y como lo solucionó?”, tenemos un enfoque común al problema de la fluctuación del mercado, así como dos formas de enfrentarlo:

1. Gracias a la flexibilidad de la empresa, en situaciones de recesión, la empresa reduce su plantilla dejando sólo una pequeña planta de trabajadores.
2. Concentración en otras ramas de servicio donde se pueda utilizar la capacidad de la empresa, es decir; si es una empresa dedicada al movimiento de tierras, tendrá maquinaria para esto, por lo que si se encuentra escasez de proyectos donde emplearla se toman medidas como renta del equipo, alianzas con otras empresas para prestar equipo y/o operadores, etc.

En la pregunta 4, “¿Cuáles considera son o eran las mejores prácticas de la empresa?”, tenemos:



Gráfica 3.5 Mejores prácticas detectadas.

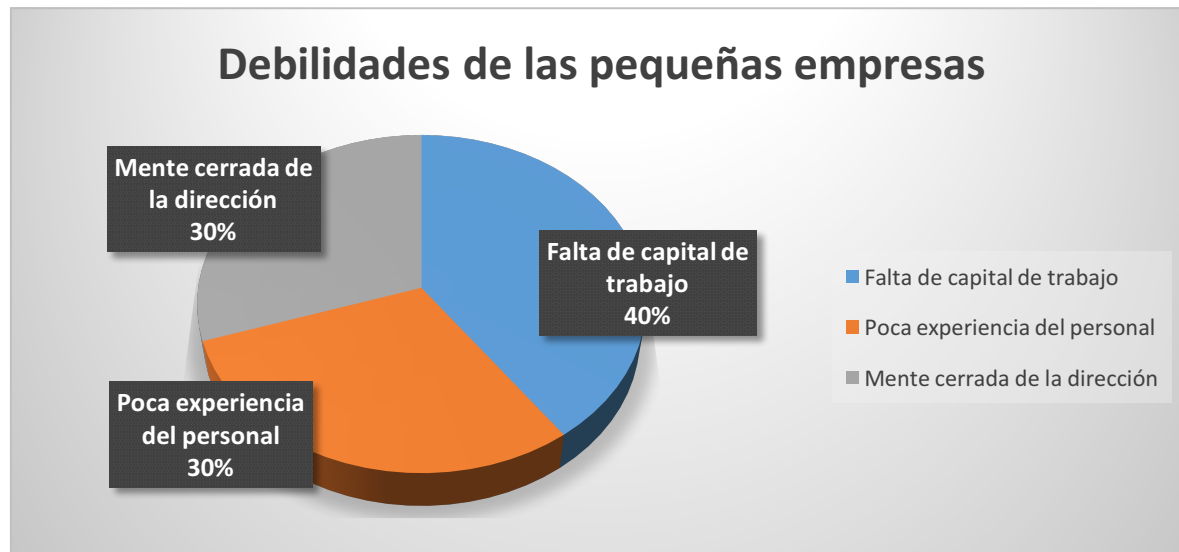
Las preguntas 5 y 6 se encuentran en cierta forma relacionadas ya que buscan aclarar si la empresa constructora es en realidad vista desde adentro innovadora y promotora de la tecnología. De una forma contundente el 100% de las respuestas indica que las empresas no son percibidas como innovadoras y que tampoco aplicación los avances tecnológicos tanto en los procesos constructivos como en los administrativos.

La pregunta 7, ¿Cuáles piensa que eran o son las mayores fortalezas de la empresa?, arrojó los siguientes resultados:



Gráfica 3.6 Fortalezas de las pequeñas empresas.

La pregunta 8, referente a las debilidades de las pequeñas empresas:



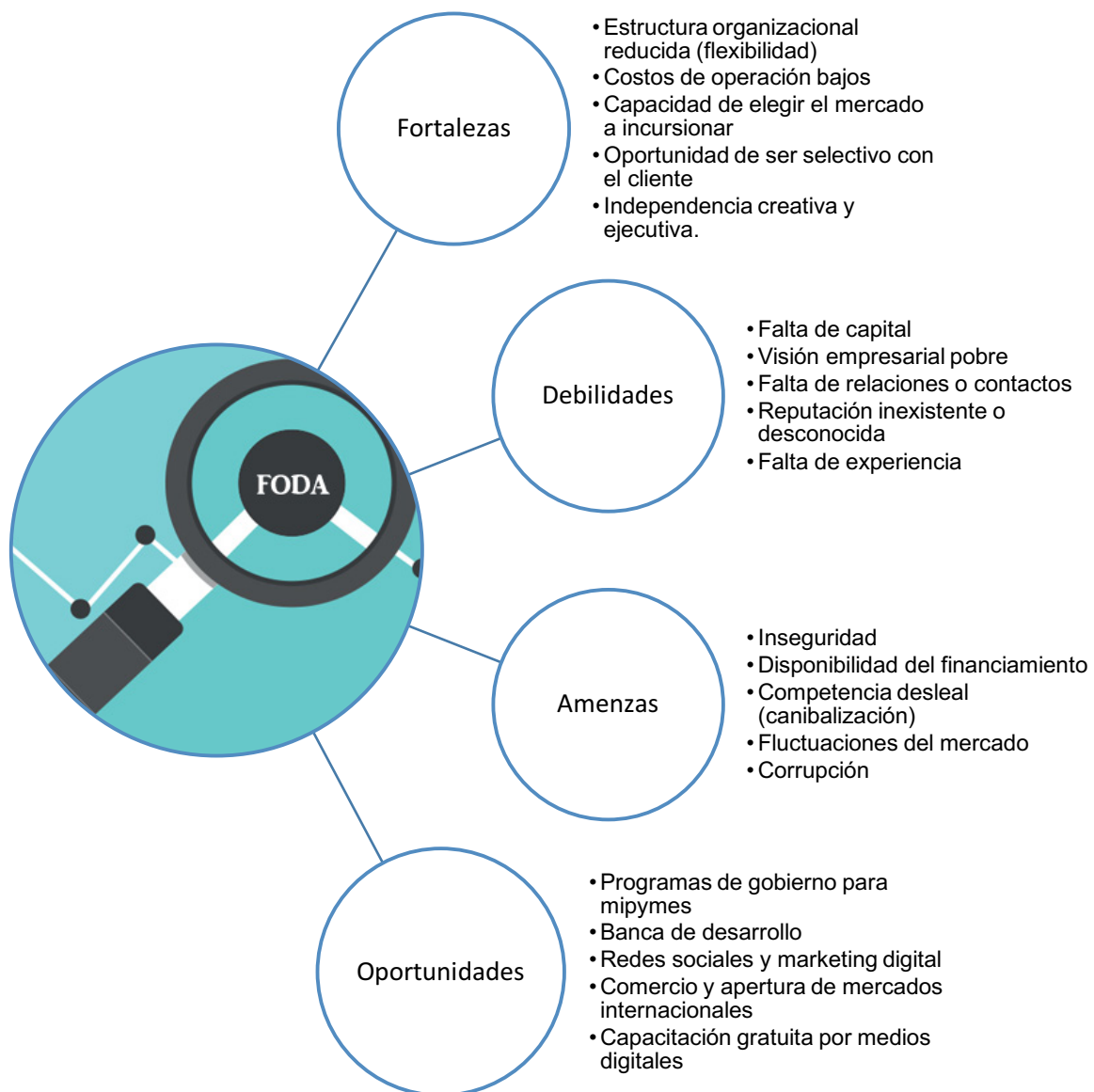
Gráfica 3.7 Debilidades de las pequeñas empresas.

La pregunta 9, “¿Participó de algún programa de gobierno u obtuvo algún apoyo de alguna entidad pública?, de ser respuesta positiva mencionar cuál, de no ser positiva ¿se buscó o no se buscó?”, refuerza la idea que las pequeñas empresas o desconocen los apoyos de gobierno o no confían en su utilidad, ya que el 100% de las respuestas fue un no a la participación de algún programa.

Capítulo 4 Síntesis de obstáculos y factores que limitan a las empresas para su crecimiento obtenidos en la aplicación de las técnicas FODA, Benchmarking y entrevistas realizadas.

4.1 Conclusiones alcanzadas de analizar el FODA y Benchmarking

En primer lugar, después de hacer el análisis interno de la empresa, nos encontramos con algunos puntos destacados producto del análisis, los cuales nos servirán para las propuestas, tenemos:



4.2 Análisis de las entrevistas realizadas

En base a los resultados de las entrevistas, podemos concluir lo siguiente:

En forma general:

La industria de la construcción no es considerada innovadora, esto se debe en gran parte a que las empresas pequeñas no aplican las tendencias tecnológicas en su mayoría.



Las mayores fortalezas consisten en:

La flexibilidad de realizar cambios en la plantilla para poder enfrentar las fluctuaciones del mercado	La facilidad de transmitir la información ya que el organigrama en general es reducido	La posibilidad que se tiene de diversificarse debido al tamaño de la empresa
--	--	--



Los mayores peligros que se enfrentan están comprendidos en:

La falta de capital de trabajo	La mala administración ocasionada a su vez por la falta de experiencia	La carencia de relaciones en el ámbito laboral.
--------------------------------	--	---



Capítulo 5 Propuestas estratégicas y prácticas recomendables

Durante este capítulo utilizaremos los datos obtenidos tanto en el análisis FODA, benchmarking y las experiencias que se recabaron de las entrevistas realizadas a los empresarios de la construcción.

5.1 Estrategias a implementar contra los factores preponderantes

Las siguientes estrategias se formulan en base a lo obtenido en el análisis FODA y el diagnóstico.

En función de las fortalezas y oportunidades se propone:

- Al ser una fortaleza tener costos bajos de operación, es factible aprovechar las redes sociales y el marketing digital ya que entre estas herramientas se encuentra la oportunidad de acceder a clientes de forma gratuita en cierto volumen de publicidad, además de aprovechar las tendencias tecnológicas.
- Otra ventaja de una empresa de reciente creación es la capacidad de elegir el mercado a incursionar lo que con la apertura de los mercados internacionales y las plataformas tecnológicas se observa como una estrategia a analizar, ya que en la actualidad es posible participar en proyectos a distancia.

Considerando las fortalezas y las amenazas:

- Una amenaza constante a las empresas es la contracción del mercado, disminuyendo la demanda de servicios, esta amenaza puede buscar enfrentarse manteniendo una estructura organizacional reducida con la finalidad de no elevar los costos de operación y así poder subsistir en la temporada baja.

Para minimizar las debilidades se aprovechan las oportunidades:

- La falta de capital puede salvarse si:
 - Se conocen los diferentes programas de gobierno que impulsan el crecimiento de las mipymes, se recomienda informarse en todo lo posible sobre estos programas y demás recursos que el gobierno provea.
-

- Realizar análisis previo al arranque de operaciones de la empresa para determinar si se tiene los recursos adecuados para ser competitivo en el mercado o si se podrá acceder a alguno de los programas de financiamiento privados y/o apoyo de instituciones de gobierno.
- Ante una falta de personal capacitado, muchas universidades ofrecen cursos en línea gratuitos y otros a precios accesibles con la finalidad de apoyar la difusión de conocimiento y el crecimiento de las personas, así como de las empresas, por lo que aprovechar esta oportunidad redundaría en aminorar la debilidad del personal poco capacitado.

Conociendo las debilidades y amenazas podemos:

- La falta de competencia desleal se vuelve más dura cuando no se tienen relaciones o contactos adecuados, por lo que resulta importante fomentar el desarrollo y cuidado de estas para tener una mayor probabilidad de acceso a proyectos.

5.2 Prácticas recomendables

Como resultado del análisis de la metodología Benchmarking, tenemos las siguientes propuestas de prácticas:

Las mejores prácticas para lograr el éxito son:

Crear y cuidar la reputación de la empresa

Fomentar las relaciones laborales y personales

Realizar alianzas estratégicas

Las entrevistas también arrojaron prácticas recomendables:

Buscar financiamientos bancarios

Contratar personal capacitado como forma de inversión

Implementar nuevas tecnologías a los procesos administrativos

Realizar alianzas estratégicas para salvar las fluctuaciones del mercado

Diversificarse

Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones

No hay duda de que el modelo económico nacional e internacional no solo fomenta la competitividad, sino que la exige. La escases de recursos, la urgencia en la realización de las actividades y las nuevas condiciones culturales, demandan empresas cada vez más capaces e innovadoras, con la habilidad de salvar dificultades de financiamiento y con la inteligencia de ofrecer a sus clientes soluciones económicas y viables.

La industria de la construcción es una de las más competidas por la cantidad de ofertas, así como por la necesidad inherente de las empresas de subsistir. Esta competencia ha llevado a las mismas empresas que comprende a la industria a llevar a cabo algunas prácticas que solucionan problemas a corto plazo, pero generan conflictos a mediano y largo, algunas de estas son el canibalismo empresarial, el abaratamiento de precios y en mayor grado la corrupción. Sin embargo, pese a estas malas prácticas, existen empresarios que han sabido implementar estrategias que los han llevado no solo a permanecer dentro del mercado sino además les han permitido crecer y ser competitivos.

Por otro lado, en las diferentes industrias internacionales se pueden observar los mismos escenarios, malas prácticas por un lado y por otro, empresas con estrategias sobresalientes que las encaminan por el rumbo del éxito. Es innegable que las condiciones culturales, económicas y geográficas afectan en la implementación de cierto tipo de tácticas sin embargo no se ha cuartado en esta tesis la oportunidad del lector/empresario de adaptar lo ejecutado en otras empresas, sino que se le alienta a analizar y transformar en la medida de sus necesidades lo aquí propuesto.

Se recomienda al profesionista con deseos de emprender e incursionar en la industria de la construcción analizar si se encuentra suficientemente informado sobre las medidas que puede tomar para financiar su empresa, además como se ha mostrado, reflexionar si se tiene el equipo preparado para ofrecer en el mercado actual lo demandado.

6.1 Recomendaciones

Ahora, derivado de esta investigación se propone a los empresarios de la construcción (nuevos empresarios) analicen sus empresas de acuerdo al siguiente esquema al cual hemos llamado “pirámide de la empresa exitosa”, el cual propone la siguiente idea:

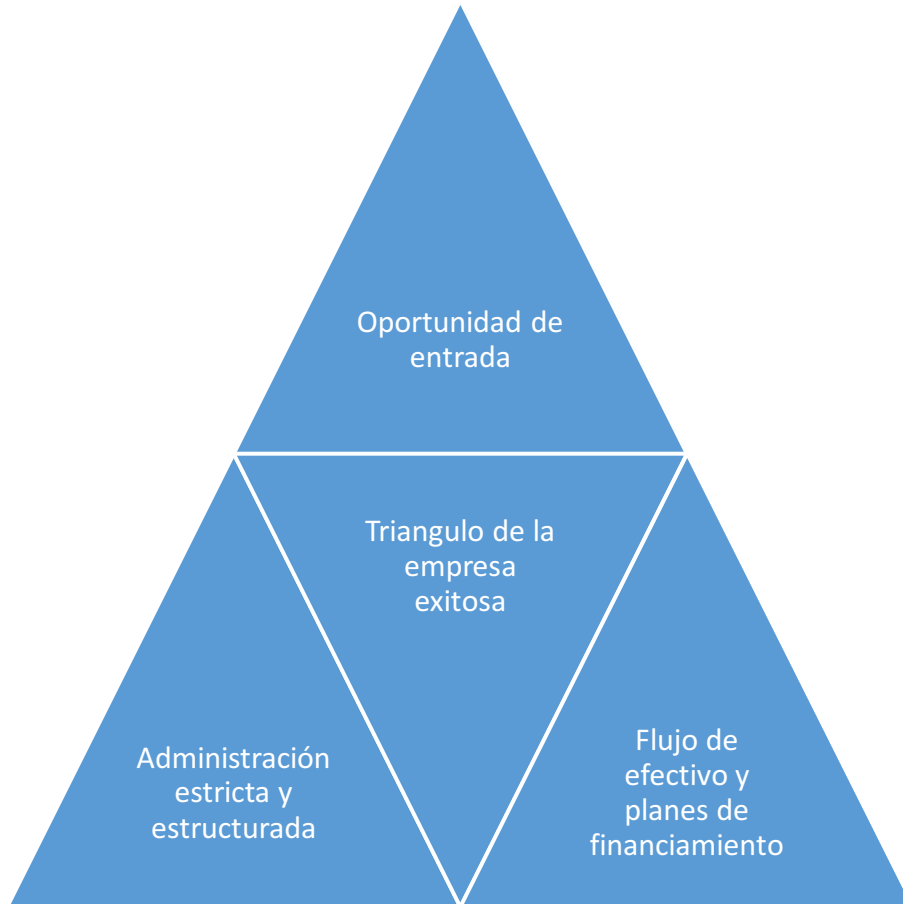


Figura 6.1 Pirámide de la empresa exitosa.

La pirámide de la empresa exitosa toma las ideas resultado de la investigación (FODA, Benchmarking, entrevistas, etc.), y las resume en tres elementos principales acomodados de tal forma que dos de ellos son la base de la empresa, pero a su vez están liderados por otro más.

6.1.1 Administración estricta y estructurada

Esto debe su razón a que las prácticas más defectuosas encontradas en la investigación se hallaron en la parte administrativa de las empresas, un flujo de por sí inconstante y débil de efectivo se ve como factor exponencial del fracaso cuando la administración de los recursos (financieros, humanos, intangibles) no es clara y/o rigurosa.

Fortalecer esta área cuando menos asegurará al empresario tener las herramientas para determinar en qué condiciones se encuentra su compañía y en su caso solicitar algún financiamiento, considerar declarar en quiebra o en un momento dado seguir

aceptando proyectos en los que tenga que invertir de su capital para sacarlos adelante.

La administración funciona como un soporte fundamental para la organización que quiere tener sus dos piernas listas para sostener la carga de trabajo con la que se cuenta.

6.1.2 Flujo de efectivo y planes de financiamiento

El otro punto de apoyo con el que toda empresa de construcción debe contar, es el adecuado flujo de efectivo, así como planes de financiamiento.

Es común que las empresas con el afán de conseguir contratos acepten programas de pago castigados en el sentido del tiempo de retorno por cada peso invertido. La sugerencia no se encuentra en dejar estos esquemas (ya que son múltiples las compañías que los emplean y rechazarlos solo es dar la oportunidad a alguien más), sino realizar una planeación a conciencia que contemple el tiempo que tardará en retornar el efectivo y considerar si la empresa por sí misma es capaz de financiar el proyecto sin poner en gran riesgo la vida de esta.

De aquí se desprende el segundo concepto de este punto el cual es que al estar hablando de empresas de reciente creación, es evidente que la gran mayoría de estas no contarán con un vasto fondo de recursos financieros de donde se entiende la gran importancia de contar con planes de financiamiento para la empresa, planes que representen el apoyo del flujo de efectivo los cuales deberán estar considerados en los costos del proyecto (o proyectos ejecutándose) para no descapitalizar a la organización por completo.

Es por demás importante analizar cada caso en particular, la empresa pequeña de reciente creación no puede darse el lujo de asumir que el financiamiento y retorno de la inversión es igual entre dos proyectos similares por muy parecidos que estos sean, se requiere un estudio del contrato, método y tiempo de pago, endeudamiento actual, cuantos prestamos se tienen por instituciones bancarias o gubernamentales, cuantos más se pueden obtener y en qué tiempo, todo estos puntos respaldado por la correcta administración son la segunda herramienta que permitirá a la dirección tomar las decisiones adecuadas sobre el rumbo de la empresa.

6.1.3 Oportunidad de entrada

En la experiencia de los entrevistados en esta investigación, cuenta más la posibilidad de entrar en algún proyecto que la capacidad de realizarlo; es decir, no importa que tan experta sea la empresa en realizar cierto tipo de trabajo o que tanta capacidad tenga de llevarlo a buen puerto, si esta ni siquiera se encuentra en el

radar de quien desee realizar el proyecto, lo verdaderamente importante es que tan cerca se encuentra de la puerta o en otras palabras que tanta oportunidad de entrada se tiene. Con lo anterior no se quiere decir que la experiencia y el conocimiento sea innecesario sino más bien que para que esto sea capitalizado se requiere de la oportunidad.

Los principales puntos de entrada son:

1. A través de la reputación empresarial
2. Concursos abiertos
3. Relaciones desarrolladas en la formación académica

Tener las relaciones personales y laborales en buena forma son la mejor oportunidad de entrada que se puede tener, claro que hablando desde un punto de vista ético esta oportunidad es solamente la entrada a la competencia entre empresas de éxito y no un seguro de trabajo. Es por esto que la oportunidad de entrada se encuentra en la cabeza de la pirámide, el objetivo de la administración estricta y estructurada, así como del flujo de efectivo y los planes de financiamiento es proveer el soporte necesario cuando la empresa tenga el momento de actuar en algún proyecto y no padecer más tropiezos de los estrictamente necesarios.

Una vez explicado en que consiste la pirámide de la empresa exitosa, se recomienda a los empresarios que ya cuentan con una empresa, que analicen si su compañía se encuentra reforzada en los dos extremos de la base y verificar si tienen una competente punta de pirámide, esto con la finalidad de si es buen tiempo prevenir algún futuro problema y además mejorar posibilidad de tener más participación en el mercado.

Para los nuevos empresarios que están pensando en incursionar en la construcción, tomar este esquema como apoyo para no descuidar áreas fundamentales en el crecimiento de sus empresas, las cuales de no ser tomadas con la importancia que les corresponde muy probablemente ocasionen la quiebra.

Bibliografía

Libros:

Julio Franco Corzo, Diseño de políticas públicas, Segunda edición, Editorial Ilexe, 2013.

Introducción al derecho económico, capítulo 8 derecho económico y fomento industrial, Jorge Witker, 1999, UNAM, McGraw-Hill.

Leonardo Girondella Mora, ContraPeso.info, Julio 2011.

Sebastián Truyols Matéu, Organización de empresas para ingeniería civil (Teoría y práctica), Quinta edición, Publicaciones DELTA, Madrid España 2012, capítulo 1, página 7.

El estudio de las políticas públicas: un acercamiento a la disciplina, Marcelo González Tachiquin, Quid juris.

Administración de medianas y pequeñas empresas, Salvador Mercado H., Editorial PAC S.A de C.V, 1995.

Conceptos básicos de contabilidad financiera, José Juan Déniz Mayor, Ma. Concepción Verona Martel, Publicaciones Delta, 2013.

Administración Moderna, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa.

Artículos:

Andrés Cadena, Revista Dinero, noviembre 2015.

Encuesta realizada por la FEPADE, publicada en la revista ENTREPRENEUR, octubre 2006.

Héctor Meza, Revista Forbes, noviembre 2016.

FMI recorta a 1.9% crecimiento económico de México para 2018, El Universal, octubre 2010.

El internet de las cosas, Revista Forbes, septiembre 2016.

El secreto de Alemania para ser la economía más sólida del mundo, BBC Mundo, enero 2016.

Industria de construcción anticipa beneficios por renegociación del TLCAN, Revista Negocios, agosto 2017.

Economías compartidas: llegaron para quedarse, Revista estrategia y negocios, febrero 2016.

Desregulación necesaria para competitividad, El economista, octubre 2016.

La economía compartida, El financiero, Javier Ortega Aranza, junio 2015.

Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México, LA OCDE.

Estrategias de las compañías más exitosas. ¿Qué hacen?, Revista Dinero, noviembre 2016.

Casi la mitad de las PyMEs mexicanas fracasan por una mala gestión, revista gestión. 2017.

Fracasan en México 75% de emprendimientos, El financiero, 2017.

Publicaciones de instituciones:

Diagnóstico 2014 del Programa para la Promoción y fomento del desarrollo, competitividad y la innovación de los sectores industrial, comercial y servicios P009

Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos, INEGI.

Índice de competitividad Internacional 2015, IMCO.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Ley mexicana de sociedades mercantiles (Última reforma publicada DOF 14-03-2016).

Ley general de sociedades cooperativas (Última reforma publicada DOF 14-03-2016)

Tesis:

El factor humano en la competitividad de las empresas constructoras
Ing. Rosario Solórzano León

UNAM
2003

Desarrollo de las organizaciones de las pequeñas y medianas empresas constructoras
Ing. Ramón Corral Higuera

UNAM
2004

Planeación y organización de empresas constructoras
Andrés de la Bastida

UNAM
1988

Formas en que empresas constructoras pueden establecer en México asociaciones y alianzas estratégicas

Ing. Héctor Alberto Bretón Sánchez

UNAM
1998

Razones por las que las empresas constructoras tienen dificultades para obtener financiamiento de las instituciones de crédito.

Juan Carlos Pérez García

UNAM
1994

Guía para la creación y administración de pequeñas empresas constructoras

Ing. Marco Avelino Inzunza Ortiz

UNAM
2000
