



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL LOS DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE INGENIERÍA  
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS

TESIS  
GP 2005  
A4

TRABAJO DE GRADO

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA  
LA EMPRESA AP&T INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN**

Presentado por:

**ING. MARIOXIS ELENA AGUILAR TRESTINI**

Para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Asesor:

**MSc. EMMANUEL LÓPEZ CORROCHANO**

Caracas, Abril de 2005

## **AGREDECIMIENTOS**

A Dios por ser mi guía en todos los caminos que decido recorrer.

A mi esposo y mis hijos, por darme en todo momento el amor y el estímulo necesario para seguir adelante.

Agradezco a mis padres y hermanos por su constante apoyo.

Quiero brindar un especial reconocimiento a Willyams, Yolanda y Ana, por brindarme su incondicional ayuda en todo momento.

Al Profesor Emmanuel López por su guía y orientación para llevar a cabo este trabajo.

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constancia que he leído el Trabajo de Grado de la ciudadana:

MARIOXIS ELENA AGUILAR TRESTINI

Para la especialización de:

GERENCIA DE PROYECTOS

Que tiene como título:

### **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LA EMPRESA AP&T INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN.**

Y que tiene todos los requisitos exigidos por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y tiene méritos suficientes como para ser sometido a la presentación y evaluación exhaustiva por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los 28 días del mes de Marzo de 2005.

---

Profesor Emmanuel López Corrochano



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE INGENIERÍA  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

## FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LA EMPRESA AP&T INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN

Autor: Ing. Marioxis Aguilar  
Tutor: Ing. Emmanuel López

### RESUMEN

En la actualidad la estrategia en las empresas adquiere cada vez más importancia, ya que el dinamismo de los mercados y la aceleración del cambio tecnológico han impulsado la competencia; en consecuencia, plantear estrategias acertadas proporcionará las herramientas de éxito, esenciales para sobrevivir y prosperar en el mercado donde se desarrolla la organización. Basado en esto, el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo formular estrategias corporativas para la empresa **AP&T Ingeniería y Construcción**, la cual se está iniciando en el sector construcción del Estado Carabobo.

De acuerdo con su objetivo general se trata de una Investigación Proyectiva, enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, y del tipo de Investigación y Desarrollo, según la clasificación propuesta por Yáber y Valarino (2003) para la investigación de Postgrado en Gerencia, apoyada por un diseño de investigación de campo, descriptiva. La población para la investigación estuvo conformada por las tres personas que integran la alta gerencia y el gerente de proyectos de la empresa; se tomó como muestra al total de la población, por lo que fue de tipo censal. Se utilizó la observación directa y la entrevista como técnicas de recolección de datos y la ficha, grabador y guía de entrevista, como instrumentos de registro.

Se identificó la existencia de un nicho de mercado en el sector privado de la construcción del estado Carabobo, representado por la poca oferta presente en el mercado de viviendas unifamiliares dirigidas a los niveles mediano y mediano alto de la población, dado que la mayoría de la empresas constructoras se dedican a desarrollar proyectos de tipo multifamiliares. También se determinó que la empresa AP&T Ingeniería y Construcción, dispone de las capacidades y el recurso humano necesario para abordar la oportunidad de negocio identificada lo cual justifica la formulación de los lineamientos estratégicos y estrategias corporativas para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción, que se presentan como propuesta en este trabajo de investigación.

**Descriptor:** AP&T Ingeniería y Construcción, Lineamientos, Estrategias Corporativas.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b>	<b>II</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivos de la Investigación	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Alcance	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>8</b>
2.1 Tipo de Investigación	8
2.2 Diseño de la Investigación	9
2.3 Población y Muestra	9
2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	10
2.5 Técnicas para el Análisis de los Datos	11
2.6. Tabla de Operacionalización de Objetivos	12
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO</b>	<b>14</b>
3.1 Antecedentes de la Empresa	14
3.2 Bases teóricas	15
2.3 Marco Conceptual	22

<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS</b>	<b>27</b>
4.1 Objetivo Especifico N° 1	27
4.2 Objetivo Especifico N° 2	36
4.3 Resumen del Análisis de los Datos	38
<b>CAPÍTULO V: LA PROPUESTA</b>	<b>40</b>
5.1 Presentación de la Propuesta	40
5.2 Justificación	40
5.3 Estructura	41
5.3.1 Lineamientos Estrategicos de la Empresa AP&T Ingenieria y Construccion	41
5.3.2 Estrategias Corporativas para la Empresa AP&T Ingenieria y Construccion	49
5.4 Factibilidad de la Propuesta	55
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>56</b>
6.1 Conclusiones	56
6.2 Recomendaciones	57
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>58</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

	Pág.
Figura	
1 Modelo de las 5 Fuerzas de la Competitividad en la Industria.	17
2 Distribución del sector Construcción.	28
3 Distribución Por Productos Ofrecidos en el sector de Estudio.	31
4 Estructura de Costo por Vivienda.	34
5 Relación entre los Lineamientos Permanentes y temporales.	50
6 Componentes de la Estrategia Corporativa.	50

## Tabla

1 Operacionalización de los Objetivos.	13
2 Clasificación de la población según su Nivel de Vida.	29
3 Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.	38

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones de la mayoría de los sectores industriales, deben enfrentarse al dinamismo de los mercados y a la aceleración del cambio tecnológico, lo que ha impulsado la competencia, por lo que deben ensamblar y satisfacer las necesidades de los clientes con la eficiencia de la gestión económica-financiera de sus proyectos.

Si las empresas quieren seguir existiendo en el futuro, deben reflexionar estratégicamente, en consecuencia, plantear estrategias acertadas proporcionará las herramientas de éxito necesarias para sobrevivir y prosperar en el mercado donde se desarrolla la organización.

Este es el caso de la empresa **AP&T Ingeniería y Construcción**, la cual se desarrolla en el sector de la construcción del Estado Carabobo y se encuentra en etapa embrionaria, por lo que contar con lineamientos estratégicos a seguir para su gestión resulta de gran importancia para sus accionistas. A tal fin, el presente estudio tuvo como propósito formular estrategias corporativas para la empresa **AP&T Ingeniería y Construcción**.

Para implantar procesos estratégicos en la empresa, en primer lugar se debe realizar la declaración de los lineamientos estratégicos básicos, como la misión, visión y valores que la regirán.

Posteriormente realizar un análisis y evaluación de la situación interna de la empresa, basado en sus capacidades y de la situación competitiva de su entorno, con el fin de lograr identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se tomaron en cuenta para formular las estrategias que señalaran el rumbo de las acciones y los recursos que se deben comprometer para lograr los objetivos planteados.

Para ello, la presente investigación se estructuró de la manera siguiente:

Capítulo I: **EL PROBLEMA**, contiene, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y el alcance de la investigación.

Capítulo II: **MARCO METODOLÓGICO**, contiene, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas para el análisis de datos y la tabla de operacionalización de los objetivos de la investigación.

Capítulo III: **MARCO TEÓRICO**, contiene, los antecedentes de la empresa, las bases teóricas y el marco conceptual que sustentaran el desarrollo de la investigación.

El Capítulo IV: **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**, contiene, los resultados obtenidos del análisis del entorno competitivo de la empresa, enfocado en las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter y el análisis interno realizado enfocado hacia las capacidades medulares de la empresa.

El Capítulo V: **LA PROPUESTA**, contiene la presentación de los lineamientos y definición de los elementos estratégicos básicos propuestos para la organización, así como las estrategias corporativas que se proponen para ser implementadas en la empresa.

El Capítulo VI: presenta las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** de la investigación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración de la investigación.

---

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

El conocimiento y la información se han convertido en las herramientas de la economía actual, estableciendo una nueva manera de hacer negocios. Conocer el mercado, elaborar una acertada proyección económica y estratégica es vital para el desarrollo y competitividad de las grandes, medianas y pequeñas empresas.

La introducción de la competencia en la relación empresa-mercado ha ocasionado cambios radicales en las reglas del juego, debido a que ya no es suficiente que la empresa lo haga bien para que tenga éxito, sino que lo debe hacer mejor que sus competidores, considerando que sólo dispone de sus propias capacidades o recursos.

La estrategia competitiva de una empresa está constituida por el conjunto de acciones que se determinen como factibles, dadas las limitaciones de recursos de la misma, para alcanzar sus objetivos.

En general, se podría decir que los principales objetivos de todo negocio son: la permanencia en el mercado, maximización de beneficios y crecimiento sostenido de la empresa; en este sentido, los gerentes de las empresas deben trazarse estrategias que garanticen el logro de los objetivos.

Las decisiones estratégicas tratan de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano, este tipo de decisiones son completamente diferentes a las operativas, que son las que están

acostumbrados habitualmente, a tomar los gerentes de la organización, ya que no los afectan hoy, sino que tratan de mejorar o, al menos, mantener su posición en el futuro.

Una empresa incipiente en el sector de la construcción, requiere establecer las estrategias corporativas que debe implantar, para lograr ser competitiva en el sector industrial al cual pertenece, dada la gran competencia que se presenta en el sector.

En la actualidad, según la información obtenida durante una entrevista con el Gerente General de la empresa Consolitex Bienes y Raíces, que es una de las más importantes de la región carabobeña, la cual maneja el área de publicidad y venta del 95% de los proyectos dirigidos a las clases sociales media y media alta de este estado, existe un mercado desasistido de viviendas unifamiliares de lujo, dado que sólo el 5% de las empresas constructoras del estado ofrecen este producto; el resto se focalizan en desarrollar viviendas de tipo multifamiliar, por lo que no se logra satisfacer la demanda real de unidades de viviendas unifamiliares existente en el mercado, lo que evidencia que existe un nicho de negocio, que AP&T ha decidido, basada en la experiencia de su equipo de trabajo en el área, abordarlo de forma competitiva.

Es por ello que, la directiva de la empresa AP&T Ingeniería y Construcción, tomó la decisión de aplicar conocimientos de Gerencia Estratégica, para lograr establecer de forma clara y precisa las estrategias que regirán sus emprendimientos orientados a alcanzar las metas y lograr los objetivos que se planteen para abordar el nicho de mercado identificado de viviendas unifamiliares de lujo, garantizando así su permanencia en el tiempo con altos niveles de competitividad.

Atendiendo lo mencionado anteriormente, se ha desarrollado la presente investigación con el fin de plantear las estrategias corporativas para la empresa **AP&T Ingeniería y Construcción**, la cual se está iniciando en el sector construcción del Estado Carabobo.

A tal fin se buscó dar respuesta a las siguientes interrogantes sobre las cuales se basó la investigación:

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que existen en el entorno, las fortalezas y debilidades de la empresa, que deberían ser consideradas?

¿Cuáles deben ser los lineamientos estratégicos de la empresa AP&T Ingeniería y Construcción?

¿Cuáles serían las estrategias corporativas que debería aplicar la empresa para desarrollar sus proyectos en el nicho de mercado identificado?

## **1.2 Justificación**

Competir es, en la actualidad, una nueva realidad para los empresarios venezolanos, por lo que resulta de vital importancia la formulación de estrategias para lograr una posición importante en el mercado y mantenerse competitivo en el tiempo; para establecerlas, es primordial que la empresa, en este caso AP&T Ingeniería y Construcción, tenga bien definido tanto sus lineamientos estratégicos como sus estrategias.

Dado que se trata de una empresa en etapa embrionaria, y que los requerimientos de los accionistas son: lograr desarrollarse como una empresa exitosa y posicionarse como líderes del negocio de la construcción

de conjuntos residenciales en el Estado Carabobo, el cual es uno de los más competidos a nivel nacional; es entonces necesario, establecer ventajas competitivas mediante estrategias que le permitan alcanzar los objetivos planteados, y además mantenerse posicionada en el mercado, obtener beneficios económicos, reconocimiento y prestigio.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

Formular las estrategias corporativas para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

1. Determinar las oportunidades y amenazas del entorno mediante un análisis de la industria, basado en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.
2. Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio, basados en el análisis de sus capacidades medulares.
3. Formular los lineamientos estratégicos de la empresa, basados en el enfoque de Antonio Francés, para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción.
4. Establecer las estrategias corporativas para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción.

## **1.4 Alcance**

La investigación se desarrolló en la empresa AP&T Ingeniería y Construcción, ubicada en: Urbanización El Parral, Av. Río Orinoco, C.C. Paseo El Parral, piso 3, Oficina 3-8. Valencia. Estado Carabobo.

El presente estudio contempló sólo la formulación de los lineamientos y elementos estratégicos básicos, así como las estrategias corporativas para la gestión de la empresa.

Para ello, se definieron en primer lugar sus lineamientos, dado que éstos constituyen los elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico de la organización.

El análisis del sector industrial al que pertenece, se realizó según el enfoque del análisis competitivo propuesto por Porter, M. También se realizó el análisis interno de la empresa, mediante el estudio de las capacidades medulares y/o ventajas competitivas que posee la empresa con respecto a las demás que conforman el sector.

Los lineamientos estratégicos fueron enmarcados en la definición y clasificación que propone Antonio Francés en su libro "Estrategia para la Empresa en América Latina" (2001).

No contempló el proceso de la implementación de la propuesta realizada, ni la evaluación de los resultados obtenidos luego de su implementación, ya que ello depende de la aceptación que tenga la propuesta en todos los niveles de la organización, principalmente en los accionistas de la empresa.

## CAPÍTULO II

# MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 Tipo de Investigación

De acuerdo con su objetivo general, el presente estudio es una Investigación Proyectiva, enmarcada bajo la modalidad de **Proyecto Factible**, el cual define el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (1998) como:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o ambas modalidades (p. 7)

Y según Yáber, G. y Valarino, E. (2003) que proponen una clasificación para la investigación de Postgrado en Gerencia, específicamente en la disciplina de Gestión de Empresas, se enmarca en el tipo de **Investigación y Desarrollo**, ya que se formulan tanto los lineamientos como las estrategias que podría implantar la directiva de la empresa AP&T Ingeniería y Construcción, en el desarrollo de sus proyectos. Estos autores establecen que el tipo de **Investigación y Desarrollo**: “tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o externo de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado”. (pp. 7 – 8)

## **2.2 Diseño de la Investigación**

Según los objetivos planteados, el diseño de la investigación fue de campo, descriptiva, ya que la investigadora obtuvo información directamente en la empresa, los datos fueron suministrados por la directiva de la misma. Se realizó un análisis del entorno de la industria, para describir la situación actual y poder formular estrategias, basadas en las bases teóricas del área de la gerencia estratégica.

Por investigación de campo según la UPEL (1998), se entiende: “el análisis sistemático de problemas con el propósito describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad” (p.5).

Y por investigación descriptiva, según Tamayo y Tamayo, M (1998), se entiende: “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos” (p. 54).

## **2.3 Población y Muestra**

La población para esta investigación, estuvo conformada por las tres personas que integran la alta gerencia (accionistas), y el Gerente de Proyecto de la empresa AP&T Ingeniería y construcción.

Sabino, C. (2000) define como muestra, una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para representarlo (p.122).

Según el concepto anterior, dado que el tamaño de la población fue de 4 personas, lo cual es un tamaño lo suficientemente pequeño, como para considerar tomar como muestra al total de la población, por lo que la muestra fue de tipo censal.

## **2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Sabino, C. (2000) establece que “en principio son cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.145).

Basado en lo anterior, como técnica de recolección de datos se utilizó la observación directa, participativa, ya que se examinó y se obtuvieron los datos para el estudio directamente en la fuente, es decir, en la empresa. Es una observación participativa, ya que el investigador forma parte del personal que compone la población objeto de este estudio.

Adicionalmente, se utilizó la entrevista informal guiada o por pautas, aplicada individualmente y en grupo a los miembros de la alta gerencia de la organización; es decir, conversaciones sobre el tema de estudio, especialmente sobre los lineamientos estratégicos de la empresa, con el fin de obtener de cada uno de ellos sus expectativas y requerimientos, para así obtener un producto que cumpliera con las necesidades consensuales identificadas.

Una vez finalizado el ciclo de entrevistas, se realizaron mesas de trabajo, donde participaron los integrantes de la alta gerencia de la organización, y el Gerente de Proyectos, con el propósito de obtener una “lluvia” de ideas, que permitiera abarcar todos los aspectos necesarios e

identificar las oportunidades, con el fin de lograr una orientación acertada a la hora de formular las estrategias a seguir por la organización.

Como instrumento de recolección de datos, se utilizaron las fichas, el grabador y la guía de entrevista.

## **2.5 Técnicas para el Análisis de los Datos**

Debido a la naturaleza del estudio, los datos que se obtuvieron en la investigación, son del tipo cualitativos, es decir, toda la información recopilada de las conversaciones y las revisiones bibliográficas realizadas, por lo que se empleó el método de análisis y síntesis de la información obtenida.

Sabino, C. (2000) afirma que “desde el punto de vista lógico, analizar significa descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen. La actividad opuesta y complementaria a ésta es la síntesis, que consiste en explorar las relaciones entre las partes estudiadas y proceder a reconstruir la totalidad inicial” (p.138).

El procedimiento de trabajo para el desarrollo de la investigación fue:

- Se realizó el levantamiento de toda la información necesaria para cada uno de los objetivos específicos planteados de manera de garantizar el desarrollo de los mismo sobre bases ciertas y actuales, mediante las técnicas antes mencionadas.
- Luego de recopilar y analizar toda la información, se procedió a establecer los lineamientos estratégicos y las estrategias corporativas para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción.

- Finalmente se realizó a manera de resumen, la síntesis de los resultados, con el fin de presentar de manera clara y precisa las estrategias que esta podría implantar la organización en su gestión, basados en los lineamientos previamente establecidos para ella.

## **2.6 Tabla de Operacionalización de Objetivos**

Según Sabino, (2000) la operacionalización: “es el proceso de encontrar los indicadores que permiten conocer el comportamiento de las variables” (p. 121).

La Operacionalización de los objetivos, que se presenta a continuación en la tabla N° 1, le permitió al investigador estructurar los procedimientos y actividades a ejecutar con el propósito de ir desarrollando sistemáticamente la consecución de los objetivos planteados, garantizando así el éxito de la investigación.

Tabla N° 1. Operacionalización de los Objetivos

**Objetivo General:** Formular las estrategias corporativas para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Determinar las oportunidades y amenazas del entorno mediante un análisis de la industria, aplicando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.	Amenazas Oportunidades	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter: Competidores, Compradores, Proveedores, Sustitutos y Nuevos competidores del sector construcción.	Mercado desasistido de Viviendas Unifamiliares de Categoría de lujo.  Competidores en esta categoría del sector construcción.	<b>Técnica:</b> Observación Directa <b>Instrumento:</b> Fichas
Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio, basados en el análisis de sus capacidades medulares.	Fortalezas Debilidades	Capacidad de la organización para implantar Gerencia Estratégica.  Uso de los conocimientos de la Gerencia de Proyectos en la organización.	Nivel de conocimiento en Gerencia Estratégica y de proyecto del personal de la alta gerencia.  Capacidades medulares de la empresa.	<b>Técnica:</b> Observación Directa / Entrevistas <b>Instrumento:</b> Fichas
Formular los lineamientos estratégicos de la empresa, basados en el enfoque de Antonio Francés, para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción.	Lineamientos Estratégicos (Según Francés)	Lineamientos Permanentes: Fines, Misión y Valores.  Lineamientos semipermanentes: Visión y Políticas.  Lineamientos temporales: Objetivos, Metas y Estrategias.	Elementos estratégicos básicos de la empresa.	<b>Técnica:</b> Observación Directa <b>Instrumento:</b> Fichas
Establecer las estrategias corporativas para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción.	Estrategias Corporativas.	Establecer las estrategias corporativas, de negocio y funcionales que debería aplicar la empresa para posicionarse en el mercado y desarrollarse con éxito.	Capacidad para Implementar las estrategias formuladas en la propuesta.	<b>Técnica:</b> Observación Directa <b>Instrumento:</b> Fichas

Diseño: La Investigadora (2005).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Antecedentes de la Empresa**

AP&T Ingeniería y Construcción, surgió como proyecto a principios del año 2003, cuando sus accionistas comenzaron a desarrollar proyectos de viviendas unifamiliares, dentro de los que se pueden mencionar: una quinta en la Urbanización El Prebo II y el conjunto de cuatro quintas en la Urbanización El Parral, con los cuales lograron entrar en el mercado de manera positiva, logrando la venta de las viviendas en muy poco tiempo.

A finales del 2004, se crea oficialmente esta empresa, con una estructura organizacional formal, logrando desarrollar en muy poco tiempo, un grupo de trabajo conformado por profesionales jóvenes, capacitados y desarrollados en el área de Gerencia de Proyectos. De igual manera, dispone de un personal técnico y administrativo con grandes capacidades desarrolladas en el área y, lo mas importante, comprometidos con el negocio.

Las estrategias planteadas, deberán identificar las acciones necesarias para contribuir y sostener en el tiempo las ventajas competitivas, con las cuales se logrará una posición fuerte ante los clientes y se alcanzarán los objetivos financieros de los accionistas, incluyendo todo lo relativo al desempeño económico y desarrollo personal.

## 3.2 Bases Teóricas

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario consultar y establecer los planteamientos, formulaciones y teorías presentadas por diferentes autores sobre el tema planteado, con la finalidad de ampliar los conocimientos del investigador y que proporcionaran las bases a la investigación. Los aspectos teóricos que sustentaron este trabajo de investigación fueron los que a continuación se presentan:

### La Formulación de la Estrategia

Según Xavier Gimbert (1998), existen tres niveles esenciales de gestión estratégica que son: estrategias corporativa, de negocios y funcional.

- La estrategia corporativa, incluye las decisiones que tienen el mayor alcance posible y que engloban la totalidad de la empresa. Son decisiones que no pueden descentralizarse, ya que ello implicaría correr serios riesgos, debido a que los directivos de niveles inferiores no poseen la perspectiva adecuada. En realidad, la toma de decisiones estratégicas a nivel corporativo es una tarea de equipo, dado su elevado grado de complejidad. Se trata de establecer cuales deberán ser los límites de la actividad de la corporación.
- La estrategia de negocios, tiende a obtener un desempeño superior, por medio de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores. Se supone que los responsables de cada negocio formulen y pongan en práctica acciones estratégicas congruentes con las directrices generales de la corporación y restringidas por los recursos asignados a cada unidad de negocios en particular.
- Las estrategias funcionales, nos acercan al campo de las tácticas, ya que consolidan los requerimientos funcionales exigidos por los otros niveles estratégicos. En la mayoría de las empresas la atención estratégica suele centrarse en el nivel de negocios. Sin embargo, este estilo de gestión adolece de graves

limitaciones, ya que la falta de visión corporativa priva a la empresa del liderazgo necesario para consolidar sus actividades globales y facilitar su reestructuración cuando fuera necesario. Asimismo, el hecho de enfrentar las funciones claves, estrictamente con una tendencia operativa de corto plazo, debilita la competitividad de la empresa (p. 19).

## Proceso de Planificación Estratégica

Antonio Francés (2001), al referirse a la planificación estratégica explica:

Es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización. La Planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades; por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa podemos formular la estrategia (p.29).

Muchos son los autores que coinciden en señalar que lo más importante para el desarrollo de estrategias competitivas, es el análisis del entorno de la empresa, que refiere tanto al entorno interno como al externo.

Ahora bien, ¿para qué se requiere realizar un **Análisis de la Industria?**, ¿Cuáles son las ventajas y beneficios de invertir tiempo y recursos en el mismo? La principal y más importante ventaja o beneficio radica en la identificación de los puntos fuertes y débiles de la industria (Oportunidades – Amenazas); de esta forma, se brindan los elementos para reforzar la posición de la empresa en el sector industrial al que pertenece mediante el desarrollo de estrategias que contemplen esas oportunidades y amenazas existentes en el sector para producir mejores resultados.

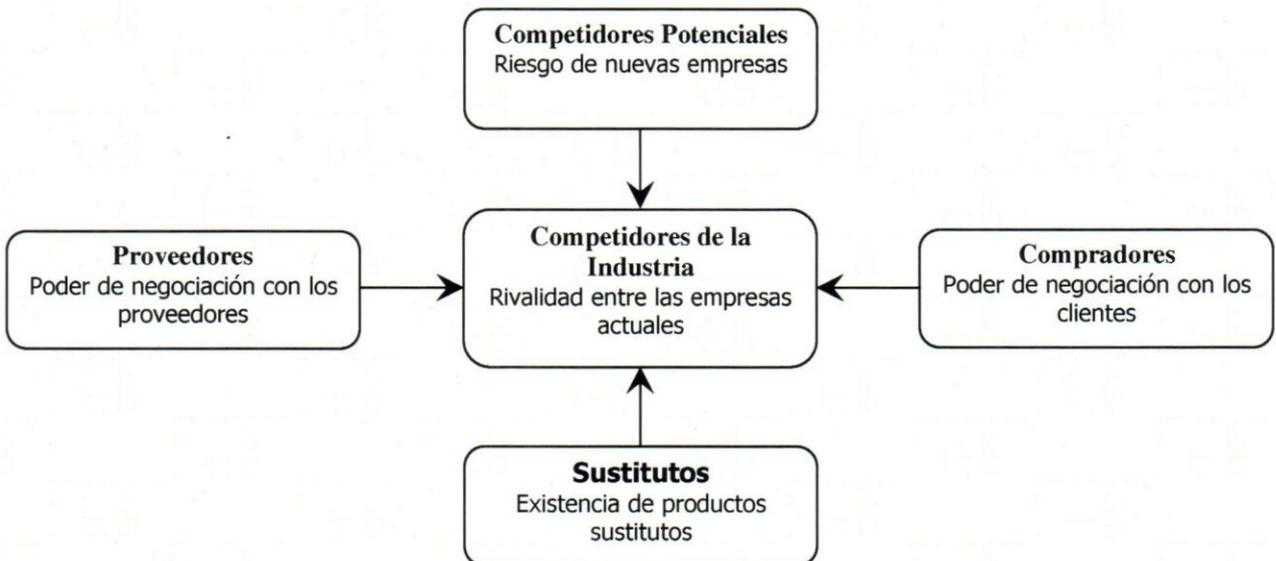
## Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Uno de los métodos más utilizados desde su publicación en 1985, para el análisis competitivo, es el llamado Modelo de las 5 Fuerzas, desarrollado por Michael E. Porter.

A manera sintetizada, según este autor, la intensidad de la competencia en una industria depende de 5 fuerzas competitivas; a saber: los compradores, los proveedores, los productos (bienes o servicios) sustitutos, los posibles competidores entrantes y los competidores actuales.

Figura N° 1

### Modelo de las 5 Fuerzas de la Competitividad en las Industrias



Fuente: Michael Porter (2002), Estrategia Competitiva.

Ahora, ¿con quién compito?, uno de los mayores inconvenientes es encontrar los límites, ya que el análisis puede ser tan amplio que podemos pensar que todos competimos con todos, ya que estamos peleando por una porción del presupuesto de los consumidores.

También, es una práctica común ver como competidores solamente a quienes producen o venden los mismos productos o servicios, esto también es un error, pues el análisis sería muy limitado, ya que existen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad (sustitutos).

En esencia, el modelo de Porter refleja que la competencia dentro de un sector no solo se limita a las empresas participantes del mismo; es la combinación de estas cinco fuerzas las que determinan la competitividad y rentabilidad de dicho sector.

A continuación, se presenta una descripción breve sobre los factores determinantes de cada una de estas fuerzas:

➤ **Competidores Actuales en la Industria:** la rivalidad entre los competidores surge por la “necesidad” de obtener mayores beneficios, consolidación o mayor parte del mercado, o simple y pura supervivencia; las estrategias que una empresa adopte necesariamente repercutirán en las otras empresas, provocando la esperada respuesta por parte de estas, como medidas para contrarrestar los efectos de la primera.

Varios factores pueden incidir en los niveles de rivalidad dentro de una industria:

- Número de competidores e intensidad de sus fuerzas.
- Crecimiento del Mercado.
- Costos Fijos y de Almacenamiento.
- Diferenciación y Costos de Cambio.
- Economías a Escala e Incremento de la Capacidad Productiva. .
- Barreras de Salida.

➤ **Potenciales Competidores:** además de estar pendientes de los competidores actuales, las industrias deben analizar la probabilidad de que los niveles de rentabilidad del sector, llame a nuevos competidores; ello dependerá de la fortaleza de las “barreras de entrada” existentes:

- Economías a Escala.
- Diferenciación y Costos de Cambio.
- Inversión Inicial.
- Ubicación Geográfica, Acceso a las Materias Primas y Canales de Distribución.
- Patentes, Experiencia y Curva de Aprendizaje.
- Políticas y controles de Gobierno.

➤ **Productores de Bienes o Servicios Sustitutos:** si en el mercado existen otras empresas o sectores industriales que ofertan productos (bienes o servicios) que, si bien no son “iguales” ante los ojos del consumidor, puedan satisfacer las necesidades del mismo, se convierte esta situación en

factor de análisis detallado como parte del entorno. Los factores que se deben evaluar son:

- Calidad y Similitud (características) de los Productos Sustitutos.
- Costos de Cambio, Precios Competitivos y Disponibilidad.

➤ **Poder de Negociación con los Proveedores:** la posición y fortaleza que posea la industria frente a sus proveedores, le otorgará una situación y un poder de negociación favorable a sus intereses, siempre y cuando sepan identificar adecuadamente los factores que la influyen:

- N° de empresas y concentración de la industria proveedora vs. concentración de la industria compradora.
- Diferenciación, existencia de productos (bienes o servicios) sustitutos y costos de cambio.
- Importancia de la industria como cliente para el grupo de proveedores.
- Importancia del producto de proveedor para la industria.
- Amenaza contra la integración vertical.

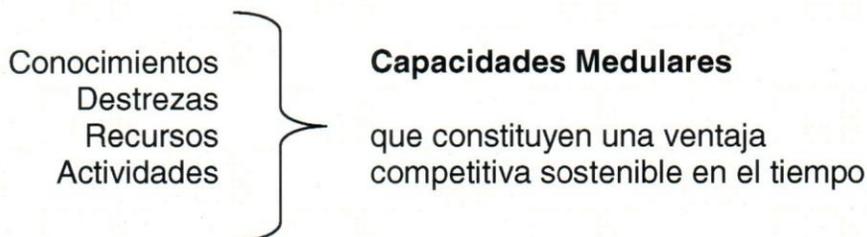
➤ **Poder de Negociación con los Compradores:** al igual que en el caso de la fortaleza de la Industria frente a sus proveedores, ese mismo poder y posición negociadora frente a los compradores podrá ser manejado a beneficio de la industria tomando en cuenta los siguientes factores:

- N° y Grado de Agrupación de los Compradores.
- Volúmenes de Compra sobre total de las Adquisiciones del Comprador.
- Volúmenes de Compra vs. Total de Ventas de la Industria.
- Diferenciación, Costos de Cambio y Existencias de Sustitutos de la Industria. .
- Importancia de la Calidad del Producto para el Comprador.
- Amenaza de Integración.

### **Capacidades Medulares o Factores Críticos del Éxito**

Actualmente, muchas empresas compiten sobre la base de sus capacidades medulares, las cuales son las áreas en las que la empresa posee conocimientos, destrezas, recursos o actividades especiales, que pueden constituir una ventaja competitiva que puede ser sostenible.

Las capacidades medulares se pueden encontrar en diferentes actividades entre las que aparecen en la cadena de valor, no solamente en tecnología u operaciones. La capacidad medular puede estar en el aprovisionamiento, en las finanzas, o en el servicio de posventa (Francés, 2001).



Las Capacidades medulares de la empresa son como los Activos Estratégicos de ella, que nada tienen que ver con los activos fijos contables, ellos generan ventajas competitivas, diferencian de los competidores, son valiosos para los consumidores; pero a la vez, no se compran ni se venden por sí mismos ya que tienen que ver con la historia y evolución de la empresa y sus productos o servicios.

Como ejemplo, se puede mencionar: marcas, sistema de distribución, relación con los clientes, conocimiento de su recurso humano, posicionamiento, capacidad gerencial, cultura organizacional, imagen, entre otros.

Sintetizando, la empresa debe investigar su sector económico, reconocer cuáles son sus capacidades medulares que la diferencian de las demás empresas, para formular sus estrategias competitivas.

### **3.3 Marco Conceptual**

#### **Empresa**

A manera general cuando se habla de empresa, se refiere a la organización de una actividad económica que se encarga de la producción o el intercambio de bienes o servicios para el mercado. Como principales características están: a) patrimonio que le permita asumir al empresario el riesgo de producción; b) la combinación económica de los factores de producción; c) la búsqueda de la máxima utilidad o renta monetaria neta (Ortega Blake, 2001).

A manera resumida, se entiende por empresa la unidad económica de producción, donde se combinan los factores productivos y se desarrolla el proceso de elaboración del producto para el mercado (bien o servicio) (Napoleoni, 1993).

## **Industria**

Por Industria se entiende el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mercado; también se le denomina sector (Ortega Blake, 2001).

También se denomina Industria al conjunto de actividades que se ejecutan para extraer, transformar y transportar los recursos naturales y materias primas. El término se utiliza también para describir los tipos de actividades que incluyen cierto grado de organización (Ortega Blake, 2001).

A los fines de homologar internacionalmente los tipos de agregaciones económicas por sectores o industrias, éstas se codifican según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), y las estadísticas nacionales que ofrecen los entes competentes, adoptan esta codificación.

## **Oportunidades y Amenazas**

Son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen lograr los objetivos de la empresa, y las amenazas, las que dificultan lograr esos objetivos (Francés, 2001).

### **Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son las que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas (Francés, 2001).

### **Estrategia**

Definición de los Objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre (Francés, 2001).

Respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Porter, 2002).

### **Lineamientos estratégicos**

Son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización (Francés, 2001).

Se clasifican por su periodo de validez en:

- **Lineamientos permanentes:**

**Fines:** Objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés de sus accionistas y trabajadores (Francés, 2001).

**Valores:** constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás lineamientos estratégicos claves, por lo que deben ser compartidos por todas

las personas que componen la empresa, y son el aspecto más difícil de cambiar en una organización (Francés, 2001).

**Misión:** definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación (Francés, 2001).

• **Lineamientos semipermanentes:**

**Visión:** imagen-objetivo de la empresa o corporación a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado (Francés, 2001).

**Políticas:** son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir (Francés, 2001).

• **Lineamientos temporales (se revisan anualmente):**

**Objetivos:** situaciones a ser alcanzadas en un periodo determinado, en función de imagen-objetivo plasmada en la visión (Francés, 2001).

Los objetivos deben ser cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores.

**Indicadores:** variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas (Francés, 2001).

**Metas:** valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados (Francés, 2001).

Los fines, misión, valores y visión nos ayudan a definir qué queremos lograr y los objetivos, indicadores, metas y estrategias nos ayudan a expresar cómo lograrlo (Francés, 2001).

**Ciclo Estratégico**

Pueden tener un carácter informal, intuitivo, siguiendo un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados (Francés, 2001).

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos durante todo el proceso de investigación, el cual se desarrolló según el procedimiento de trabajo descrito en el capítulo II, con el fin de obtener la información necesaria para lograr los objetivos planteados.

De acuerdo a Sabino, (2002), “Analizar significa descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen” (p. 187).

Este análisis fue realizado con técnicas cualitativas y basándose en las consideraciones teóricas presentadas en el capítulo III.

Debido a que se trata de una investigación de campo, descriptiva, la presentación de los datos tiene la misma estructura de los objetivos específicos presentados en el capítulo I. Se describen los resultados vinculados con los primeros dos objetivos planteados, dejando los últimos dos objetivos específicos para ser presentados en el capítulo V, por ser los que describen los lineamientos estratégicos y las estrategias corporativas propuestas para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción.

#### **4.1 Objetivo Especifico N° 1**

**Determinar las oportunidades y amenazas del entorno mediante un análisis de la industria, basado en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.**

Para realizar el análisis del sector industrial al que pertenece la empresa, se procedió, primero, a establecer el segmento de este amplio sector que sería objeto de análisis, delimitándolo sólo al sector privado de la construcción que es el 30% del mismo, pero, focalizado en el relacionado con la construcción de viviendas lo que reduce aún más la porción del sector objeto de este análisis.

**Figura N° 2 Distribución del Sector Construcción.**



Fuente: Cámara Venezolana de la Construcción (2005).  
[www.cvc.com.ve/informe estadístico 2003](http://www.cvc.com.ve/informe_estadistico_2003).

Según información obtenida del reporte social del primer semestre de 1997 – segundo semestre de 2003, “el estado Carabobo es una entidad ubicada en el nivel mediano alto, ya que más del 80% de su población tiene acceso a servicios y más del 85% tiene condición de ocupación activa”. La clasificación socioeconómica de la población según su nivel de vida, se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla N° 2. Clasificación de la Población Según Su Nivel de Vida**

NIVEL	VALOR DEL NIVEL DE VIDA
BAJO	< 0,5
MEDIO BAJO	0,5 – 0,59
MEDIANO	0,6 – 0,69
MEDIANO ALTO	0,7 – 0,79
ALTO	≥ 0,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (2004). [www.ine.gov.ve/reporte social](http://www.ine.gov.ve/reporte-social).

A continuación, se describe cada uno de los factores claves para las cinco fuerzas planteadas en el modelo de Porter, correspondientes al sector antes descrito, luego de aplicar las técnicas de recolección de datos y análisis de los mismos, según se planteó en el capítulo II.

➤ **Competidores Actuales en la Industria:** recordemos que la rivalidad entre los competidores surge por la “necesidad” de obtener mayores beneficios, consolidación o mayor parte del mercado, o simple y pura supervivencia. El análisis realizado a los factores determinantes de esta fuerza proporcionó la siguiente información:

- Existe un número pequeño de participantes con fuerzas y similares en el sector, por lo que no existe la figura de un líder en el mercado, y cuando uno de ellos introduce un cambio en su estrategia de mercado, de forma casi inmediata el resto de las empresas existentes reacciona, siguiendo la misma estrategia o formulando una diferente que le sirva

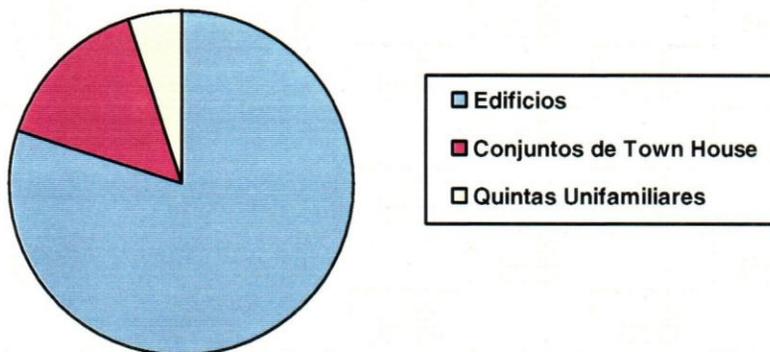
para competir, disipando rápidamente los posibles beneficios de la implementación de la nueva estrategia.

Sin embargo, resulta importante señalar que no todos desarrollan la misma modalidad de proyectos habitacionales; es decir, muy pocos se dedican a la construcción de viviendas unifamiliares independientes. Por el contrario, la mayoría de los competidores desarrolla proyectos de viviendas multifamiliares; es decir, en conjuntos pequeños tipo Town House, y edificios, que aunque dirigidos al mismo sector de la población, no representan competidores directos, desde el punto de vista del producto propiamente, no de la necesidad habitacional.

Según la información suministrada por la empresa Consolitex, la distribución de los productos ofrecidos por las empresas constructoras del estado Carabobo, es la que se muestra en la figura N° 3, lo que permitió identificar que, efectivamente, existe un nicho de mercado importante, representado por el desarrollo de proyectos de quintas unifamiliares de categoría de lujo, dado que es el producto menos ofrecido entre las empresas que componen el sector.

- Otro punto relevante, y que fortalece lo antes mencionado, es que el crecimiento del mercado está directamente y únicamente vinculado al crecimiento poblacional, ya que gran parte del mercado está compuesto por familias que viven en apartamentos y necesitan ampliar su lugar de habitación motivado al crecimiento familiar.

**Figura N° 3**  
**Distribución Por Productos Ofrecidos en el Sector de Estudio.**



Fuente: La Investigadora (2005). Con información obtenida de la guía de entrevista con el gerente general de la empresa Consolitex.

- Las estrategias de diferenciación presentes en el mercado, están basadas en la calidad y tiempo de entrega de la construcción, más que en los precios, ya que estos están generalizados por metros cuadrados de construcción y por zona. La calidad de los diseños y de los materiales, así como las técnicas empleadas para el desarrollo de los proyectos, representan el eje de la competencia del sector, ya que muchas veces los constructores buscan disminuir costos operacionales sacrificando de manera importante la calidad, pero no con el fin de disminuir el precio del producto, sino, con la finalidad de aumentar el margen de utilidad del negocio.
- Las tecnologías empleadas son comunes entre los competidores, y el cambio en ellas es muy lento, por lo que no representa una barrera de salida del mercado.

➤ **Potenciales Competidores:** además de estar atentos a los competidores actuales, la empresa debe analizar la probabilidad de que entren nuevos competidores, dado los niveles de rentabilidad del sector, lo cual depende sólo de la fortaleza de las “barreras de entrada” existentes. En este sentido se encontraron los siguientes aspectos relevantes:

- Los requerimientos de grandes financiamientos para adquisición de las tecnologías son inexistentes.
- Existe una gran cantidad de profesionales disponibles y capacitados para trabajar en el sector, lo que el conocimiento técnico no representa una dificultad importante.
- Sin embargo, para desarrollar proyectos residenciales, se necesita de una inversión inicial considerablemente alta, ya que es indispensable adquirir el terreno y desarrollar el proyecto de ingeniería para poder optar al financiamiento de terceros, ya sea por medio de créditos de instituciones bancarias, inversionistas o ingresos provenientes de la pre-venta del producto. Pero no se debe olvidar que en contraste a este punto, el sector presenta niveles de rentabilidad elevados.
- Una barrera de entrada que presenta el sector, es la importancia del prestigio y nivel de credibilidad que tenga la empresa constructora, ya que de ello depende el éxito de la venta de los productos que ésta ofrezca, dado el alto nivel de desconfianza que se ha generado en los compradores, por acciones no éticas, anteriores, de empresas del ramo.

➤ **Productores de Bienes o Servicios Sustitutos:** en este punto se evaluó, si en el mercado existen otras empresas o incluso sectores industriales que oferten productos que, si bien no son “iguales” ante los ojos del consumidor, puedan satisfacer las necesidades habitacionales del mismo. Por lo que este punto representa un factor importante a la hora de analizar el entorno:

- Efectivamente, existe una gran variedad de opciones habitacionales dirigidas al sector del mercado al que está focalizado la empresa. Dentro del mismo sector industrial de la construcción, el cual se estableció al inicio de este capítulo, se encontró, que existe un numero bastante elevado de empresas constructoras que se dedican a desarrollar proyectos de viviendas multifamiliares (Edificios y Town House), según se muestra en la figura N° 3, que por su naturaleza, desarrollan grandes economías de escala y ofertan soluciones habitacionales a precios en que pueden ser adquiridos por gran parte de la población objeto de este estudio, representan efectivamente, una muy buena opción a la hora de satisfacer netamente la necesidad habitacional; aunque las diferencias en comodidad, privacidad, espacios, y lujos en general, son muy marcadas.

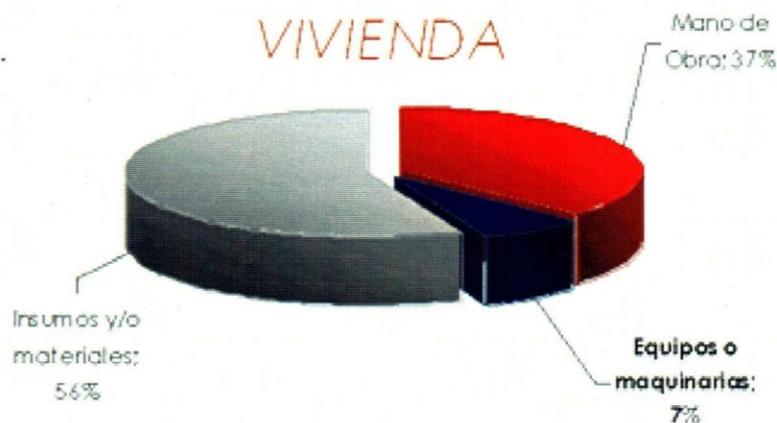
➤ **Poder de Negociación con los Proveedores:** en esta fuerza competitiva, se analiza la posición y fortaleza que posee la industria frente a sus proveedores, lo cual le otorgará poder de negociación favorable a sus intereses. Tenemos:

- Existe un gran número de proveedores de los distintos insumos que se emplean en el proceso de producción de una vivienda, por lo que

existe gran competencia entre ellos, lo que ocasiona que se basen en estrategias de diferenciación orientadas al precio, calidad del producto y del servicio prestado.

- Se identificó, que dado los niveles de desempleo del sector, el mayor poder de negociación que tienen las empresas, es con los proveedores de la mano de obra, ya que se puede conseguir calidad a bajo precio, pero, no es este tipo de insumos el que representa la mayor parte del total de la estructura de costo, como se muestra en el siguiente grafico:

**Figura N° 4**  
**Estructura de Costo por Vivienda.**



Fuente: Cámara Venezolana de la Construcción (2005).  
[www.cvc.com.ve/informe estadístico 2003](http://www.cvc.com.ve/informe_estadístico_2003).

La validez de la información, mostrada en el gráfico, fue confirmada con los datos suministrados por el departamento de control de obra de la empresa AP&T Ingeniería y Construcción.

➤ **Poder de Negociación con los Compradores:** al igual que en el caso anterior, encontramos, el poder y posición negociadora que tiene la industria frente a los compradores. Los factores resaltantes en este aspecto son:

- En este punto, se puede destacar que a juicio de la investigadora, el poder en esta relación, está compartido a mitades iguales; es decir, la capacidad de negociación que tiene en el precio del producto ofertado, va en función del nivel de requerimientos que tenga el comprador. Como mencionamos antes, existen bandas de precios establecidos en el mercado por metro cuadrado de construcción, por zonas y por el nivel de lujos en los acabados que requiera el comprador.
- Además, existe la presencia del factor “información perfecta”, es decir, el consumidor posee toda la información de los oferentes, y puede “movilizarse” libremente entre ellos, con el objeto de adquirir el producto de menor costo, y que mejor se adapte a sus requerimientos, sin mayores inconvenientes.

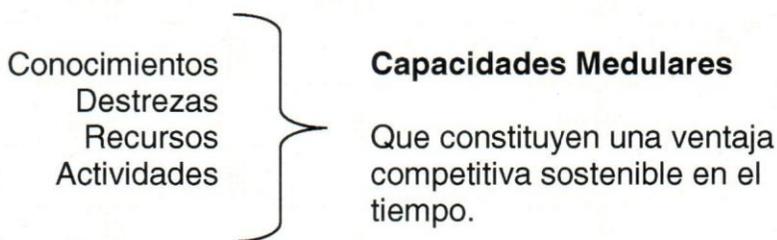
## 4.2 Objetivo Especifico N° 2

**Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio, basados en el análisis de sus capacidades medulares.**

La empresa debe reconocer cuáles son las capacidades medulares, que la diferencian de las demás empresas, junto con la información de los factores que rigen su entorno, para formular sus estrategias competitivas.

En la actualidad, las empresas establecen sus estrategias competitivas en base a sus capacidades medulares; ya que, son estas las que le proporcionan las ventajas sostenibles con respecto a sus competidores.

Las capacidades medulares, se pueden encontrar en diferentes actividades que desarrolla la empresa a lo largo de todo su proceso de producción, es decir, cada departamento puede tener y desarrollar sus capacidades medulares o factores claves que le garanticen el éxito. Tal como fue establecido en el capítulo II, las capacidades medulares son:



Las capacidades que se identificaron, mediante el análisis interno, realizado en la empresa AP&T Ingeniería y Construcción, fueron:

- 
- Dispone de un recurso humano comprometido con la idea del negocio; es decir, existe un nivel elevado de compromiso e identificación por parte de los accionistas, gerentes de distintas áreas funcionales y personal en general con la empresa.
  - Desde sus inicios, la empresa ha sido orientada por sus accionistas al pensamiento estratégico y a la aplicación de los conocimientos y mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos.
  - La empresa, tiene dentro de su personal clave, profesionales con ideas innovadoras, para el diseño de sus proyectos, generando en ellos una estrategia de diferenciación, que es claramente percibida por los compradores.
  - La empresa está capacitada para desarrollar las etapas de ingeniería y construcción de todos sus proyectos, lo que le permite recopilar información necesaria para aplicar correctivos constantemente.
  - Desarrolla en todas las etapas de producción de sus proyectos, un control de calidad minucioso, especialmente en la etapa constructiva, que es lo que va a percibir en definitiva el comprador.

En la tabla N° 3, a continuación, se presenta el resumen de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, tanto del entorno como de la empresa objeto de estudio.

### 4.3 Resumen del Análisis de los datos

Tabla N° 3. Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Pocos competidores en el sector, ausencia de líder.</li> <li>✚ Mercado de viviendas unifamiliares de lujo desasistido.</li> <li>✚ Crecimiento del mercado vinculado al crecimiento poblacional.</li> <li>✚ Mediano poder de negociación con proveedores.</li> <li>✚ Distribución equitativa del poder de negociación entre productores y compradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ La empresa se inicia basada en conocimientos de Gerencia estratégica y de Proyectos.</li> <li>✚ Personal con experiencia y capacitado en el área de actividades que desarrolla.</li> <li>✚ Proyectos desarrollados basados en estrategias de diferenciación en calidad y diseño.</li> <li>✚ Recurso humano comprometido e identificados con la empresa.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ No existen grandes barreras de entradas en el sector.</li> <li>✚ Gran cantidad de recurso humano disponible y capacitado en las actividades del sector.</li> <li>✚ Existen posibles productos sustitutos que pueden satisfacer la misma necesidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Empresa en etapa embrionaria.</li> <li>✚ Poco reconocimiento y prestigio hasta el momento por ser una empresa nueva.</li> <li>✚ Requiere de financiamiento (endeudamiento) para el desarrollo de sus proyectos.</li> <li>✚ La empresa no posee su propia fuerza de ventas.</li> </ul>

Diseño: La Investigadora (2005), con datos obtenidos de la guía de entrevista.

Se identificó la existencia de un nicho de mercado en el sector privado de la construcción, que se desempeña en el área de viviendas, representado por la poca oferta presente en el mercado de viviendas unifamiliares dirigidas a los niveles mediano y mediano alto de la población, dado que la mayoría de las empresas constructoras se dedican a desarrollar proyectos de tipo multifamiliares.

De igual manera, se identificó que la empresa AP&T Ingeniería y construcción, dispone de las capacidades y el recurso humano necesario para abordar la oportunidad de negocio identificada.

A tal fin, se justifica la formulación de los lineamientos estratégicos y estrategias corporativas para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción, que se presentan en el próximo capítulo.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LA EMPRESA AP&T INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN.**

##### **5.1 Presentación de la Propuesta.**

Dado que la empresa AP&T Ingeniería y Construcción está iniciando su actividad comercial en el sector de la construcción del estado Carabobo, y que sus accionistas han identificado la importancia de realizar su gestión basados en el pensamiento estratégico y aplicando los conocimientos de gerencia de proyectos, se plantea esta propuesta, que tiene como objetivo formular tanto los lineamientos estratégicos como las estrategias corporativas, que proporcionen a la empresa las directrices para sus acciones, a fin de lograr los objetivos planteados, en relación a su crecimiento y permanencia en el mercado.

##### **5.2 Justificación.**

Después de haber realizado el análisis externo e interno de la empresa, en el que se pudo identificar que existe efectivamente un nicho de mercado importante, relacionado con desarrollo de viviendas unifamiliares dirigidas al nivel mediano y mediano alto de la población; y que la empresa cuenta con el recurso humano y ventajas competitivas sostenibles para abordarlo, se evidencia que la implantación de esta propuesta será trascendental para que la empresa logre posicionarse como líder y permanecer en el tiempo, de manera competitiva en el mercado.

Los lineamientos estratégicos y estrategias corporativas que se plantean en la estructura de esta propuesta, proporcionaran a la empresa de forma clara y precisa, el rumbo que deben tomar sus acciones, para evolucionar de forma organizada y con bases sólidas, a fin de lograr cumplir con las expectativas de sus accionistas.

## 5.3 Estructura.

### 5.3.1 Lineamientos Estratégicos de la Empresa AP&T Ingeniería y Construcción.

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica. No tiene un carácter inmutable y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno. Podemos clasificarlos de acuerdo con su horizonte de tiempo, o periodo de validez en la forma siguiente: Francés, A. 2002, (p.35)

<b>Permanentes</b>	<b>Semipermanentes</b>	<b>Temporales</b>
(pueden cambiar al cabo de 10-20 años)	(cambian cada 5-10 años)	De corto, mediano y largo plazo (revisados anualmente)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fines</li> <li>• Misión</li> <li>• Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión</li> <li>• Políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas</li> <li>• Estrategias</li> </ul>

Ahora bien, dado que AP&T Ingeniería y construcción, como organización es un sistema abierto y que un modelo es la representación simple de un sistema; la investigadora conceptualizó el modelo que se presenta en las figuras N° 5 y N° 6, para la formulación tanto de los lineamientos estratégicos, como de las estrategias requeridas por la empresa objeto de estudio, que orienten su negocio y le permitan ser competitiva.

### **Lineamientos Permanentes**

#### **• FINES**

Como fines últimos se plantean:

- El crecimiento de la empresa.
- La supervivencia o permanencia y;
- El prestigio (Imagen de la empresa).

Como fines instrumentales:

- El beneficio económico y;
- El bienestar de los accionistas de la empresa.

Dado que la empresa está orientada al crecimiento, estará dispuesta a sacrificar en un momento dado el beneficio económico y el bienestar de los accionistas, a fin de mantener su prestigio y crecimiento sostenido en el tiempo.

## • MISIÓN

Ofrecer productos habitacionales reconocidos por su alta calidad, diseños innovadores y precios competitivos, pensados para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, teniendo como base fundamental el conociendo y el compromiso de nuestro recurso humano.

## • VALORES

Los valores de la empresa AP&T Ingeniería y Construcción, son aquellos principios que orientan el comportamiento de todos los miembros de la organización:

- **Integridad:** Siempre tratamos de hacer las cosas de la manera más correcta y justa. Con un alto sentido ético y moral ante cualquier situación.

- **Excelencia:** Aplicamos todos nuestros conocimientos y capacidades para crear el mayor valor posible para nuestros accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general.

- **Respeto:** confiamos en nuestro factor humano, por lo que lo consideramos fundamental para nuestra organización. Por esto nos preocupamos por mantener una comunicación adecuada entre la gerencia, los empleados, nuestros clientes y proveedores, respetando siempre sus derechos y dignidad.

- **Trabajo en Equipo:** todas las personas que conforman la familia AP&T, trabajamos en equipo, disponemos de habilidades y conocimientos que se complementan, compartiendo una única visión y las mismas metas en nuestro desempeño.

- **Compromiso:** existe un compromiso mutuo entre los accionistas y los empleados, donde ambos estamos identificados con los objetivos e intereses de la empresa, así como también, con los beneficios y estabilidad laboral que merecen nuestros empleados.

- **Innovación:** trabajamos siempre con la premisa de ser creativos y proactivos para enfrentar nuestras responsabilidades dentro de la empresa y así adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado.

- **Calidad:** realizamos nuestras actividades basados en la calidad y productividad. Tratamos siempre de hacer las cosas bien desde la primera vez.

## Lineamientos Semi-Permanentes

### • VISIÓN

Consolidarnos en cinco años, como una empresa líder y reconocida en el estado Carabobo en el mercado de productos habitacionales unifamiliares, logrando la mayor rentabilidad posible en todos nuestros proyectos, mediante la consolidación de una organización orientada al servicio y a la competencia, para lo cual contamos con la innovación, el compromiso y el trabajo en equipo de nuestros empleados y accionistas.

### • POLÍTICAS

#### Políticas de Recursos Humanos:

- ✓ Mejora continua.
- ✓ Programa de incentivos por productividad.

- ✓ No discriminación y respeto.
- ✓ Garantizar la estabilidad del personal clave de la empresa.

**Políticas de Suministros:**

- ✓ Prioridad a proveedores nacionales.
- ✓ Desarrollo de cartera de proveedores confiables en cuanto a Mano de obra, servicios y materiales.
- ✓ Sistema de compras justo a tiempo.

**Políticas de Mercadeo y Venta:**

- ✓ Publicidad efectiva.
- ✓ Alianzas estratégicas con líderes en el sector inmobiliario como complemento de nuestra gestión.

**Políticas Financieras:**

- ✓ Preferencia por el financiamiento interno, pero manteniendo siempre una cartera de inversionistas independientes confiables.
- ✓ Optimización en la utilización de los recursos.
- ✓ Maximizar la utilidad.

**Políticas Tecnológicas:**

- ✓ Mantenerse a la vanguardia en el desarrollo tecnológico del sector en las áreas de ejecución y control de obra, administrativas y logística.

### **Políticas de Calidad:**

- ✓ Desarrollar prestigio basado en la calidad de nuestras construcciones.
- ✓ Aseguramiento de la calidad a través de inspecciones minuciosas de obras.

***Estos lineamientos permanentes y semipermanentes, constituyen la matriz estratégica de la empresa.***

### **Lineamientos Temporales**

#### **• OBJETIVOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO (5 AÑOS)**

1. Fortalecer el mercado de proyectos habitacionales de lujo.

#### **Indicadores:**

- Cantidad de proyectos desarrollados.
- Cantidad de proyectos en proceso.

2. Fortalecer la base económica y el nombre de la empresa a nivel regional.

#### **Indicadores:**

- Rentabilidad anual.
- Economías de escala.
- Optimización de procesos de producción.
- Aumentar prestigio.
- Proporción de clientes satisfechos (% , encuestas).

3. Diversificar el producto ofrecido.

**Indicadores:**

- Tipos de productos.
- Modalidades de negociación de los productos.

4. Lograr crear una notable diferenciación en nuestros productos.

**Indicadores:**

- Flexibilidad.
- Espacios.

**• OBJETIVO A LARGO PLAZO (10 AÑOS)**

1. Diversificación corporativa.

**Indicadores:**

- Unidades de negocio relacionadas.
- Unidades de negocio no relacionadas.

**• METAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO (5 AÑOS)**

**Objetivo N° 1:**

- ✓ Lograr construir cinco unidades de viviendas unifamiliares anualmente.
- ✓ Elaborar y permisar cinco nuevos proyectos de viviendas para ser ejecutadas al año siguiente.

**Objetivo N° 2:**

- ✓ Aumentar el margen de utilidad en un 1,5% anualmente, sin sacrificar calidad.
- ✓ Mejorar significativamente el proceso de producción, mediante el empleo de técnicas, equipos y materiales en línea con los avances tecnológicos.
- ✓ Lograr cero accidentes incapacitantes en nuestras obras.
- ✓ Obtener un 98% de clientes satisfechos y sin quejas.

**Objetivo N° 3:**

- ✓ Posicionarse en el área de proyectos multifamiliares, mediante la ejecución completa de un proyecto al final de los próximos 5 años.
- ✓ Finalizar la fase de Ingeniería y permisología para un proyecto más de viviendas multifamiliares.
- ✓ Implementar la modalidad de ofrecer solo los servicios de diseño y construcción para clientes que dispongan del terreno para su vivienda.

**Objetivo N° 4:**

- ✓ Ofrecer mayor flexibilidad para los cambios por parte de los clientes en los diseños de arquitectura ofrecidos.
- ✓ Crear la página WEB de la empresa, con el siguiente eslogan: "Diseña tu casa a tu medida".

• **METAS A LARGO PLAZO (10 AÑOS)**

**Objetivo N° 1:**

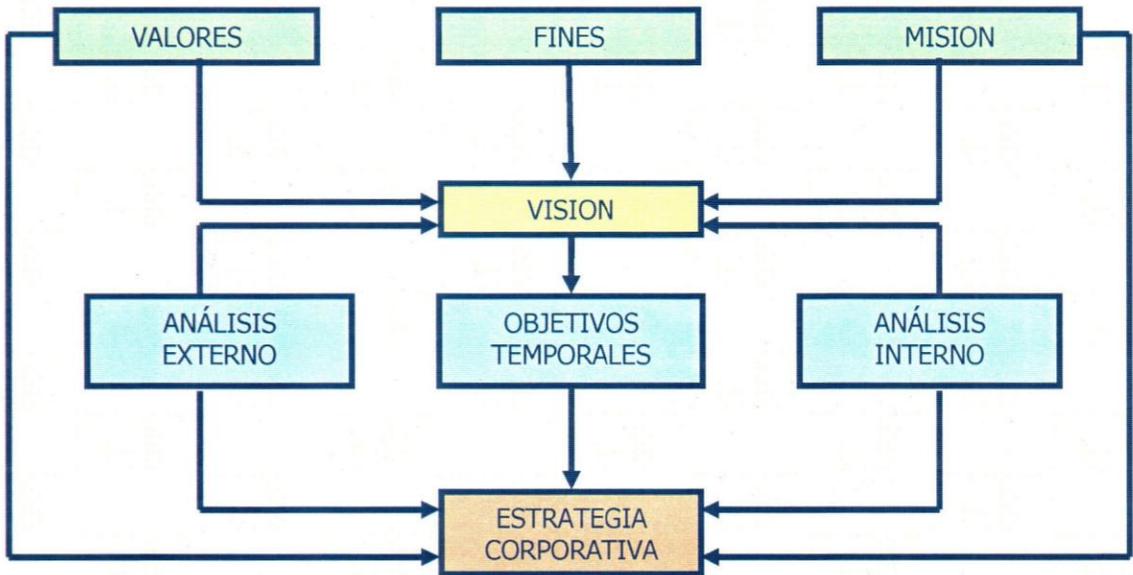
- ✓ Estructurar una unidad de comercialización propia, que se encargue de las funciones de mercadeo y publicidad de todos los productos ofrecidos por la empresa.
- ✓ Estructurar una distribuidora de materiales de construcción, como estrategia de integración vertical en la cadena de producción.
- ✓ Crear una unidad financiera, que permita a los clientes obtener el financiamiento completo de los productos por parte de la empresa.

**5.3.2 Estrategias Corporativas para la empresa AP&T Ingeniería y Construcción.**

Antes de presentar las estrategias corporativas propuestas para la empresa, es conveniente establecer la relación que existe, entre los lineamientos permanentes, semipermanentes y temporales, el análisis externo e interno de la organización y la formulación de las estrategias corporativas (Grafico N° 5).

Figura N° 5

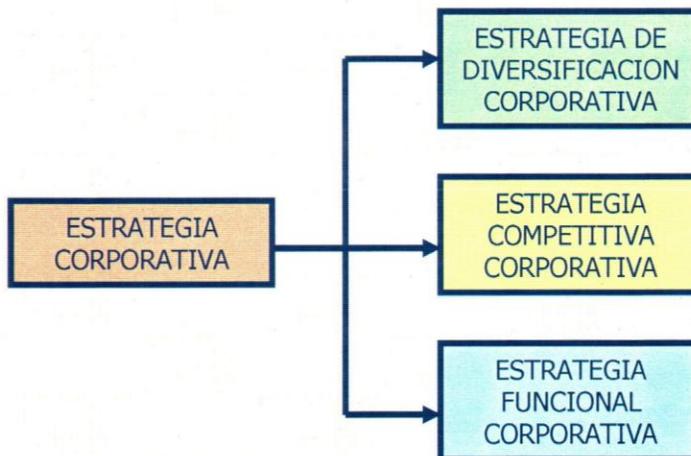
Relación entre los lineamientos permanentes y temporales



Fuente: Francés A. (2002). Estrategia para la Empresa en América latina.

Figura N° 6

Componentes de la Estrategia Corporativa



Fuente: Francés A. (2002). Estrategia para la Empresa en América latina.

### • ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN CORPORATIVA

✓ Este componente de la estrategia corporativa, no aplica para la empresa objeto de este estudio, debido a que actualmente dispone solo de una unidad de negocio, y la estrategia de diversificación corporativa se refiere a la selección y las relaciones entre las ellas; por lo que no se formularán estrategias en este sentido.

### • ESTRATEGIAS COMPETITIVAS CORPORATIVAS

A continuación, se describen las estrategias genéricas y competitivas, que podría adoptar la empresa, para conseguir el logro de los objetivos planteados en el punto anterior.

✓ Como estrategia genérica, en la que la empresa basará sus acciones para lograr ventajas competitivas, AP&T Ingeniería y Construcción, adoptará la **Diferenciación**, incorporando siempre en los diseños arquitectónicos de sus proyectos, espacios de grandes dimensiones y comodidades en las zonas claves de las unidades de vivienda, y fachadas llamativas, como por ejemplo: dormitorios de gran tamaño con baño privado en cada una de ellas, espaciosa cocinas y variedad de combinaciones de materiales en fachadas. También, sus productos buscarán ser diferenciados por la calidad en el proceso técnico de la etapa de construcción.

Es importante destacar, que cuando una empresa decide adoptar una estrategia genérica de diferenciación, no debe olvidar la necesidad de controlar los costos a lo largo de todas las actividades de su proceso productivo, con el fin de poder garantizar la rentabilidad necesaria y esperada para la permanencia del negocio.

✓ Como estrategias competitivas, que la empresa adoptará en situaciones extremas del mercado, con la finalidad de posicionarse y mantenerse en él, se tiene como **estrategia de disuasión**:

- ❖ En el área de operaciones, se mantendrá un incremento sostenido en la magnitud de las inversiones, basada en la adquisición de terrenos para los proyectos, aunque no sean inmediato desarrollo. Así como, propiciar el crecimiento, desarrollo y compromiso del equipo clave de trabajo, para que el crecimiento de la empresa sea sobre bases firmes.
- ❖ Implementar un sistema de servicio postventa, enfocado en dar respuesta inmediata a cualquier eventualidad que se pueda presentar.
- ❖ Con respecto al área financiera, se buscará desarrollar una cartera de inversionistas seguros y confiables, desarrollando la confianza en ellos mediante el cumplimiento de los compromiso que con ellos adquiera la empresa; pero, enfocados siempre en llegar a lograr el financiamiento propio de la mayoría de sus proyectos.
- ❖ En lo relativo a la organización, la estrategia será la adquisición y formación a largo plazo, de una unidad de negocio que se encargue del proceso de mercadeo y venta de los productos, generando así la diversificación relacionada de la empresa.

Como **estrategia ofensiva**:

- ❖ Se plantea la constante búsqueda, mediante la realización de estudios de mercados periódicos (anuales), de los sectores del mercado que no son atendidos por los competidores.

Como **estrategia defensiva**:

- ❖ Se adoptará la diversificación de los productos ofrecidos, pero, siempre relacionados con el negocio medular de la empresa.

#### • **ESTRATEGIAS FUNCIONALES CORPORATIVAS**

Básicamente, están relacionadas con la decisión de producir ó comprar, con la competencia, con el mejoramiento del desempeño funcional, mejoramiento en los costos y con la prevención de errores. Las estrategias de este nivel (funcional), marcan la dirección a las actividades que realizan cada una de las áreas funcionales de la empresa, con el fin de facilitar la puesta en marcha de las estrategias competitivas corporativas planteadas. En base a esto, se formulan las siguientes estrategias funcionales, que abarcan las áreas de producción, mercadeo, recursos humanos, financieras y suministros:

- ✓ Aumentar el número de equipos necesarios para la construcción de las viviendas, garantizando la disponibilidad de los mismos, según el requerimiento en el proceso de producción.

- ✓ Hacer un seguimiento adecuado en el control de calidad, mediante la supervisión y la mejora continua.

✓ Implementar un sistema de mantenimiento preventivo en los equipos y maquinarias, con el fin de disminuir los retrasos en la fase de ejecución de los proyectos.

✓ Desarrollar una cartera de proveedores confiables, especialmente en lo que se refiere a mano de obra, con calidad y precios competitivos; así como, establecer controles de calidad en las plantas de dichos proveedores, en los casos que lo amerite.

✓ Desarrollar un programa de compra justo a tiempo, en base a la planificación de la etapa de construcción de los proyectos.

✓ Mantener la constante actualización de los recursos tecnológicos, en cuanto a programas de control de obra, costos y procesos contables actualizados, que facilite la ejecución de los proyectos dentro de los parámetros de tiempo, costo y calidad planificados.

✓ Desarrollar un programa de remuneración y beneficios de acuerdo a la productividad del recurso humano, en pro de la motivación y el compromiso del recurso humano.

✓ Fomentar la formación profesional y la renovación constante de conocimientos del recurso humano de la empresa.

✓ Establecer como premisa, la repartición del 30% fijo de los dividendos anuales a los accionistas, a fin de mantener el interés y la motivación en la inversión.

✓ Formar un estable capital de trabajo, que le permita a la empresa desarrollar sus proyectos en base al financiamiento propio.

✓ Mantener un financiamiento no mayor del 15% en cada proyecto, por parte de inversionistas, dando prioridad de participación a los accionistas de la empresa.

#### **5.4 Factibilidad de la Propuesta.**

Esta propuesta es factible, porque da respuesta al requerimiento de los accionistas, de disponer de lineamientos estratégicos y estrategias que le garanticen el éxito a la empresa.

No demanda una gran inversión de recursos económicos para su implantación, pero, si de disposición y compromiso por parte de todo el recurso humano de la empresa.

Debido a que esta propuesta fue solicitada por los accionista de AP&T Ingeniería y Construcción, su aprobación e implantación será responsabilidad de la gerencia general de la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

➤ La implementación del pensamiento estratégico para la gestión de la empresa AP&T Ingeniería y construcción, será una herramienta clave para el éxito de la misma, facilitará el logro de los objetivos personales de sus accionistas y le garantizará la permanencia en el tiempo.

➤ El hecho de que los accionistas de la empresa, reconozcan la importancia de realizar una gestión adecuada, aplicando los conocimientos y mejores prácticas de gerencia estratégica y gerencia de proyectos, le podría asegurar a la empresa lograr formarse y evolucionar de manera competitiva en el mercado al que pertenece.

➤ La formulación de los lineamientos estratégicos de la empresa, proporcionarán a la misma las líneas a seguir para el desarrollo de sus proyectos de manera exitosa.

➤ Las estrategias corporativas formuladas en la propuesta, abarcan en general todo el proceso productivo de la empresa, por lo que le servirán para establecer el rumbo de las acciones que debe acometer la empresa, con el fin de lograr los objetivos temporales planteados en la misma.

➤ La implantación de esta propuesta, así como la evaluación de la gestión realizada luego de su aplicación, será responsabilidad de la gerencia general de la empresa.

## **6.2 Recomendaciones**

Para la implantación de esta propuesta se recomienda:

➤ Dar a conocer, a todo el personal de la empresa, los lineamientos estratégicos permanentes y semipermanentes, especialmente la misión, los valores y la visión de la empresa, con el fin de alinear los objetivos del personal con los de la organización, generando así el compromiso de los accionistas y empleados.

➤ Realizar un estudio de mercado con organizaciones especialistas en la materia, para determinar estrategias competitivas aún más focalizadas, que complementen las formuladas en esta propuesta.

➤ La gerencia general de la empresa, debe incentivar constantemente el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el mejoramiento continuo del recurso humano de la empresa, ya que representa el motor de todo negocio.

➤ Es de vital importancia, que la empresa documente los conocimientos y experiencias adquiridas durante el desarrollo de su gestión, ya que esto le permitirá identificar y reconocer sus fortalezas y debilidades, para poder realizar los ajustes en las estrategias adoptadas para tal fin.

## BIBLIOGRAFIA

Claudio Napoleón. (1993). **“Diccionario de Economía Política”**. Editorial Alfredo Ortells, S.L. España.

Francés, A. (2001). **“Estrategia para la empresa en América Latina”**. Ediciones IESA, Venezuela.

Gimbert, X. (1998). **“El Enfoque Estratégico de la Empresa: Principios y Esquemas Básicos”**. Ediciones Deusto S.A. España.

Kaplan, R.; Norton, D. (1997). **“El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”**. Ediciones Gestión 2002, S.A. España.

Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John. (1997). **“El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos”**. Prentice Hall Hispanoamericana s.a. México.

Ortega B. (2001). **“Diccionario de Planificación Estratégica”**. Ediciones Trillas, México.

Porter, M. (2002). **“Estrategia Competitiva”**. Editorial Continental, 30° impresión, México.

Sabino, C. (2000). **“El Proceso de investigación”**. Panapo. Caracas.

Santalla, Z. (2003). **“Guía para la elaboración Formal de Reportes de investigación”**. Publicaciones UCAB. Caracas.

Tamayo y Tamayo, M. (1995). **“El Proceso de Investigación Científica”**. Editorial Limusa, S.A., 2<sup>da</sup> Edición. México.

UPEL (1998). **“Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales”**. Fedeupel. Caracas.

Villalba, J. (1999). **“Menú Estratégico. El Arte de la Guerra Competitiva”**. Ediciones IESA.

Yáber, G. y Valarino, E. (2003). **“Tipología, fases y modelos de gestión para la investigación de Postgrado en Gerencia”**. Caracas.

#### **Referencias electrónicas**

Instituto Nacional de Estadísticas. **“Reporte social 1<sup>er</sup> Semestre 1997 - 2<sup>do</sup> Semestre 2003”**. [www.ine.gov.ve/reporte social](http://www.ine.gov.ve/reporte_social). [Consultado en Enero 20, 2005].

Palafox, G. (2004). **“Los Procesos Estratégicos en las Empresas”**. [www.geocities.com/eaguiarg/articulos](http://www.geocities.com/eaguiarg/articulos). [Consultado en Febrero 16, 2005].

Adamovsky, G. (2004). **“¿Con quién compito?”**. [www.geocities.com/eaguiarg/articulos](http://www.geocities.com/eaguiarg/articulos). [Consultado en Febrero 16, 2005].

Cámara Venezolana de la Construcción. **“Productos del Sector Construcción”**. [http://www.cvc.com.ve/consultas estadísticas](http://www.cvc.com.ve/consultas_estadisticas) [Consultado en Marzo 10, 2005].