

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS  
DE APURIMAC**

**VICE RECTORADO ACADÉMICO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE ABANCAY,  
AÑO 2012”**

**Tesis para optar el Título  
Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. LISBETH ARANÍBAR HUAYHUA**

**APURÍMAC - PERÚ**

**2016**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE ABANCAY,  
AÑO 2012”**

**Aspirante: Bach. Lisbeth Aranibar Huayhua**

**Asesor: Lic. Adm. Clemente Marín Castillo**

**Presidente Jurado: Mgt. José Yudberto Vilca Colque**

**Primer Miembro: Mgt. Julián Ore Leiva**

**Segundo Miembro: Mgt. Rosario Leticia Valer Montesinos**

*Abancay – Apurímac, 2016*



Abancay 01 de setiembre del 2016

SRA.

Mg. Rosario L. Valer Montesinos

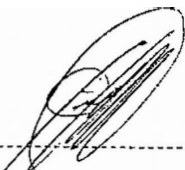
**Directora De La Escuela Académico Profesional De Administración De Empresas FA – UNAMBA.**

**Asunto:** Visto Bueno Del Informe Final De Tesis

Es particularmente grato dirigirme a Ud. Para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo comunicarle que en calidad de Asesor doy el Visto Bueno al informe final de tesis titulada: **“LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2012”**, presentado por la Bach. Lisbeth Aranibar Huayhua, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin Otro Particular Aprovecho La Oportunidad Para Expresarle Mis Consideraciones Y Estima Personal.

Atentamente,



Mg. Ilemente Marín Castillo  
Docente Asesor

## MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
E.A.P.A.E.

*[Firma]*  
Lic. m. osé Yuberto Vilca Colque

Asoc. Ordinario

GT. JO YUBERTO VILCA COLQUE

Presidente

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
E.A.P.A.E.

*[Firma]*  
Mgt. Julián Oré Leiva  
DOCENTE

MGT. ULIANO LEIVA

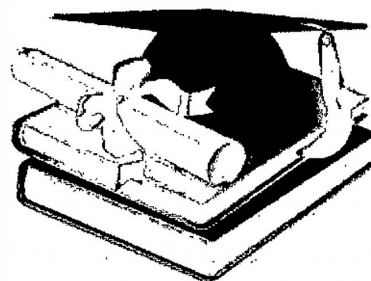
Pri er Miem ro

Universidad Nacional Micaela Bastidas  
de Apurímac  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
Escuela Académica Profesional de Administración  
de Empresas

*[Firma]*  
Mg Rosario Vaier Montesinos  
Asoc. Ordinario

MGT. ROSARIO LETICIA VALER MONTESINOS

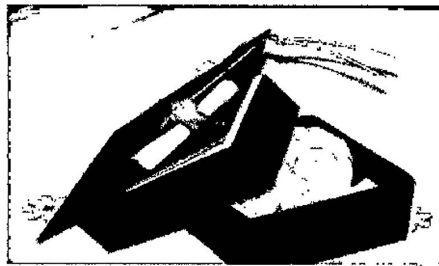
Segundo Miembro



## **DEDICATORIA**

A Dios por mostrarnos día a día que con  
esfuerzo,  
paciencia y sabiduría es posible  
lograr la aspiración.  
A mis padres, hermanos y familiares  
quienes con su amor,  
apoyo y comprensión incondicional  
siempre estuvieron  
Pendientes de mi formación académico;  
a ellos que siempre  
tuvieron una palabra de aliento en los  
momentos difíciles y motivación de mi vida.

Lisbeth.



## **AGRADECIMIENTO**

El reciente trabajo de investigación “LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2012”, no hubiera sido posible sin el apoyo de muchas personalidades e instituciones que han apoyado en su culminación.

El profundo agradecimiento a los señores docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración, Facultad de Administración – UNAMBA, quienes con mucha sabiduría han impartido sus ilustradas enseñanzas que han consolidado un vasto conocimiento en mi formación académico profesional.

Mi reconocimiento a las personas directa e indirectamente involucrados en la realización del presente trabajo. A mis asesores: Lic. Adm. Clemente Marín Castillo y Dr. Wilson J. Mollocondo Flores por sus grandes voluntades de apoyo y orientaciones técnicas y metodológicas que procuraron encausar a la culminación del trabajo.

Expreso mis agradecimientos a los señores miembros del Jurado de Evaluación y Sustentación de Tesis, por las observaciones constructivas y valiosas sugerencias que han permitido mejorar el trabajo.

Finalmente a las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, a los propietarios y directivos, mi reconocimiento por las facilidades brindadas en el acceso de información de campo.

Lisbeth

## ÍNDICE DE CONTENIDO GENERAL

Contenidos	Páginas
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>I. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>01</b>
1.1. Antecedentes de la investigación	01
1.2. La base teórica	07
1.2.1. La competitividad	07
1.2.1.1. Conceptualización	07
1.2.1.2. Los enfoques de competitividad	09
A. La competitividad de Porter	09
B. El enfoque de competitividad sistemática	11
C. El enfoque de competitividad global	12
D. El enfoque de competitividad según Ferre Trenzano	13
E. El enfoque de las cinco fuerzas de Porter	15
1.2.1.3. El desarrollo tecnológico, innovación y competitividad	19
A. La tecnología e innovación como ventaja competitiva	21
1.2.1.4. La productividad y competitividad	22
1.2.1.5. Las estrategias competitivas	26
1.3. Marco conceptual	32
<b>II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>34</b>
2.1. Tipo y nivel de investigación	34
2.1.1. Tipo de investigación	34
2.1.2. Nivel de investigación	34
2.2. Método y diseño de investigación	35
2.2.1. Método de la investigación	35
2.2.2. Diseño de la investigación	35
2.3. Población y muestra	36
2.3.1. Población	36
2.3.2. Ubicación espacio – temporal	36
2.3.3. Muestra	36
2.4. Técnicas de investigación	36
2.4.1. Técnicas e instrumento de recolección de datos	37
2.4.2. Procesamiento y análisis de datos	37
2.5. Formulación de hipótesis	39
2.4.1. Hipótesis general	39
2.4.2. Hipótesis específicos	39
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>40</b>
3.1. Contexto situacional del sector de construcción	40
3.1.1. Contexto situacional del sector construcción en el Perú	40
3.1.2. Contexto situacional del sector construcción en la Región Apurímac	43
3.2. La competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	45
3.2.1. Nivel de conocimiento de competitividad	45
3.2.1.1. Capacidad de organización de conocimientos y recursos	47
3.2.1.2. Factores intervinientes en la competitividad	48
3.2.1.3. Nivel de competitividad en el sector de construcción	49

3.2.2.	Innovación tecnológica	51
3.2.2.1.	Conocimiento de tecnología en el sector de la construcción	51
3.2.2.2.	Nivel de tecnología utilizada	51
3.2.2.3.	Nivel de uso de tecnología implícita en la producción	52
3.2.2.4.	Nivel de innovación tecnológica para la creación de valor de competitividad	53
3.2.2.5.	Nivel de inversión en capital humano y desarrollo de nuevas tecnologías	54
3.2.3.	Productividad	55
3.2.3.1.	Nivel de productividad y competitividad	55
3.2.3.2.	Factores intervinientes en la productividad	56
3.2.3.3.	Nivel de eficiencia y efectividad lograda en al productibilidad	58
3.2.4.	Estrategia de diferenciación	59
3.2.4.1.	Aplicación de estrategias de competitividad de diferenciación	60
3.2.4.2.	La estrategia de diferenciación del precio-calidad	60
3.2.4.3.	La estrategia de diferenciación de innovación	61
3.2.4.4.	La estrategia de diferenciación por estilo de vida del cliente	62
3.2.5.	Estrategia de liderazgo de costes	63
3.2.5.1.	Estrategia de costes y precios bajos en relación a rentabilidad	63
3.2.5.2.	La estrategia de costes y precios bajos en relación al mercado	64
3.2.5.3.	La estrategia de costes y precios bajos en relación a la sostenibilidad	65
3.2.5.4.	La estrategia de costes y precios bajos en relación al capital	65
3.2.5.5.	Diseño de estrategia en función a nuevas tecnologías de gestión y producción	66
3.3.	Contrastación de hipótesis	68
3.3.1.	Contrastación de hipótesis específicas	69
3.3.2.	Contrastación de hipótesis general	81
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b>		<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>		
Anexo N° 01	Matriz de consistencia	
Anexo N° 02	Instrumento: Cuestionario	

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
<i>Tabla N° 01</i>	Panorama del sector de construcción 2014	41
<i>Tabla N° 02</i>	Apurímac: Superficie y población 2013	43
<i>Tabla N° 03</i>	Apurímac: Valor agregado bruto 2012	44
<i>Tabla N° 04</i>	Conocimiento de competitividad según ítems	68
<i>Tabla N° 05</i>	Conocimiento de competitividad	69
<i>Tabla N° 06</i>	Estadísticos de contraste	70
<i>Tabla N° 07</i>	Innovación tecnológica según ítems	70
<i>Tabla N° 08</i>	Innovación tecnológica	71
<i>Tabla N° 09</i>	Estadística de contraste	72
<i>Tabla N° 10</i>	Productividad según ítems	73
<i>Tabla N° 11</i>	productividad	74
<i>Tabla N° 12</i>	Estadística de contraste	75
<i>Tabla N° 13</i>	Estrategia de diferenciación según ítems	75
<i>Tabla N° 14</i>	Estrategia de diferenciación	76
<i>Tabla N° 15</i>	Estadísticos de contraste	77
<i>Tabla N° 16</i>	Estrategia de liderazgo de costes según ítems	78
<i>Tabla N° 17</i>	Estrategia de liderazgo de costes	79
<i>Tabla N° 18</i>	Estadísticos de contraste	80
<i>Tabla N° 19</i>	Estadísticos de contraste	81
<i>Tabla N° 20</i>	Apurímac: Valor agregado bruto 2012	44
<i>Tabla N° 21</i>	Apurímac: Valor agregado bruto 2012	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
<i>Figura N° 01</i>	Competitividad sistemática	11
<i>Figura N° 02</i>	Modelo de diamante de PORTER M.	18
<i>Figura N° 03</i>	Panorama del sector construcción	42
<i>Figura N° 04</i>	Competitividad externa de las empresas constructoras de Abancay	46
<i>Figura N° 05</i>	Competitividad interna de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	46
<i>Figura N° 06</i>	Capacidad de organización de conocimientos y recursos de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	47
<i>Figura N° 07</i>	Competitividad y factores intervinientes en las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	49
<i>Figura N° 08</i>	Nivel de competitividad de las empresas en el sector de la construcción de la ciudad de Abancay	49
<i>Figura N° 09</i>	Modelo de diamante de PORTER de empresas constructoras de la ciudad de Abancay	50
<i>Figura N° 10</i>	Nivel de conocimiento de tecnología en el sector de la construcción	51
<i>Figura N° 11</i>	Nivel de tecnología utilizada de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	52
<i>Figura N° 12</i>	Uso de tecnologías implícita en personas, materiales, procesos, plantas, equipos y herramientas de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	53
<i>Figura N° 13</i>	Inyección de innovación tecnológica para creación de valor y competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	54
<i>Figura N° 14</i>	Nivel de inversión en capital humano y desarrollo de nuevas tecnologías de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	55
<i>Figura N° 15</i>	Nivel de productividad en relación a competitividad en las empresas constructoras en la ciudad de Abancay	56
<i>Figura N° 16</i>	Nivel de intervención de factores en la productividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	57
<i>Figura N° 17</i>	Comportamiento de los factores de la productividad en las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	57
<i>Figura N° 18</i>	Nivel de eficiencia lograda en productividad y competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	58
<i>Figura N° 19</i>	Nivel de efectividad lograda en productividad y competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	59
<i>Figura N° 20</i>	Nivel de aplicación de estrategias de competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	60
<i>Figura N° 21</i>	La estrategia de diferenciación precio-calidad en la oferta de productos y servicios de las empresas constructoras de Abancay	61
<i>Figura N° 22</i>	La estrategia de diferenciación de innovación en la oferta de productos y servicios de las empresas constructoras de Abancay	62
<i>Figura N° 23</i>	La estrategia de diferenciación por estilo de vida en la oferta de productos y servicios de las empresas constructoras de Abancay	62
<i>Figura N° 24</i>	La estrategia de costos y precios bajos en relación a la rentabilidad de las empresas constructoras de la ciudad Abancay	63
<i>Figura N° 25</i>	La estrategia de costos y precios bajos en relación al mercado de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	64
<i>Figura N° 26</i>	La estrategia de costos y precios vahos en relación a la sostenibilidad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	65
<i>Figura N° 27</i>	La estrategia de costos y precios bajos en relación al capital de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	66

<i>Figura N° 28</i>	Diseño de estrategias en función a nuevas tecnologías de gestión y producción de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay	67
<i>Figura N° 29</i>	Empresas constructoras con nuevas tecnologías de gestión y producción en el Perú	67
<i>Figura N° 30</i>	Conocimiento de competitividad según ítems	68
<i>Figura N° 31</i>	Conocimiento de competitividad	69
<i>Figura N° 32</i>	Innovación tecnológica según ítems	71
<i>Figura N° 33</i>	Innovación tecnológica	72
<i>Figura N° 34</i>	Productividad según ítems	73
<i>Figura N° 35</i>	Productividad	74
<i>Figura N° 36</i>	Estrategia de diferenciación según ítems	76
<i>Figura N° 37</i>	Estrategia e diferenciación	77
<i>Figura N° 38</i>	Estrategia de liderazgo de costes según ítems	78
<i>Figura N° 39</i>	Estrategias de liderazgo de costes	79
<i>Figura N° 40</i>	Competitividad	81

## RESUMEN

En el mundo de la globalización, la competitividad se ha convertido en el nuevo paradigma económico para triunfar en el mercado global actual, por lo que empresas y países hacen esfuerzos para alcanzar las capacidades y competencias que les proporcionen ventajas diferenciales superiores a la competencia. En la construcción de dichas ventajas se traducen en la tecnología, productividad y la innovación como argumentos clave.

Bajo esta premisa, en el estudio “LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE ABANCAY” efectuada de tipo aplicada, nivel descriptivo, método deductivo y diseño no experimental, transeccional/descriptivo de investigación, se ensayan estos constructos con instrumento cuestionario a una población de 51 empresas; con el propósito de determinar la observancia existente entre competitividad tecnología, innovación, productividad y la creación de valor de producto y servicio. Desde esta perspectiva se abordan aspectos referidos a la competitividad y los factores intervinientes para su estructuración. Cuyos resultados de nivel moderada con tendencia a alta demuestran el sector de la construcción es complejo y presenta una serie de particularidades que condicionan la existencia, estructura y funcionamiento de las empresas constructoras que operan, de forma tal coadyuva a fuerte vinculación entre los niveles de competitividad que exhiben las empresas constructoras en el creciente y cada vez competitivo mercado local. Donde el desempeño de la gestión empresarial e innovación juegan un papel importante en las condiciones y características de la construcción

**Palabras clave:** Competitividad, tecnología, innovación, y estrategias.



## ABSTRACT

In the world of globalization, competitiveness has become the new economic paradigm to succeed in today's global marketplace, so companies and countries are making efforts to achieve the skills and competencies that provide superior to the competition differential advantages. In the construction of these advantages translate into technology, productivity and innovation as key arguments.

Under this premise, the study "THE COMPETITIVENESS OF THE CONSTRUCTION OF THE CITY OF ABANCAY" type made applied, descriptive level, not deductive method and experimental design, transactional / descriptive research, these constructs are tested questionnaire instrument to a population of 51 companies; for the purpose of ascertaining the observance among technology competitiveness, innovation, productivity and value creation of product and service. From this perspective matters relating to competitiveness and intervening factors for structuring addressed. The results of moderate level prone to high demonstrate the construction sector is complex and presents a number of features which determine the existence, structure and operation of construction companies operating, so contributes to strong link between levels of competitiveness construction companies exhibiting in the growing and increasingly competitive local market. Where the performance of management and innovation play an important role in the conditions and characteristics of the construction.

**Keywords:** Competitiveness, technology, innovation, and strategies.



## INTRODUCCIÓN

El efecto de globalización y la entrada de nuevos operadores en las principales unidades de negocios de la industria de la construcción del mundo, inició un período de creciente rivalidad competitiva entre los diferentes actores que condujo desde un deterioro hasta el crecimiento gradual de los márgenes de prestación de servicios y con ello, de los resultados financieros de éstas empresas, que en los últimos años muestran avances significativos.

La presente tesis tiene como objetivo conocer el nivel de competitividad de las empresas constructoras y generar inquietudes de diseño de herramientas para un desarrollo basado en el desempeño de la gestión del desempeño traducidas en la diferenciación y liderazgo de costes que se adecue a las condiciones y características de la industria de la construcción en nuestro medio, de modo tal que permita a las empresas constructoras ubicarse rápidamente en el nivel que le corresponda y determinar las acciones de competitividad a seguir para encaminarse en la mejora continua. A diferencia de los actuales argumentos de gestión existentes, y que ésta tendrá que adaptarse a la variabilidad y singularidad de la industria de la construcción.

Por otra parte es necesario determinar el desarrollo de la gestión de desempeño basada en el uso de la tecnología, la innovación y desarrollo de estrategias genéricas de Porter, así como los pasos que deben seguir para evolucionar y lograr el desarrollo sostenido, que por cierto, resulta todavía complicado debido a las diferencias existentes y a la falta de información sobre cómo innovar, limitando así el desarrollo de algunas debido a su bajo desempeño o porque aún no saben que más podrían hacer para ser mejores. Las sugerencias centradas en estrategias de calidad, innovación y estilos de vida debidamente direccionadas a segmentos y nichos delimitados para empresas constructoras del mercado local.

Es entonces, importante asumir el gran desafío que enfrentan las empresas constructoras donde "El sector Construcción tiene una participación en el PBI de alrededor de 7% actualmente, cuando a inicios de la década era sólo de 4%" Economía & Industrias Perú, Sector construcción (2015). El Panorama Económico Nacional para el mes de octubre de 2014 presentó cifras estables de crecimiento. La Producción Nacional registró un crecimiento de 2.37%. El Sector Construcción registró un decrecimiento de 3.18%, reflejado por el descenso del consumo

interno de cemento en 0.91%; y la menor inversión en avance físico de obras en 8.87%. Según el Ministerio de la Vivienda Construcción y Saneamiento (2014), el empleo en el sector construcción en noviembre del 2014 presentó un crecimiento del 1.80%. Cuya gestión de la empresa debe lograrse cuando la organización se vuelva a orientar en términos de competitividad hacia el mercado y hacia sus clientes a manera de recuperar las posiciones históricas de mercado y revertir la tendencia.

Para este cometido y reversión como desafío, le genera a las empresas constructoras agregar exigencias: *i.* Las constructoras deberán ser capaces de mantener los logros alcanzados en el ámbito de los ratios de productividad; *ii.* La identificación y compromiso para que el proceso de reorientación hacia el mercado y los clientes de la manera más eficiente, de modo que ello se vea reflejado finalmente en los resultados financieros; y *iii.* El uso más racional de los recursos y una adecuada administración y comunicación comercial con los clientes en el mercado.

Finalmente, la identificación y elección de los segmentos y nichos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea ocupar la empresas constructoras en dichos mercados, vale decir, las empresas deben definir la sostenibilidad y posicionamiento que desea para sus productos y servicios. Uno de los factores fundamentales en el éxito de las empresas que se enfrentan a mercados competitivos.

La autora.



## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Respecto a trabajos de investigación relacionados al tema de investigación, se ha recuperado trabajos resaltantes:

A nivel internacional

De OROZCO ARGOTE FRANCISCO ALEJANDRO, con la finalidad de optar el grado de Doctor en Ciencias de la ingeniería en la Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile en el 2012, presenta la tesis “MODELACIÓN DE LAS INTERRELACIONES ENTRE FACTORES E ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS”, Resumen que expresa la globalización y el ambiente altamente competitivo entre compañías constructoras han generado una urgente necesidad por crear estrategias competitivas para sobrevivir. De esta necesidad se desprende, en principio, que las compañías requieren un mejor entendimiento sobre la definición de competitividad, los factores que la determinan, y los índices que la miden. Alrededor del mundo existen diversos estudios que presentan cuáles son los factores más importantes para la competitividad de una compañía. Además, debido a la amplitud del significado de competitividad, diversos índices han sido propuestos para medirla. Sin embargo, factores e índices de competitividad por sí solos no proveen suficiente información útil para los gerentes. En consecuencia, considerando que la planificación estratégica dentro de la industria de la construcción presenta retos importantes, y ya que no ha sido desarrollado en la literatura, se ve necesario proponer y validar un modelo que interrelacione los factores e índices propios de la competitividad de las empresas constructoras. La presente investigación, en consecuencia, apoyará la toma de decisiones en la planificación estratégica asociada con la mejora de la competitividad. Este documento presenta de inicio una exhaustiva revisión de los elementos más importantes para comprender el concepto de



competitividad, y extrae de la literatura aquellos factores que determinan la competitividad de las compañías constructoras y los índices que la miden. A partir de estas variables se desarrolló una clasificación estructurada de dichos factores e índices y se aplicó una encuesta a gerentes generales de contratistas generales en

Chile. Esto resultó en un ordenamiento de los factores que mayormente afectan la competitividad de sus compañías, y de los índices que mejor reflejan su posición competitiva. Los resultados muestran las prioridades competitivas actuales de los contratistas en Chile. En esta etapa intermedia de la investigación se encontró que el precio permanece como el principal criterio para la adjudicación de contratos, y esto se ve reflejado en la elección de los factores e índices más relevantes. A pesar de ello, algunos de los gerentes generales entrevistados demostraron que están conscientes que otro tipo de factores son los que se podrían convertir en los más relevantes a futuro. A partir de los factores e índices más relevantes encontrados, se propone un modelo que describe cómo esas variables están interrelacionadas, basándose en reconocidos modelos de negocio y otras interrelaciones encontradas en la literatura. El modelo propuesto se evaluó utilizando la técnica estadística de modelación Partial Least Squares. Los resultados finales mostraron que el liderazgo tiene, en términos generales, el mayor impacto sobre los índices de competitividad, lo que implica que cualquiera que sea la meta establecida por la constructora, debe poner especial atención en este tema del liderazgo. Los siguientes factores que más afectan los índices son la gestión de contratos y la gestión de la seguridad y salud. Estos resultados obtenidos apoyan la planificación estratégica en las constructoras, a través de ayudar a los gerentes a orientar los esfuerzos de la compañía hacia aquellos factores que más impactan los índices que requieran mejorar. Además, los resultados obtenidos pueden servir para guiar la toma de decisiones sobre estrategias competitivas de compañías en países en vías de desarrollo con características similares.



De similar forma de LOURDES MORENO MONDÉJAR del Área de Economía Española e Internacional, Universidad de Castilla La Mancha, con la investigación denominada “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN” en el año 2011. Este artículo pretende analizar el comportamiento estratégico de los principales competidores en el sector español de la construcción, a fin de aportar alguna evidencia en torno a las diferencias de beneficios entre las empresas sobre la base de disparidades estratégicas en un sector de la economía que presenta particularidades muy distintas al resto de sectores. Una de las ideas fundamentales sobre las que se asientan nuestras hipótesis de trabajo es que las industrias están formadas por grupos estratégicos de empresas que siguen una estrategia similar respecto a una serie de dimensiones clave.

Analizando datos correspondientes a 8 variables de estructura y 4 de resultados de las principales empresas del sector, se puede concluir que se observan diferencias de conducta y de resultados entre los grupos. En este sentido, la rentabilidad está asociada con el tamaño, la diversificación y la propensión exportadora. Del estudio se puede resaltar las conclusiones:

Tras el análisis realizado, se observan diferencias de conducta entre grupos. Así, el éxito de las principales constructoras parece estar ligado, entre otros aspectos, a la mayor dimensión, la diversificación de la producción y la oportunidad creciente en el mercado exterior (Caso de las empresas del Grupo 1).

Las diferencias de resultados entre los grupos (el Grupo 1 domina en resultados financieros al Grupo 2), han puesto de manifiesto el atractivo relativo de las distintas estrategias adoptadas. En este sentido, los principales condicionantes de la entrada al grupo parecen guardar relación con la estructura financiera y el tamaño de la empresa.

Por otra parte, estas conclusiones no hacen sino confirmar el funcionamiento real de los mercados actuales, puesto que en los últimos años se ha producido un notable incremento de la oferta y un creciente grado de



apertura del mercado, de manera que la demanda procedente del exterior se ha convertido en un pilar impulsor del sector.

En este contexto, las estrategias encaminadas a la diversificación de actividades, al desarrollo de alianzas estratégicas y, aunque por el momento con una intensidad limitada, a la internacionalización, constituyen importantes ejes de actuación para las principales constructoras.

Por otra parte de ULLOA SOLIS VIVIANA DEL CARMEN, para optar al Título de Ingeniero Constructor en la Escuela de Construcción Civil de Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Austral de Chile pone en consideración la tesis “PROPUESTA DE PLAN DE GESTION DE CALIDAD PARA LA CONSTRUCTORA LIPANGUE LIMITADA” en el año 2010. Resumen que menciona el objetivo de la presente tesis es diseñar un Plan de Gestión de Calidad, basado en las normas ISO 9000, para la Constructora Lipangue Limitada, éste buscará mejorar la eficiencia de los distintos procesos y actividades que ocurren dentro de la empresa, y su relación con los diferentes agentes que se involucran en ellos, como: clientes, proveedores y trabajadores.

Además, buscará mejorar el ordenamiento interno de la empresa y respaldar ante sus clientes, que cuentan con un sistema integral para el desarrollo de los proyectos.

Para el desarrollo de este Plan de Gestión de Calidad, se dará a conocer: los diferentes enfoques del concepto de calidad, la evolución histórica de la gestión de calidad, los requerimientos de las normas ISO 9000, y principalmente los tópicos que se requieren para desarrollar un plan de calidad. De acuerdo con la investigación anteriormente realizada concluye:

Se logró diseñar una propuesta de plan de gestión de calidad, para la Constructora Lipangue Limitada, que fue acogida por la empresa y aprobada para su utilización en obra.



La revisión de la experiencia de constructoras que contaban con un sistema de gestión de calidad certificado, sirvieron como guía en la confección con respecto a los tópicos que debían contener dichos protocolos.

Después de aplicadas las herramientas de análisis (FODA, cadena de valor, fuerzas de Porter) a la actual gestión de la constructora, se denotan que la Constructora Lipangue Limitada, cuenta con las instrumentos necesarios para ser competitiva en el mercado, ya que por ejemplo: tiene la capacidad de desarrollar obras en diferentes regiones del país y contar además con el respaldo curricular de las personas que trabajan en la empresa.

Se logró diseñar el marco estratégico de la constructora, incluyendo los valores corporativos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, dichos tópicos validados por la gerencia general, que servirán para crear la imagen de corporativa y reforzar el perfil mostrado actualmente frente a los clientes por la empresa.

A partir de esta tesis, se podrían elaborar estudios para complementar el sistema de gestión de la Constructora Lipangue Limitada, como: Elaboración de instructivos de trabajo para usar en obra; Confección de manual de calidad; Documentación del proceso de certificación, bajo normas de calidad.

Después de esta experiencia, quedan abiertos caminos de investigación generales, con respecto a: Realidad regional de las empresas constructoras en la implementación de sistemas de calidad.; Comparación financiera entre una empresa que cuente con un sistema de gestión de calidad y una empresa que no lo posea.

En el contexto nacional se destaca:

De DÍAZ MARCHANT, Patricio de la Facultad de Ciencias Física y Matemáticas de la Universidad de Chile desarrolla la tesis “DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA MULTINACIONAL DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN” en el año 2010. Cuyo resumen del presente trabajo contiene el objetivo central de proponer una



nueva estrategia comercial que permita a la empresa, en un plazo no superior a tres años, consolidar su posición de líder en la industria nacional y recuperar su nivel histórico de participación de mercado. El proyecto se desarrolló en una empresa multinacional, líder mundial en la fabricación y comercialización de materiales de construcción. Al inicio de esta memoria, si bien la empresa seguía manteniendo el liderazgo de mercado en Chile, durante los últimos años había perdido importantes posiciones de mercado, afectando negativamente sus resultados económicos. Todo esto como consecuencia de haber tenido que enfrentar un entorno de creciente competitividad y por situaciones internas de la empresa. La presente memoria permitirá conocer en detalle los desarrollos asociados a la definición e implementación de una nueva segmentación de clientes y la elaboración de un conjunto de propuestas de valor (enfocadas al plan de visitas, al servicio de asesoría técnica, a los servicios de entrega y a la promoción en distribuidores), todas ellas, diseñadas para satisfacer las expectativas y necesidades de los nuevos segmentos y para optimizar, además, el uso de los recursos disponibles. Adicionalmente, se desarrolló un indicador de la calidad del servicio entregado, que le permitió a la empresa disponer de una herramienta efectiva y confiable. Todos estos desarrollos se basaron, en buena medida, en la información obtenida de un estudio de investigación de mercado realizado por Adimark, sumado a sesiones de focus groups con clientes y la información proporcionada por los propios ejecutivos de la compañía. Gracias a la reingeniería realizada en sus procesos comerciales y logísticos, la empresa cuenta actualmente con un nuevo enfoque de marketing para atender al mercado. El desarrollo de este proceso y el apego a las recomendaciones emanadas de esta memoria, le permitieron a la empresa desarrollar y empezar a instaurar en la organización, una verdadera cultura de servicio al cliente. En el plano de los resultados, al cierre del primer semestre de 2010, la empresa proyecta para el año una participación de mercado de 29,2%. Cifra que se compara favorablemente con el 27% obtenido el año 2009 y con la meta de 29% para el año 2010. Es decir,



desde la perspectiva comercial y económica, el proyecto está cumpliendo el objetivo de colaborar en la recuperación acelerada de la posición de mercado de la empresa y, al mismo tiempo, en aportar ingresos adicionales por ventas en torno a 1,5 millones de euros durante el año 2010.

## **1.2. La basé teórica**

### **1.2.1. La competitividad**

#### **1.2.1.1. Conceptualización**

La competitividad tiene mucha incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general.

Al respecto (PORTER, 2003) afirma “No existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla que sean generalmente aceptadas”. Asimismo, reconoce que “su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina”. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El mismo autor define “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”

Según (FAJNZYLBER, 1988) afirma que “Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente



el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico".

Por otra parte (HAGUENAUER, 1989) alega "La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo".

Entonces se puede aseverar la competitividad tiene dos campos muy marcados que se puede dar a nivel de países y a nivel de organizaciones a nivel micro, por lo tanto la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

En un entorno competitivo una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para comprender mejor esa eficiencia, consideran dos niveles de competitividad interna y externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.



La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o al sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Finalmente, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de excelencia, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. A ello se complementa la ventaja comparativa de una empresa, que estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

### **1.2.1.2. Los enfoques de competitividad**

#### **A. La competitividad de Porter**

(PORTER M. E., 1996), indica las empresas del sector construcción tienen que ser competitivas. Competitivas por los materiales que utilizan; por los recursos humanos que deben tener; por el uso del financiamiento en sus inversiones; por las obras que hagan y por los servicios que presten. Este decir necesitan ser competitivas en todo, de lo contrario no tienen viabilidad en el nuevo panorama empresarial.

Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo de las empresas del sector construcción es la innovación. Los hombres y mujeres que hicieron y hacen empresas, se organizan de diversas maneras en torno a estrategias y objetivos que, a base de superar a cuantos les rodean o con quienes compiten, solucionan y perduran generando nuevas riquezas con desigual grado de reparto. Los hombres y



mujeres eligen, aceptan o soportan a sus líderes o directivos; se comprometen en mayor o menor medida con los objetivos, cargas y esfuerzos en riesgo y aspiran a una determinada porción de la recompensa.

Es así, la medida del resultado final, en términos relativos de éxito "hacerlo mejor que los demás" nos lleva al noción de competitividad. Un nuevo paradigma competitivo requiere, identificar el valor relevante de múltiples agentes de manera consistente e interrelacionada. La única ventaja competitiva sostenible es: El conocimiento, la capacidad de una organización digitalizada, desarrollar tantas comunidades de prácticas de excelencia como interrelaciones demande la empresa, desarrollar las competencias básicas y externalizar el resto de las funciones

En otro de sus publicaciones (PORTER M. E., Estrategia Competitiva: técnicas para el Análisis de los Sectores industriales y de la Competencia, 1982), dice las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias. Se distinguen, entre ellas: la globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; la proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; la diferenciación de la demanda; el acortamiento de los ciclos de producción; la implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas.

Una empresa competitiva es aquella que acumula una serie de capacidades y competencias que le permite producir bienes o servicios únicos en el mercado o similares a los de otras empresas pero a costos más bajos. Las empresas competitivas suelen aglomerarse en espacios geográficos que les brindan facilidades que van más allá de los incentivos tributarios y más bien inciden en la provisión de recursos cada vez más sofisticados, en la existencia de industrias conexas vigorosas y eficientes, de ambientes competitivos y de una exigente demanda local. Los



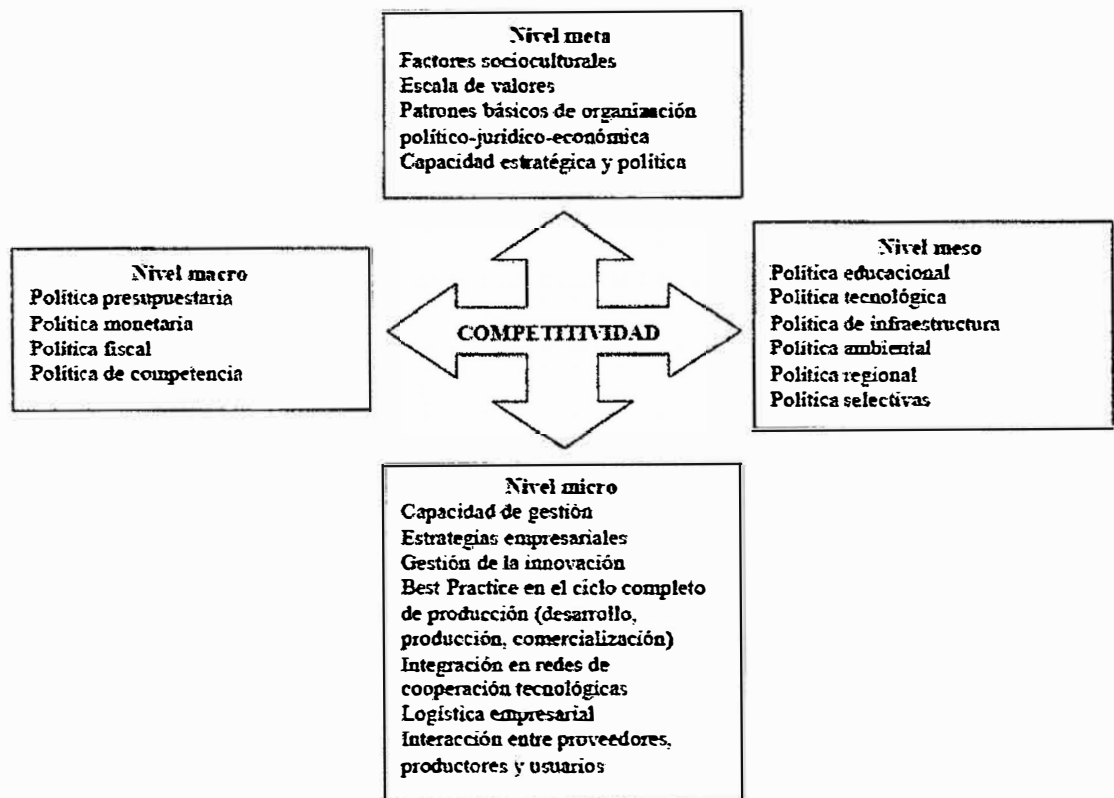
"clusters" o aglomeraciones industriales formadas por empresas sumamente competitivas concentradas en regiones específicas se presentaron como un nuevo modelo de organización industrial.

### B. El enfoque de competitividad sistémica

(BENAVIDES, 2004) El enfoque de competitividad sistémica facilita un planteamiento que orienta la consecución de una mejor posición competitiva de las empresas, los sectores productivos y el país.

Figura N° 01

### Competitividad sistémica



Fuente: BENAVIDES, Shirley 2004.

El considerar los distintos niveles de análisis: i) Micro (la consecución de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción por parte de las empresas es necesaria a través de la introducción de cambios en la organización de la producción); ii) Macro (la estabilidad del contexto



macroeconómico, pues su inestabilidad perjudica la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados de factores, bienes y capitales que son claves para una asignación eficiente de recursos en la economía); iii) Meta (la competitividad sistémica no puede dar resultados sin la formación de estructuras a nivel de la sociedad entera); y Meso (se trata de establecer una estructura institucional eficiente y de promover la capacidad de interacción entre agentes privados, públicos e intermedios - empresas, asociaciones, institutos tecnológicos, sindicatos, entidades públicas- en el interior de un conglomerado), marcan la pauta de trabajo para una transformación social a partir de la función que los distintos actores sociales tienen en el país, es decir, reconoce la capacidad de construcción y aporte de los individuos en cada uno de los niveles. No obstante, el establecer una sinergia adecuada entre los diferentes niveles continúa siendo un reto a vencer en países donde en muchas ocasiones los intereses económicos y políticos privan sobre el bienestar social de las grandes mayorías.

### **C. El enfoque de competitividad global**

Otro enfoque de la competitividad es planteada por (CORIAT, 1997). La diversidad de restricciones sobre la competitividad se torna aún más decisiva y determinante con el avance del proceso de globalización económica y financiera mediante la liberalización de los mercados de bienes, capitales y servicios. Existen restricciones a la eficiente inserción internacional de las empresas que se pueden clasificar como de oferta y de demanda.

Desde la demanda sobresale la necesidad de contar con la capacidad de satisfacer los requerimientos internacionales sobre normas técnicas, diferenciación de productos y adaptación a normas culturales y demandas particulares de los consumidores. En este sentido, una entrega oportuna de productos y un tiempo reducido en el proceso pedido-producción-puesta en el mercado son elementos esenciales en la competitividad.



Desde la oferta, dada la continua y rápida innovación técnica, resulta indispensable adquirir suficiente capacidad de adaptación y desarrollo de cambios técnicos novedosos, tanto del producto como del proceso, para asegurar condiciones propicias para la competencia en el mercado y así poder reducir su probabilidad de salir del mercado.

En este contexto debe diferenciarse la competitividad costo y la competitividad no costo, a los diferentes niveles tanto micro como macroeconómicos. En los costos, considerar elementos: costo del trabajo, costo del capital y costo de insumos. Mientras en los no costos, la capacidad instalada, la cual permite; hasta cierto punto, evitar excesos de demanda no cubiertos elementos son el cumplimiento de las normas técnicas, la diferenciación de productos, los tiempos de entrega, la especialización, la eficacia de las redes de compra y comercialización, entre otros.

#### **D. El enfoque de competitividad según Ferré Trenzano**

Sobre el tema, (FERRÉ TREZANO, 2002) Es el carácter de distinción y de hacerlo mejor o más barato que los otros, es la idea de aportar una ventaja diferencial, es la garantía de que la empresa pueda luchar con superioridad, lo que es lo mismo, garantía de "vida", de "supervivencia". Al respecto es necesario indicar para la objetivización de la competitividad, se deben considerar factores como:

- a. Participación en el Mercado,** (PORTER M. , 2003) menciona "Porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa. El mismo autor, respecto al **análisis de la participación de mercado**, dice "...la empresa debe seguir la pista a su participación de mercado. La participación de mercado puede medirse de tres maneras: la participación del mercado total consiste en las ventas expresadas como porcentaje de las ventas totales del mercado. La participación del mercado servido consiste en sus ventas expresadas como un



porcentaje de las ventas totales al mercado servido. (...) La participación relativa de mercado se puede expresar como participación de mercado en relación con el competidor más grande".

**b. Fidelización al Cliente,** (STANTON, 2004) Es establecer relaciones gana - gana con cada cliente basada en el entendimiento de su intensidad de lealtad. En este acercamiento, los clientes más leales son aquellos que más alto propenden a quedarse con el actual proveedor. También hace énfasis al **Tipo de fidelización al Cliente**, que indica, la intensidad de la lealtad se puede medir por la aplicación apropiada de un sistema estadístico y métodos en donde se recopile información y datos de las características psico - económicas - demográficas de los clientes, su tradición histórica y características de los negocios. De esta forma se puede determinar el costo implícito de cambiarse de proveedor. Entre más alto sea el costo de cambio, mayor probabilidad existiría que el cliente continúe haciendo negocios. Los clientes intrínsecamente más leales necesitarán menos premios e incentivos para quedarse con el actual proveedor.

**c. Innovación Tecnológica,** (STANTON, 2004) El proceso de innovación tecnológico se define como el conjunto de las etapas que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de nuevos productos y servicios, utilizando nuevos procesos técnicos. Como beneficios: i. Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios; ii. Renovación y ampliación de los procesos productivos; y iii. Cambios en la organización y en la gestión.

Se puede decir que el nivel de conocimiento de software y paquetes, es una variable se puede medir según los conocimientos informáticos que tienen el empresario en la venta de los productos, es decir a la utilización de algunos paquetes informáticos o software(s) que le ayudan a segmentar clientes y controlar las ventas de manera adecuada y al momento.



- d. **Calidad de Servicio**, conjunto de procesos, instrumentos y tácticas diseñadas para mejorar permanentemente la calidad de servicios. *Nivel de satisfacción del cliente*, resultado de comparar los beneficios obtenidos con las expectativas del valor a recibir.
- e. **Servicio Oportuno**, es la prestación intangible de otorgar a un cliente en el tiempo adecuado, minimizando tiempos y maximizando atención preferencial. *Entrega del producto*, referida a la cantidad de productos que se entregan de una vez a un cliente. Se tiene que priorizar la entrega de productos en el tiempo y momento oportuno.
- f. **Fuerza de Ventas**, (KOTLER, 2003), dice "La persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, el ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido". El trabajo de ventas es subestimado por mucha gente, pero es una labor sumamente importante ya que simplemente es el medio por el cual la empresa va a canalizar gran parte de los ingresos, convirtiéndose así a su vez en un valioso motor de producción y la economía del país. Por qué es importante tomar en cuenta ser:  
**Eficiente**, referida a la fuerza de ventas que tiene capacidad de disponer de incentivos y de capacitaciones para conseguir que se oferten las ventas programadas y/o fijadas. **Eficaz**, referida a la fuerza de ventas que tiene capacidad de lograr las ventas programadas y/o fijadas que se desea o se espera para la empresa. **Proactivo**, referida a la fuerza de ventas que tiene iniciativa de trabajo, ser flexible, se adapta a los cambios tiene muchas expectativas para el crecimiento de las ventas de la empresa. **Deficiente**, referida a la fuerza de ventas que tiene algún defecto o que no alcanza el nivel considerado normal en la realización de las ventas.

#### E. El enfoque de las cinco fuerzas de PORTER

KOKEMULLER Neil traducido por Antonella IANNACCONE, indica un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha



sido el propuesto por PORTER Michael E. quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen:

- a. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- b. **Rivalidad entre los competidores:** para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- c. **Poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.
- d. **Poder de negociación de los compradores:** un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor



calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.

- e. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Una vez planteados los objetivos y estrategias, el modelo requiere ser consolidado. Ello se logra construyendo barreras de entrada alrededor de alguna fortaleza de la corporación. PORTER identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a una corporación una ventaja competitiva.

- i. **Economías de Escala:** consiste en reducir costos al aumentar la producción, también abarca extender el rubro de las actividades de la organización, ampliando la gama de sus productos a modo de crecer en forma horizontal.
- ii. **Diferenciación del Producto:** la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, creando dificultades a sus rivales para entrar, haciéndoles realizar cuantiosas inversiones para reposicionar a la corporación.
- iii. **Inversiones de Capital:** fuertes recursos financieros garantizan a la organización una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños.
- iv. **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** las empresas establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales



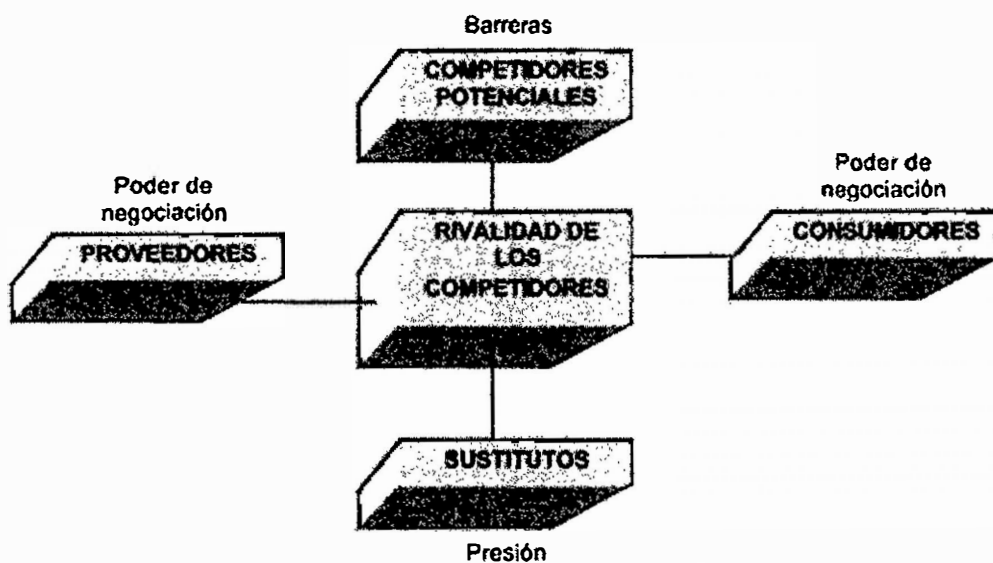
independientemente, sea cual fuese su tamaño y sus economías de escala.

**v. Acceso a los Canales de Distribución:** en la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben hacer mayores esfuerzos para colocar sus productos, sacrificando sus precios y dejando mayor márgenes de utilidad para el canal.

**vi. Política Gubernamental:** pueden limitar o impedir la entrada de nuevos competidores con requisitos y normas legales, exigiendo mayor inversión en capitales o uso de sofisticadas tecnologías para la explotación de recursos y posicionar sus productos, alertando también la llegada de nuevos contrincantes.

Figura N° 02

Modelo de Diamante de PORTER M.



Fuente: Porter 2001

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente esta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Una competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción



del competidor, sino anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

### 1.2.1.3. El desarrollo tecnológico, innovación y competitividad

De acuerdo con (MOKYR, 1990) en términos generales, el progreso tecnológico se refiere a la introducción de cualquier cambio en la aplicación de información al proceso de producción que permite la obtención de un incremento en la eficiencia: todo esto resultante o bien en la fabricación de un producto dado con menores recursos (esto es, menores costos), o la elaboración de nuevos o mejores productos.

Se conoce como invención al incremento en el conjunto del total del conocimiento tecnológico de una sociedad dada, el cual es la unión de todos los conjuntos de conocimiento tecnológico individual. Empero, no todas las invenciones son susceptibles de tener un uso práctico e incorporarse y convertirse en tecnologías en el proceso de producción.

La tecnología, tal como lo plantean autores como (BURGELMAN & KOSNIT, 1998), se refiere al conocimiento práctico, know-how, habilidades y destrezas de las personas y mecanismos que pueden ser empleados en el desarrollo de un nuevo producto o servicio y/o nuevo sistema de producción. La tecnología puede estar implícita en personas, materiales, procesos físicos y cognoscitivos, planta, equipo y herramientas, y se reconoce la existencia de un tiempo de maduración antes de que una invención pueda convertirse en tecnología (por ej. ingeniería genética y el láser).

Por otra parte, de la revisión de literatura se puede deducir; **la innovación** se refiere a la asimilación y explotación exitosa de una invención para la mejora de procesos o introducción de nuevos productos o servicios en el mercado. Por su parte, el desarrollo tecnológico se refiere a las actividades involucradas en conducir la invención a un uso práctico.



La (COMISIÓN, 2005) señala: " la innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad [invención], en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad".

Sobre el tema (MOKYR, 1990) indica la invención y la innovación son complementos, si bien en el corto plazo, esta complementariedad no es perfecta. De hecho es posible que se dé una sin la otra. Pero en el largo plazo, las sociedades tecnológicamente creativas han de ser tanto innovadoras como inventivas. Es decir, sin invención, la innovación eventualmente habrá de desfallecer y desacelerar su marcha hasta detenerse para obtener un estado estacionario. Sin innovación, los inventores carecerán de un enfoque adecuado y tendrán escaso incentivo para ir tras nuevas ideas.

Desde la perspectiva de la empresa, la competitividad es vista como la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficientemente que la competencia. A nivel del sector industrial, la competitividad puede ser entendida como la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra competidores foráneos, sin protección o subsidios

La competitividad puede provenir de diversas fuentes entre las que destacan, como se ha visto, la innovación y la tecnología, constituyéndose junto al capital humano en determinantes de la productividad, de la estructura de costos de la empresa, de los precios de los productos y de los salarios de los trabajadores, todo lo cual repercute en los niveles de empleo, en el crecimiento económico nacional y en la calidad de vida de la población.

Dichos fuentes pueden agruparse en dos grandes categorías en atención a la ventaja competitiva que proporcionen, representando cada categoría un concepto fundamentalmente diferente de cómo competir: i. Eficacia



operativa interna: referida a la especialización, a la productividad, al conocimiento, a la capacidad tecnológica y a los recursos y las capacidades de la empresa; ii. Poder de mercado: relacionada con algunas de las anteriores, también con el conocimiento, la innovación y creatividad, la calidad y otras cualidades distintivas.

Esta categorización, desde nuestra perspectiva, ilustra aún más el papel que cumple la tecnología y la innovación en la prosperidad de una nación o de una empresa, pues se constituyen en un medio para la transformación de ideas y conocimiento que derivarán en productos y procesos nuevos o mejorados y/o nuevas formas organizacionales, cuyas repercusiones en la rentabilidad empresarial y en las condiciones de vida de la población son palpables.

#### **A. La tecnología e innovación como ventaja competitiva**

(NONAKA, 1995), y (PORTER M. E., *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, 1996). En torno al papel clave de la tecnología y la innovación en la competitividad y más allá, en el crecimiento y el desarrollo económico de los países se ha escrito bastante. Así lo han reconocido, aun con planteamientos diferentes, estudiosos de la teoría económica y de las organizaciones. Del mismo modo, esfuerzos empíricos y teóricos apuntan a establecer una fuerte vinculación entre tecnología e innovación en la creación de ventajas competitivas, entendiendo por estas últimas cualidades distintivas de un producto, una persona o un país que le confieren cierta superioridad frente a sus pares.

Según (ÁLVAREZ & RODRÍGUEZ 2003), la inversión en capital humano y el desarrollo de nuevas tecnologías constituyen el fundamento de las nuevas ventajas competitivas que han alterado el equilibrio económico mundial. En general se distinguen dos tipos de ventajas competitivas: **estáticas** y **dinámicas**. Las primeras están relacionadas con los recursos naturales; las segundas se asocian con el conocimiento y el dominio tecnológico, por lo que las empresas consiguen ventajas competitivas



mediante innovaciones y como se ha visto, para innovar es necesario conocimiento científico y técnico aun tratándose de innovaciones no tecnológicas pues estas por lo general se soportan en un componente tecnológico.

Finalmente, (RUIZ G. & Enrique, 1989) dentro de las innovaciones tecnológicas se distinguen dos grandes categorías: **innovaciones radicales** e **innovaciones incrementales**. Las primeras están orientadas a modificar en forma sustancial la función que cumple un determinado producto. Las segundas innovaciones incrementales, se refieren a mejoras de las técnicas existentes en el proceso de fabricación de determinados productos o en las características de éstos.

#### 1.2.1.4. La productividad y competitividad

El concepto de productividad es simple de definir, pero extremadamente complejo de analizar y comprender en profundidad. Pocas áreas de ciencias económicas son tan relevantes y complejas. Desde una perspectiva social, la productividad es uno de los determinantes de la calidad de vida de los habitantes de un país. Desde un punto de vista macroeconómico es uno de los determinantes de la rentabilidad de la empresa y, consecuentemente, de su éxito en un mercado competitivo. (ZAMORA, 2002). Las aproximaciones al conocimiento de la actividad económica de cualquier región, o sector, conllevan un estudio del comportamiento que, a través del tiempo, presenta cualquier variable económica relacionada con el resultado del valor del producto. Entre éstas, la productividad se revela como una de las variables clave para medir la eficiencia y la evolución de los sectores económicos, o de la economía en su conjunto, ya que sus mejoras pueden dar lugar a la elevación del nivel de vida de las sociedades.

Por otra parte (SENA, 2003) La productividad tiene en general, dos significados: la productividad física y la productividad del valor. La primera se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa y la segunda



al valor económico creado a través de una serie de actividades. La productividad física como unidad base puede aplicarse a una industria particular o a un proceso específico de operación. Este tipo de medición aunque importante tiene limitaciones cuando se trata de hacer evaluaciones inter temporales.

Por otro lado, la productividad entendida como el valor creado en una empresa puede compararse con la de otra empresa y entre sectores industriales, a pesar de sus diferencias, ya que en el valor de los bienes o servicios quedan incorporados los cambios en el cuerpo del producto o el servicio. El valor de estos cambios se revela por el reconocimiento que el consumidor realiza a través del precio que paga.

El concepto de productividad se encuentra íntimamente relacionado con el de producción. Son conceptos paralelos entre los que se pueden establecer similitudes y diferencias. En este sentido la producción, sea ésta bruta o neta es, un concepto absoluto, desde el punto de vista cuantitativo, mientras que el concepto de productividad es relativo, ya que a la idea de cantidad se le asocia la de calidad (ZAMORA, 2002).

Se puede entender, la productividad como la relación entre los recursos invertidos en producir algo o en prestar un servicio (lo que técnicamente se llaman insumos) y la producción obtenida. En relación con la competitividad, se refiere a la capacidad que una empresa tiene de producir a menores costes que sus competidores... pero no por ello más clientes contratarán sus servicios... lo cual indica que el ingrediente secreto de la “salsa del éxito” competitivo no parece ser sólo la competitividad.

Algunos de los factores que afectan de forma más importante a la productividad son:

a. **Tecnología:** El uso de la tecnología es tradicionalmente la forma más habitual de mejorar la productividad, dado que permite reducir el tiempo



de realización de tareas, el consumo en materia prima de las mismas...etc. En el caso de las TIC, suelen afectar fundamentalmente a los procesos de gestión interna.

**b. Externalización:** El sacar fuera de la empresa tareas rutinarias de poco valor añadido, focalizándose en las que suponen la ventaja competitiva de la organización (y que sobrecargan la estructura de costes, es habitualmente una buena idea... Reinventar ruedas que alguien lleva tiempo fabricando es una política cara.

**c. Motivación:** Aunque resulte obvio, el personal motivado es mucho más productivo que el que no lo está. Esta tautología es algo que pasa muchas veces desapercibido... ya que como ya se ha discutido, no es lo mismo estar 8 horas en el puesto de trabajo que producir 8 horas). La gestión del talento ha cobrado un protagonismo especial, pero este es un tema del que hablaremos en una próxima entrada.

**d. Mejora de Procesos:** Otra de las piedras clave de la mejora de la productividad es la reingeniería de procesos. Su objetivo es analizar tanto la utilidad real de cada proceso como la forma en la que éste se lleva a cabo, detectando ineficiencias, procesos poco útiles, etc.

En la actualidad y bastante frecuencia surge la necesidad de mejorar la productividad de las empresas, cosa que por si no mejorará la competitividad, en este sentido uno de los principales lastres que arrastramos las empresas españolas (y por ende el resto de la sociedad) es la baja productividad laboral, es decir, trabajamos menos (no en cuanto a horas, sino en cuanto a resultados) que muchos de nuestros países vecinos y sin embargo los salarios son equiparables o en algunos casos superiores a dichos países. La solución, a mi entender, no debe pasar por bajar los salarios ni nada similar, sino por sacar mayor rendimiento de la jornada laboral.



Sobre medición de productividad (FITZGERALD, L., JOHNSTON R; BRIGNALL S.; SILVESTRO R; y VOSS C, 1991) Permite definir que el desempeño empresarial se debe de medir considerando seis dimensiones: i. Desempeño competitivo; ii. Desempeño financiero; iii. Calidad en el servicio (SERVQUAL, Service Quality); iv. Flexibilidad de adaptación en las actividades; v. Innovación; vi. Aplicación de los recursos.

En la literatura seleccionada, se acentúan indicadores relevantes para completar todo análisis sobre el desempeño empresarial como lo son:

**a. Medición de la eficiencia.** El "grado de desperdicio", considerando que un proceso se dice eficiente cuando se generan muchos productos con pocos insumos, pero de hecho existe un importante grado de abstracción y subjetividad en cuanto a señalar. De manera simple la eficiencia es un indicador que permite señalar que cantidad de producto se generaron a partir de la cantidad de insumos aplicados, donde a este indicador se le denomina Eficiencia Técnica.

Cuando diversas unidades de negocios desarrollan el mismo proceso entonces debe de medirse la eficiencia de cada unidad con fines comparativos estableciendo las diferencias entre las medidas, dando origen a un conjunto de mediciones denominadas **eficiencia absoluta** los cuales tienen fines comparativos, aunque también se puede computar la eficiencia promedio considerando los resultados del cálculo de la eficiencia de cada unidad de negocio que desarrolla el mismo proceso con fines comparativos entre las unidades.

**b. Medición de la efectividad.** La medición de la efectividad es similar a la de eficiencia, aunque este indicador relaciona la cantidad de recursos aplicados para el logro de los objetivos empresariales, donde matemáticamente queda expresada como sigue.

Múltiples propuestas de medición y evaluación pueden encontrarse en la literatura, pero se reconoce que la propuesta más completa para cubrir



estas dimensiones es el Balance Score Card de KAPLAN Y NORTON (1992) debido a que se fundamenta en la definición de indicadores para cubrir cada uno de los ámbitos, así como entre ellos.

Finalmente, es importante el recalcar que para el análisis del desempeño y la productividad empresarial toda organización debe de contar con varios métodos para la medición de los mismos de manera que se pueda determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en los planes de acción; en otras palabras, es necesario el establecimiento de estándares de desempeño y productividad de manera equilibrada con respecto a los objetivos específicos definidos en los planes.

#### 1.2.1.5. Las Estrategias competitivas

(PORTER M. , Competitive Strategy, 1980) Describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. PORTER identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: i. El liderazgo en costos totales bajos; ii. La diferenciación; y iii. El enfoque.

Su importancia está centrada en la **creación de valor**, es decir, la generación de un valor añadido que pueda servir como elemento crucial



para alcanzar el éxito en la asunción de una estrategia competitiva y la repercusión en la mejora de la posición competitiva de la empresa.

La creación de valor es uno de los motores más importantes para poder alcanzar el éxito de este tipo de estrategias, ya que en aquellos mercados donde hay mucha competencia y los márgenes comerciales son reducidos, las estrategias de precios bajos no tienen efecto. En estos casos, la creación de valor resulta una opción muy válida.

Muchas veces, la creación de valor implica que a un producto tradicional, muy explotado competitivamente, se le añade una característica muy innovadora que permite diferenciarlo y obtener una especial ventaja competitiva, siempre que sea un factor difícil de imitar por la competencia. Se hace mención de algunas estrategias relacionadas a la diferenciación:

#### **a. Estrategias competitivas vinculadas con la diferenciación.**

Las estrategias que están vinculadas a la diferenciación a los productos o servicios como parte de generar una competitividad se trata de crear un atributo al producto o servicio y que sea percibido en toda la industria como único y diferente en todas sus características elementales. Para lograr, las empresa debe identificar un atributo que el mercado le otorga un grado de importancia que será decisivo para la compra, debe ser un atributo que satisfaga plenamente las expectativas del consumidor. La diferenciación puede basarse en el mismo producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos factores. Sin embargo, es esencial que las empresas encuentren fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no pueden imitar con rapidez o menores costos.

Un riesgo que se corre por conseguir una estrategia de diferenciación es que los clientes pueden no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio que podría ser diferente a los que se



ofertan en el mercado. Cuando esto sucede una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad una estrategia de diferenciación. En los últimos años están funcionando especialmente bien las siguientes: *i. Diferenciación por precio:* Se trata de una estrategia adecuada para atraer al público más racional. Todas las compañías denominadas “low cost” utilizan esta estrategia como fórmula para ganar cuota en sus respectivos mercados. Para que sea sostenible en el tiempo, es necesario optimizar los costes y los procesos, de forma que se pueda garantizar la rentabilidad a pesar de ofrecer los precios más bajos; *ii. Diferenciación por innovación:* Este es el tipo de estrategia utilizado por marcas cuyos productos tienen un alto componente tecnológico (electrónica, automoción, software...). Requiere una inversión constante en I+D+I y un enfoque de los RRHH que permita atraer al mejor talento en cada mercado; y *iii. Diferenciación por estilo de vida:* Las marcas que utilizan esta estrategia se preocupan especialmente por vincularse a un tipo de personalidad y por conectar con sus clientes a través de aspectos emocionales. Las marcas Premium y, especialmente, las marcas de moda, son un claro ejemplo de este tipo de diferenciación. En estos casos la experiencia de marca es un aspecto fundamental al que se debe prestar especial atención.

Es interesante ver cómo las marcas cuyo valor ha crecido más en los últimos años (según Interbrand) se diferencian en sus respectivos mercados por una combinación de dos de las estrategias mencionadas: *i. Apple:* Innovación + Estilo de vida; *ii. ZARA:* Estilo de vida + Precio; y *iii. Google:* Innovación + Precio. Otras marcas que también combinan estas estrategias son Vueling (estilo de vida + precio) o Nespresso (innovación + estilo de vida).

Estas no son las únicas estrategias de diferenciación que pueden utilizar las marcas. Existen otras muchas, como la diferenciación por calidad, por experiencia, por el nivel de servicio o atención al cliente,



etc. Lo importante es tener claro cuál o cuáles son las que mejor pueden conectar con nuestro público objetivo y, a la vez, diferenciarnos de nuestra competencia, siendo siempre fieles a nuestra esencia.

#### **b. Estrategias competitivas de liderazgo de costes**

Una estrategia basada en la aplicación de economías de escala, por medio de la aplicación de tecnología de punta y de mano de obra calificada o mediante el acceso preferencia a materias primas. Este tipo de estrategias genera beneficios directos para las empresas, de manera que generan eficiencia elevada, gastos generales bajos, bajo porcentaje de desperdicios, recompensas vinculadas a la concentración de costos y una extensa participación de los trabajadores en los procesos de control de costos.

Una estrategia de liderazgo en costos es un amplio enfoque de negocios, en el cual el esfuerzo para operar como empresa de más bajo costo en su ramo es un aspecto importante de la estrategia de una empresa. El liderazgo en costos como una de varias estrategias generales de negocios desarrollados por PORTER Michael, destaca algunas ventajas: *i. Mayor rentabilidad.* Uno de los beneficios a disposición de los operadores de bajo coste en un ramo es un mayor margen de utilidades. Si puedes vender productos y servicios a costos más bajos y precios competitivos, tus utilidades serán mayores que aquellas de las empresas que invierten más para producir productos de una calidad similar. En esencia, una opción para un líder de bajo costo es lograr más ganancias por sus productos que los competidores con mayores costos; *ii. Aumento de participación en el mercado.* Una alternativa para aprovechar el liderazgo en costos para obtener mayores utilidades es usarlo para aumentar la demanda de los clientes y participación en el mercado. Las empresas que son capaces de ofrecer productos a un precio de mercado por debajo de lo normal, por lo general pueden expandir su mercado con los compradores



conscientes del presupuesto. Dichas empresas todavía son capaces de generar utilidades estándar en la industria debido a su base de bajo costo. Con el tiempo, un menor precio atrae a más clientes en busca de un mismo producto, pero con ganas de un mejor trato que otros en la oferta de mercado; *iii. Sostenibilidad*. Las empresas que tienen liderazgo en costos bajos suelen estar en una posición de negocios más sostenible. En tiempos económicos difíciles, las crisis en un sector determinado, o cuando las guerras de precios aniquilan el potencial de precios, las empresas con menores costos tienen una mejor oportunidad de supervivencia. Algunas tácticas de bajo costo, que a veces son difíciles para los competidores replicar, son: la eficiencia optimizada, las relaciones de proveedores externos de bajo costo y la integración vertical logradas mediante la participación tanto en la fabricación como en la reventa; *iv. Capital en crecimiento*. Otra ventaja importante del liderazgo de bajo costo es que tienes más recursos disponibles de capital para financiar el crecimiento o nuevas inversiones. Si los costos básicos de operación son bajos, puedes poner más dinero en investigación y desarrollo, modernización tecnológica y otro tipo de expansión. Algunas empresas incluso pueden utilizar los fondos disponibles para promover nuevos segmentos de mercado o explotarlos. El crecimiento y nuevas inversiones también atrae a los accionistas de una empresa pública, a quienes les gusta ver que el flujo de caja libre se reinvierte.

### **c. Estrategias competitivas vinculadas con las Tecnologías.**

Según (PORTER M. , 2003), dice toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto



propiamente dicho. Más aún, las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combinan varias sub tecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas.

Según este planteamiento se puede desprender que cualquier negocio cual fuere su naturaleza si quiere ser competitivo y quiere tener éxito debe desarrollar e implementar estrategias con la implementación de tecnologías tanto en el proceso productivo como en la prestación de servicios para contrarrestar eficazmente las fuerzas que se presentan en el entorno competitivo industrial como son: *i.* La rivalidad de los competidores dentro de su industria; *ii.* La amenaza de nuevos participantes en una industria y su mercado; *iii.* La amenaza surgida por productos sustitutos que pueden capturar participación de mercado; *iv.* El poder de negociación de los clientes; y *v.* el poder de negociación de los proveedores

#### **d. Estrategias competitivas vinculadas con la innovación**

Las estrategias vinculadas con la innovación tienen que ver con la aplicación de las nuevas tecnologías en los procesos productivos, puede conducir a una ventajosa posición diferencial en el mercado. Las empresas hoy en día para ser competitivos en el su sector dedican una cierta cantidad de recursos humanos y materiales a las tareas de investigación y desarrollo, en consecuencia a esto se obtienen nuevas tecnologías, nuevos productos, servicios o nuevos procesos productivos. Las empresas deciden en algún momento que los productos, servicios o procesos productivos innovadores constituyen comercializables. Si el caso fuera afirmativo la empresa tiene la oportunidad de llegar al mercado con una ventaja de diferenciación, valor y costo. Para garantizar la ventaja de diferenciación y sea sostenible en el tiempo se debe proteger la inversión y hacerla inaccesible para los competidores.



Las actividades de protección de la ventaja que origina la innovación deben estar acompañadas con las normas vigentes de protección a la propiedad intelectual. Garantizar la inversión creando barreras a la competencia en forma de patentes de manera que impiden que los competidores puedan alcanzar fácilmente una posición en el mercado.

### 1.3. Marco Conceptual

**Competencia**, Incluye todas las ofertas rivales actuales o potenciales, y todos los bienes sustitutos que el comprador puede tener en cuenta. Podemos distinguir cuatro niveles de competencia con la función del grado de sustitución de los productos.

**Estrategia**, es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

**Eficiencia**: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

**Estrategia**: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos

**Función productiva**: Conjunto de actividades laborales que son necesarias para lograr uno o varios objetivos específicos de trabajo con relación al propósito general de un área de competencia o de una organización productiva.

**Innovación**: Selección creadora, organización y utilización de recursos humanos y materiales bajo una forma nueva y original conducente a una mejor consecución de los fines y objetivos definidos. El esfuerzo de innovación debe ser continuado, con vistas a una utilización óptima de las facilidades y a la consecución del modelo ideal propuesto. Gracias a la innovación un sistema educativo puede acelerar su evolución



**Investigación y desarrollo (I+D):** Se entiende por I+D cualquier trabajo creativo llevado a cabo en forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad y el uso de éstos para derivar nuevas aplicaciones. Comprende: Investigación Básica, Investigación Aplicada y Desarrollo Experimental

**Liderazgo:** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo

**Nivel de competencia:** Grado de autonomía y de complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

**Objetivos:** Son resultados concretos a lograrse en plazos predeterminados por medio de acciones estratégicas y metas claramente diseñadas

**Productividad:** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia por medio del control de las Salidas sobre Entradas

**Tecnología:** La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios

**Mercado,** conjunto de consumidores que comparten la misma necesidad o deseo que puedan ser satisfechos con los productos o servicios de una compañía.

**Satisfacción,** es la diferencia entre los beneficios que el cliente esperaba de este producto o servicio antes de consumirlo, y los beneficios que dichos productos le han aportado en realidad.

**Valor,** desde el punto de vista del consumidor, el precio suele usarse para indicar el valor cuando se asocia a los beneficios percibidos por un producto o servicio.



## II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### 2.1. Tipo y nivel de investigación

#### 2.1.1. Tipo de Investigación

El estudio se justifica en la investigación aplicada en conocer y buscar solución en el nivel competitividad de las empresas constructoras de la Ciudad de Abancay, con conocimientos existentes en el tema. La investigación según el propósito de la ciencia corresponde al tipo básico, porque los resultados de la investigación son conocimientos que servirán para incrementar y consolidar los ya existentes (CHARAJA C., 2008). La investigación aplicada, movida por el espíritu de la investigación fundamental, ha enfocado la atención sobre la solución de problemas más que sobre la formulación de teorías se refiere a resultados inmediatos y se halla interesada en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de investigación BEST Jhon citado por (VALDERRAMA M., 2004).

#### 2.1.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación practicada es descriptivo, que busca conocer y alcanzar un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas.

La investigación consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características de las personas, grupos comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Sobre el tema, (DANHKE 1989) citado por (HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; y BAPTISTA, Pilar, 2010)



## 2.2. Método y diseño de investigación

### 2.2.1. Método de la Investigación

En el estudio se utilizó el método deductivo y sintético para describir la investigación, de otro lado, el método de la observación teniendo como finalidad completar, confrontar y verificar los estudios que se han realizado conforme a la revisión y análisis documental, Por investigación documental entendemos principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita sobre el objeto de estudio definido o del estudio que se trate.

Método sintético es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba (BALCELLS & Y JUNGYENT, 1994).

### 2.2.2. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación aplicado es la investigación no experimental – Transeccional – Descriptivo.

Sobre investigación no experimental. Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación No experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después describirlos y analizarlos (HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; y BAPTISTA, Pilar, 2010). Dentro de los tipos de diseño no experimentales, el diseño transeccional o transversal y el longitudinal, es aquella que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir la variable de la manera como se presenta.



## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

Para el estudio se ha considerado una población de 51 empresas vigentes e inmersas en la actividad de la construcción de la ciudad de Abancay. Del registro regional de empresas del sector de la construcción de la SUNAT 2014, de un total de 69 constructoras, aproximadamente ya no están en actividad 18 empresas.

### **2.3.2. Ubicación espacio – temporal**

Por la característica de ubicación de las empresas del sector de construcción, el estudio se centraliza en la ciudad de Abancay, año 2012, y ejecución en el año 2014.

### **2.3.3. Muestra**

Para el estudio se ha aplicado el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia con una población y muestra de 51 empresas dedicadas a la actividad de construcción en la ciudad de Abancay como objeto de estudio. En el muestreo por conveniencia, las muestras son seleccionadas porque son accesibles para el investigador. Los sujetos son elegidos simplemente porque son fáciles de reclutar. Esta técnica es considerada la más fácil, la más barata y la que menos tiempo lleva. Esto implica que la muestra puede representar a toda la población con precisión o no.

La técnica de la muestra no probabilística a diferencia del muestreo probabilístico, no es un producto de un proceso de selección aleatoria. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador.

## **2.4. Técnicas de Investigación**

Es el conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Es indispensable en el



proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos: *i.* Ordenar las etapas de la investigación; *ii.* Aportar instrumentos para manejar la información; *iii.* Llevar un control de los datos; *iv.* Orientar la obtención de conocimientos. Recolección de datos

#### **2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se aplicó la técnica de encuestas mediante cuestionarios, entrevistas y observación por medio de guías, del mismo modo el uso de las fuentes documentales y entrevistas estructuradas.

#### **2.4.2. Procesamiento y análisis de datos**

A través de consistencia, selección de datos y la depuración de información innecesarias.

Clasificación y agrupación de datos a través de la distribución de frecuencia de la variable así como de sus indicadores.

Tabulación y agrupación de datos en categorías (Programa SPSS).

Para el desarrollo del estudio se recurre al instrumento de la escala de Likert, tomando en consideración cada una de las etapas de investigación.

Según (SUMMERS, 1982) la escala de medición como instrumento, define el término actitud como la "... suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico".

La Escala de Likert, mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está



estructurado con cinco alternativas de respuesta pudiendo codificar las mismas:

<b>Rangos</b>	<b>Codificación</b>
Totalmente de acuerdo	(5)
De acuerdo	(4)
Indiferente	(3)
En desacuerdo	(2)
Totalmente en desacuerdo	(1)

(RUIZ BOLIVAR, 2000) afirma que es "una manera práctica de interpretar la magnitud de un coeficiente de confiabilidad puede ser guiada por la escala". El coeficiente de confiabilidad se interpreta siguiendo la siguiente escala:

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
0,81 a 1,00	Muy alta*
0,61 a 0,80	Alta
0,40 a 0,60	Moderada **
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

En cuanto a la validez o exactitud con que se mide la variable en estudio, "se dice que un instrumento es válido cuando mide el concepto o la variable que se planifica medir (BLANCO, 2000). Tal como afirma (RUIZ BOLIVAR, 2000), la validez no es materia de presunción sino de demostración empírica, el autor afirma que la validez de contenido no puede expresarse cuantitativamente a través de un índice o coeficiente, ya que la misma responde a un juicio.



## **2.5. Formulación de hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

El nivel de competitividad de las empresas constructoras en la ciudad de Abancay en el año 2012, es paulatino

### **2.5.2. Hipótesis específicos**

El nivel de conocimiento sobre competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es progresivo

El nivel de aplicación e innovación tecnológica de la construcción de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es gradual

El nivel de productividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es moderada.

La aplicación de la estrategia de diferenciación de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es escasa

La aplicación de la estrategia de liderazgo de costes de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es aceptable.



### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. CONTEXTO SITUACIONAL DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN**

##### **3.1.1. Contexto situacional del sector construcción en el Perú.**

Según la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) en el sector construcción se han empezado a destrabar las inversiones por lo que en 2013 se prevé registrar una expansión similar a la del año pasado, de entre 13 y 14%. Las inversiones que se registra según esta institución es positivo, gracias al dinamismo de la actividad económica local que crece alrededor de 6%, proyectó el ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

En los últimos años el sector Construcción registró de manera sostenida una expansión de 15% y posiblemente este ritmo de crecimiento continúe en los próximos años. El sector Construcción crece más que la economía en promedio, lo que implica que se está incrementando su participación en el Producto Bruto Interno (PBI). El sector Construcción tiene una participación en el PBI de alrededor de 7% actualmente, cuando a inicios de la década era sólo de 4%".

Según la tabla N° 01 se puede apreciar el Panorama Económico Nacional para el sector construcción que presenta cifras estables de crecimiento. La Producción Nacional registró un crecimiento de 1.84%, contabilizando 58 meses de crecimiento continuo, sustentado por el desenvolvimiento positivo de la mayoría de los sectores. La actividad productiva del país registró una variación positiva de 3.57%. El Sector Construcción creció 4.75%, reflejado en el mayor consumo interno de cemento en 3.22%; y la inversión del avance físico de obras aumentó en 9.81%. El empleo en el Sector Construcción en junio del 2014 presentó un crecimiento del 7.35%. Asimismo el precio del barril de petróleo para junio de 2014 fue de \$ 105.242 y el tipo de cambio bancario para junio de 2014 fue de 2.795. Es importante señalar que el Despacho Nacional de Cemento en junio del



año 2014 presenta un crecimiento del 1.51%. En resumen, el comportamiento de los indicadores presentados a Junio del año 2014, permiten señalar que seguirán estables.

Tabla N° 01

Panorama del sector construcción 2014

Actualizado con información disponible hasta el 16 de julio de 2014	2014						
	1er. Trimestre			2do. Trimestre			ACUMULADO 2014
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
PBI Nacional <sup>(1)*</sup>	4.23% ↑	5.72% ↑	4.91% ↑	2.01% ↑	1.84% ↑	ND	3.57%
Índice de Precios al Consumidor en Lima Met. <sup>(2)</sup>	0.32% ↑	0.53% ↑	0.52% ↑	0.39% ↑	0.23% ↑	0.16% ↑	2.23%
Empleo: Nacional (PEA Ocupada) <sup>(3)</sup>	1.60% ↑	2.28% ↑	2.07% ↑	0.94% ↑	0.53% ↑	0.84% ↑	1.37%
Precio del barril de Petróleo <sup>(4)</sup>	94.997 ↑	100.704 ↑	100.573 ↑	102.164 ↑	92.711 ↑	105.242 ↑	99.393 <sup>5</sup>
Tipo de Cambio Bancario (soles a dólares)	2.810 ↑	2.813 ↑	2.807 ↑	2.795 ↑	2.787 ↑	2.795 ↑	2.801 <sup>5</sup>
PBI de Construcción <sup>(1)</sup>	3.20% ↑	9.78% ↑	3.06% ↑	-8.89% ↓	4.75% ↑	ND	1.12%
IPMC: Precios de Materiales de Construcción <sup>(2)</sup>	0.23% ↑	0.49% ↑	0.18% ↑	-0.07% ↓	0.13% ↑	0.04% ↑	1.00%
Empleo: Sector Construcción (PEA Ocupada) <sup>(3)</sup>	6.20% ↑	7.00% ↑	9.00% ↑	1.80% ↑	6.27% ↑	7.35% ↑	6.20%
Despacho Nacional de Cemento - ASOCEPA <sup>(4)</sup>	-3.10% ↓	3.65% ↑	3.85% ↑	-3.42% ↓	2.12% ↑	1.51% ↑	0.67%
Producción de Ladrillos <sup>(1)</sup>	-2.00% ↓	7.10% ↑	18.40% ↑	-7.50% ↓	6.70% ↑	3.70% ↑	3.90%
Créditos hipotecarios privados para vivienda <sup>(1)S/.</sup>	-2.30% ↓	1.90% ↑	8.60% ↑	-17.50% ↓	-19.30% ↓	-9.50% ↓	-3.80%

Fuente: INEI 2014

Por otra parte, (AGUIRRE, 2013) Indicó el crecimiento peruano estuvo ligeramente por debajo de las expectativas del Gobierno. El jefe del INEI, Alejandro Vilchez, detalló que en diciembre del año pasado el Producto Bruto Interno (PIB) del Perú creció 5,01 %. Los sectores que más crecieron el 2013 fueron la Construcción 8,56%, Comercio 5,83%, Pesca 12,66%, Minería e Hidrocarburos 2,91% y Manufactura 1,7%.

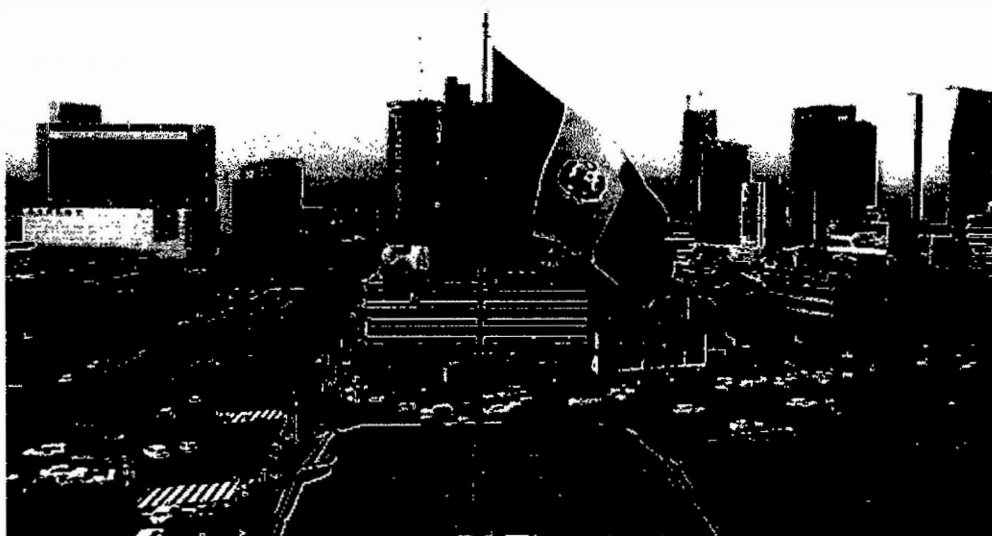
Construcción. El ente estadístico precisó que el sector Construcción fue favorecido por en el mayor consumo interno de cemento en 8.57% y el aumento de la inversión en el avance físico de obras en 9.62%. Explicó que el crecimiento del consumo interno de cemento se da por el mayor ritmo de obras de infraestructura vial, obras en unidades mineras, reasentamiento de



comunidades mineras, construcción y ampliación de centros comerciales y construcción de hospitales.

### Figura N° 03

#### Panorama del sector construcción



Grupo RPP 2014

Finalmente (SEGURA, 2014) El sector construcción crecería 6.8% dentro de un escenario positivo durante el 2014, proyectó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL). Esta proyección es a raíz del mensaje presidencial que puso especial atención a este sector con miras a reactivar la economía en el corto plazo. “A pesar de su baja participación en el PBI global (5.1%), el sector construcción es intensivo en mano de obra, y está vinculada a otros sectores. Además, desde 2004 viene registrando las tasas más altas de crecimiento”, precisó Cesar Peñaranda, director ejecutivo del IEDEP de la CCL.

Precisamente dicho sector en el quinquenio 2009–2013 acumuló un crecimiento de 61.8%, es decir 10.1% en promedio anual. El mensaje anuncia sobre la expansión de los programas de vivienda urbana, ingresando a una etapa de proyectos masivos a nivel nacional. Asimismo la masificación del programa de reforzamiento estructural de viviendas vulnerables.



### 3.1.2. Contexto situacional del sector construcción en la Región Apurímac

Según el BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ SUCURSAL CUSCO, la proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para el año 2013 demuestra que la población departamental fue de 454 324 habitantes. La mayor concentración poblacional se encuentra en las provincias de Andahuaylas (36,4 por ciento), Abancay (23,3 por ciento), Cotabambas (12,8 por ciento) y Chincheros (11,5 por ciento). La tasa de crecimiento promedio anual de la población entre 2004 y 2013 fue 0,6 por ciento.

Tabla N° 02  
Apurímac: Superficie y Población 2013

Provincia	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Población
Abancay	3,447	105,901
Andahuaylas	3,987	165,165
Antabamba	3,219	13,403
Aymaraes	4,213	32,823
Chincheros	1,242	52,047
Cotabambas	2,613	58,078
Grao	2,175	26,907
<b>Total</b>	<b>20,896</b>	<b>454,324</b>

Fuente: INEI – SIRTOD. Proyectada al 2013.

La proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para el año 2013 demuestra que la población departamental fue de 454,324 habitantes. La mayor concentración poblacional se encuentra en las provincias de Andahuaylas 34%, Abancay 23.3%, Cotabambas 18.8% y Chincheros 11.5%. La tasa crecimiento promedio anual de la población entre 2004-2013 fue de 0.6%.

En cuanto a la estructura productiva, en el año, según estimaciones del INEI, Apurímac aportó el 0.4% al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, ocupando



el antepenúltimo lugar a nivel departamental. La tasa de crecimiento promedio anual entre 2003 y 2012 fue 6.8%. La agricultura es la principal actividad económica del departamento con una participación del 24.0% del Valor Agregado Bruto de 2012, seguido en importancia por los sectores de servicios gubernamentales, con el 20.7%, y construcción con el 17.2% del VAP departamental.

Tabla N° 03  
Apurímac: Valor Agregado Bruto 2012

Valores a precios constantes de 1994 (Miles de nuevos soles)

Actividades	VAB	Estructura	Crecimiento Promedio Anual 2003-2012
Agricultura, Caza y Silvicultura	253,045	24.0	6.0
Pesca	115	1/	-12.5
Minería	5,710	0.5	-2.9
Manufactura	85,494	8.1	4.5
Electricidad y agua	7,187	0.7	4.3
Construcción	180,603	17.2	13.7
Comercio	125,031	11.9	5.5
Transportes y comunicaciones	32,815	3.1	6.0
Restaurantes y hoteles	44,230	4.2	7.0
Servicios gubernamentales	218,131	20.7	7.6
Otros servicios	100,751	9.6	4.6
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>1 053,112</b>	<b>100.00</b>	<b>6.8</b>

Fuente: INEI – SIRTOD.

En cuanto a sus potencialidades, Apurímac es uno de los departamentos del país que cuenta con grandes reservas en el sector minero, por albergar considerables yacimientos de cobre, hierro y oro.

La población económicamente activa (PEA) para el 2012 fue de 246,245 personas, correspondiendo el 97.7% a la PEA ocupada y el 2.3% a la PEA desocupada. En el 2012, de las 9 901 empresas registradas como formales, Son MiPyME.



## **3.2. LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE ABANCAY**

### **3.2.1. Nivel de conocimiento de Competitividad**

Para la descripción de los resultados se parte de la afirmación que la Escala de Likert, que construye en función de una serie de ítems y se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem estructurado, que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Una manera práctica de interpretar la magnitud de un coeficiente de confiabilidad guiada por la escala es cuando el coeficiente de confiabilidad se interpreta siguiendo la siguiente escala (Rango y Magnitud): 0,81 a 1,00 Muy alta\*; 0,61 a 0,80 Alta; 0,40 a 0,60 Moderada \*\*; 0,21 a 0,40 Baja; y 0,01 a 0,20 Muy Baja. Es entonces la medición de los factores intervinientes se harán en función del: valor de escala y/o coeficiente de confiabilidad (RUIZ BOLIVAR, 2000).

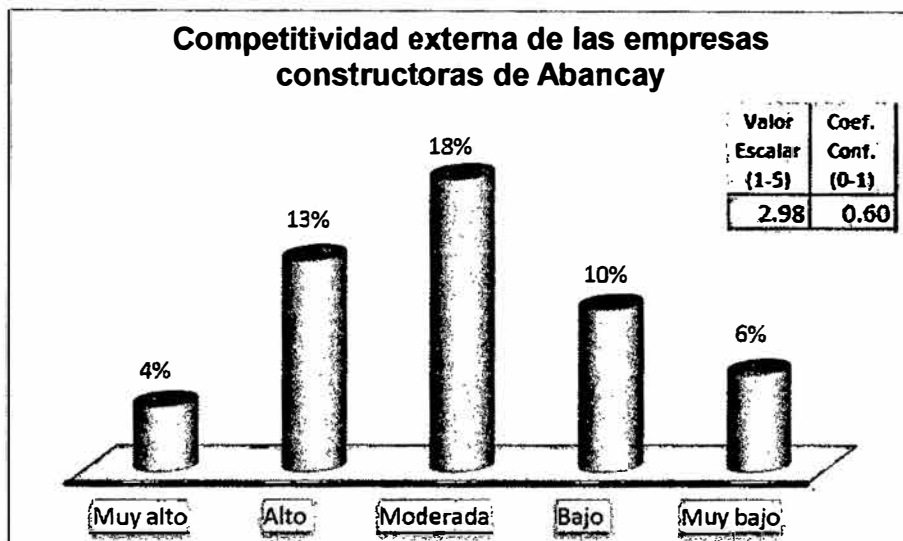
#### **3.2.1.1. Competitividad externa e interna**

A partir de la premisa que competitividad en las empresas constructoras es la capacidad de diseñar y defender sistemáticamente las ventajas diferenciales que les permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado, para el caso se consideran dos niveles de competitividad interna y externa. La externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o al sector a que pertenece.

Sobre esta situación la figura N° 04 muestra un coeficiente de confiabilidad de Likert de 0.60 en un rango de moderada. Es decir, las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, han venido mostrando un acertado nivel de aceptación en cuanto se refiere a la oferta de servicios de la construcción, el mismo que se refleja un atinado grado de innovación en tecnología y nuevas modalidades de fusión empresarial y dinamismo, así como la estabilidad y sostenibilidad económica de la industria construcción, en los últimos años viene alzando su crecimiento en la ciudad de Abancay.



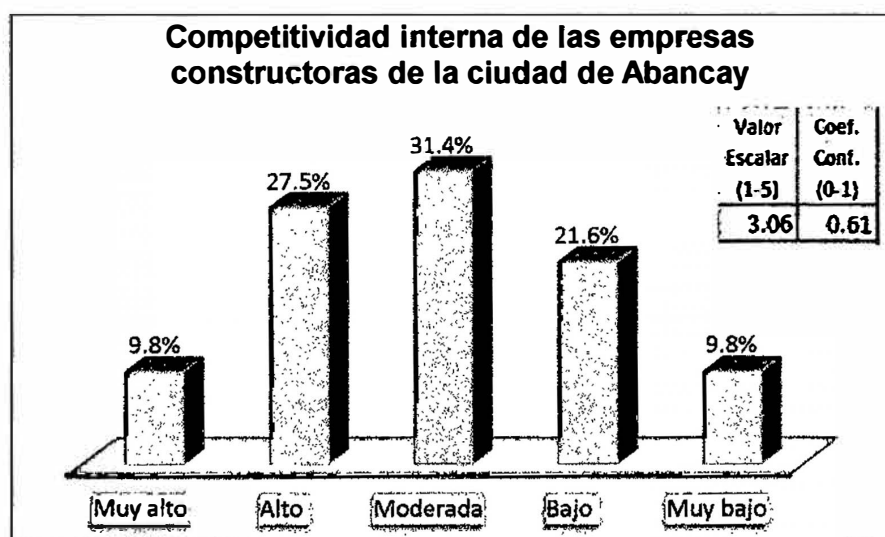
**Figura N° 04**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Por otra parte, la competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

**Figura N° 05**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Sobre este contexto la figura N° 05 muestra un coeficiente de 0.61 dentro de un parámetro o rango de Likert de moderada a alta, el mismo que se traduce

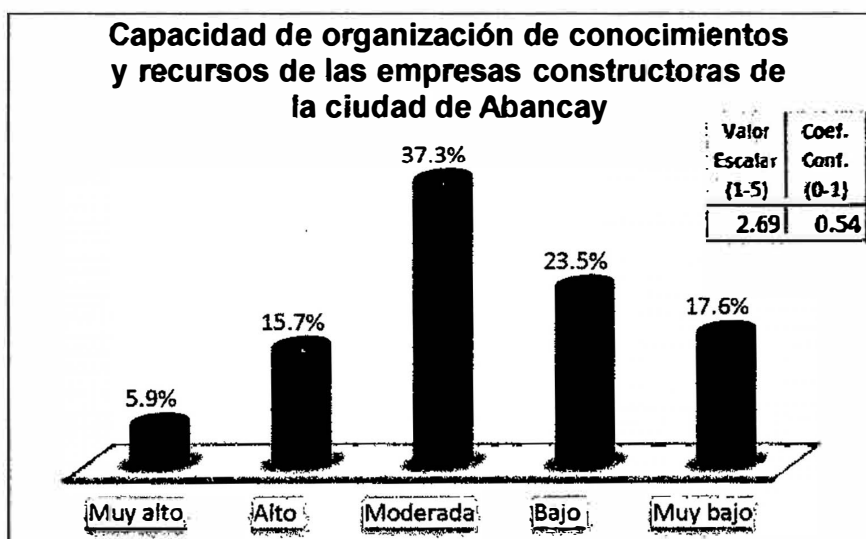


en la preocupación que las empresas constructoras han venido buscando los mejores desempeños posibles del personal y rendimiento de maquinarias, equipos y materiales, así como el mejoramiento de los procesos inmersos en la industria de la construcción.

### 3.2.1.2. Capacidad de organización de conocimientos y recursos

Partiendo de la afirmación, uno de los elementos trascendentales para el desarrollo competitivo de las empresas del sector construcción es la capacidad de organización de los conocimientos técnicos en cuanto está relacionada a gestión empresarial y estándares de construcción innovada a nivel global y el adecuado uso de los recursos.

Figura N° 06



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Esta situación se puede observar en la figura N° 06 con un coeficiente de confiabilidad de 0.54 y valor escalar de 2.69 de Likert define estar en el rango moderada. Las empresas de construcción venían incorporando nuevas modalidades de organización empresarial concerniente en instrumentos de gestión, técnicas de construcción como servicios y el apropiado uso de los diferentes recursos existentes, tomando en cuenta que una empresa competitiva es aquella que acumula una serie de capacidades y



competencias que le permite producir bienes o servicios únicos en el mercado o similares a los de otras empresas.

Finalmente el cambio resulta indispensable adquirir suficiente capacidad de adaptación y desarrollo de cambios técnicos novedosos, tanto del producto como del proceso, para asegurar condiciones propicias para la competencia en el mercado y así poder reducir su probabilidad de salir del mercado.

### **3.2.1.3. Factores intervinientes en la competitividad**

En el proceso de globalización económica mediante la liberalización de los mercados de servicios, la idea de aportar una ventaja diferencial, es la garantía de que la empresa pueda luchar con superioridad a otra similar a través del apropiado manejo de los diferentes factores que intervienen para su logro.

La situación de las empresas de construcción se puede revelar en la figura N° 07, con un valor escalar de 2.90 y coeficiente de confiabilidad de 0.58 muestran un rango moderada en el manejo de los factores de competitividad: participación en el mercado, fidelización del cliente, calidad de servicio y fuerza de ventas, los mismos que se disgregan en los siguientes:

La participación del mercado de la construcción consistente en las ventas de servicios totales en el año, y más debido al crecimiento y demanda de las entidades públicas y privadas, estas han venido siendo significativas.

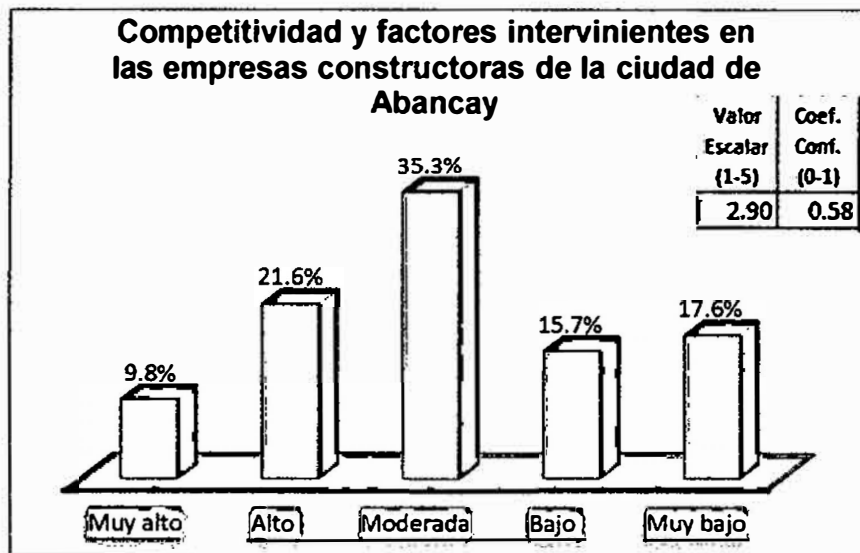
La fidelización a través del establecimiento de relaciones de gana - gana con cada cliente, basada en el acercamiento y la lealtad de clientes; aquellos que más propenden a quedarse con una empresa constructora de servicio.

La calidad del servicio mediante una entrega oportuna de servicio en tiempo reducido en el proceso pedido, producción y puesta en obra, y

La fuerza de ventas como la capacidad de la persona que ha efectuado la acción de vender los servicios mediante las variadas técnicas de ventas en el mercado cada vez más competitivo.



Figura N° 07

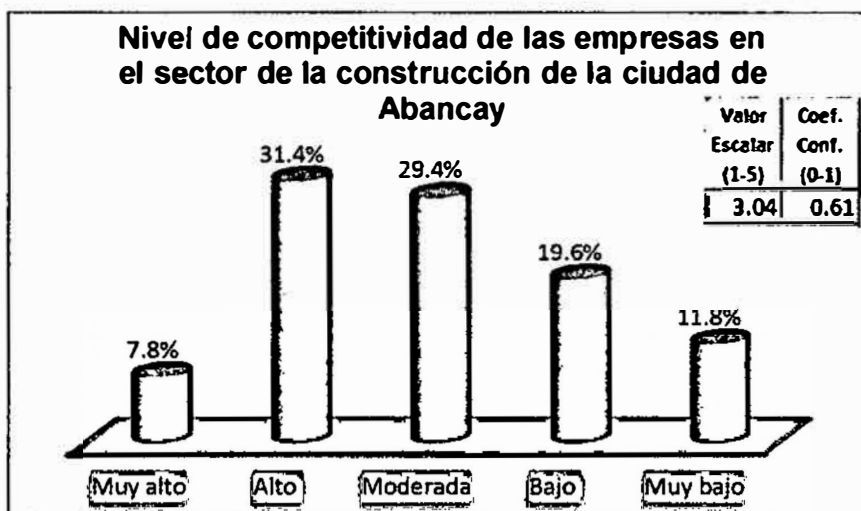


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

#### 3.2.1.4. Nivel de competitividad en el sector de la construcción

Destacando a (PORTER M.E., 2003) manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Es decir, la empresa constructora necesariamente tiene que evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Figura N° 08



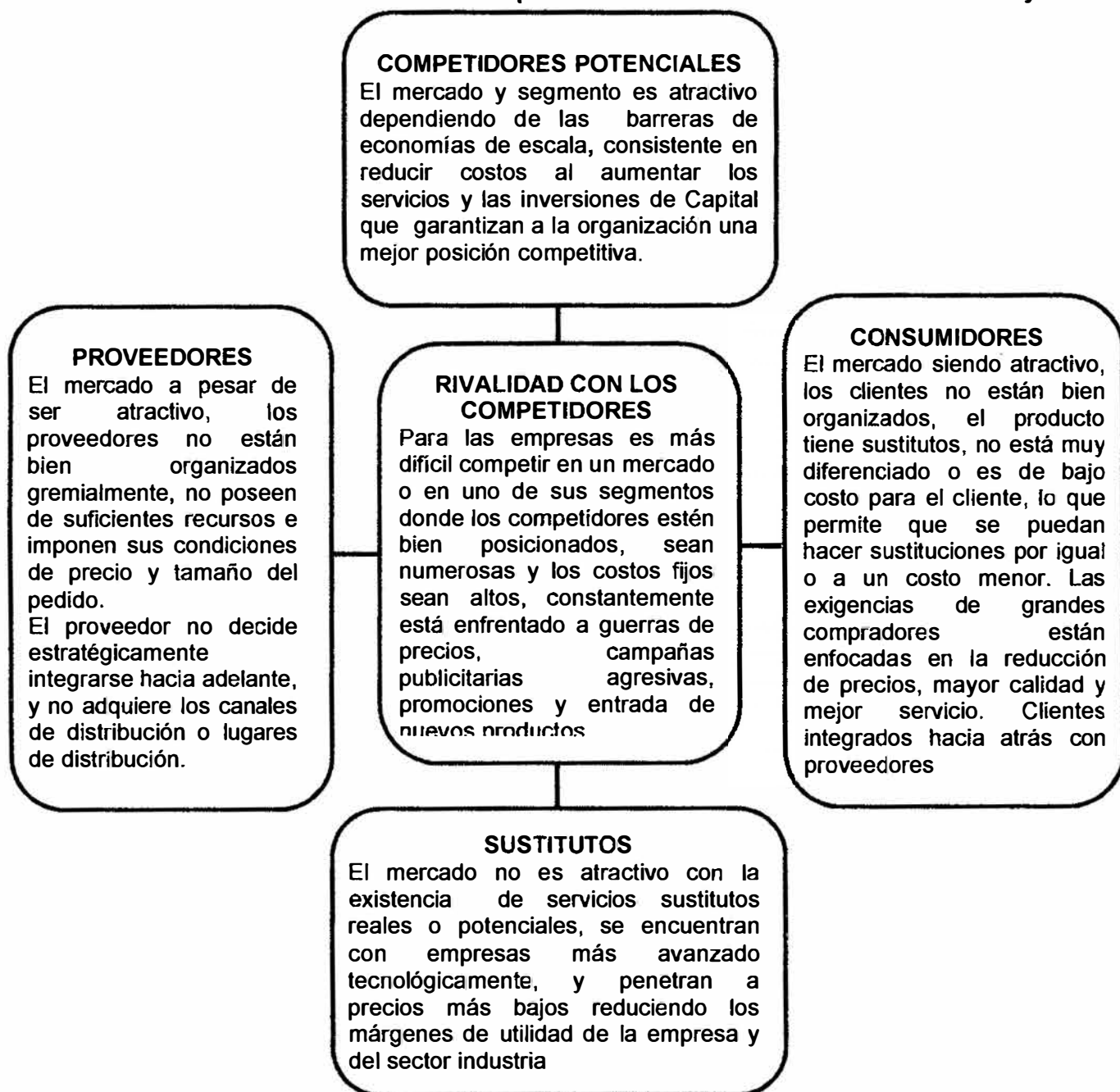
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



Esta situación se puede manifestar en la figura N° 08, con un valor escalar 3.04 y coeficiente de confiabilidad 0.61 sitúa en el nivel de moderada a alta el nivel de competitividad de las empresas constructoras.

Figura N° 09

Modelo de Diamante de PORTER de empresas constructoras de la ciudad de Abancay



Fuente: Elaboración propia en base a modelo de Diamante de Porter.



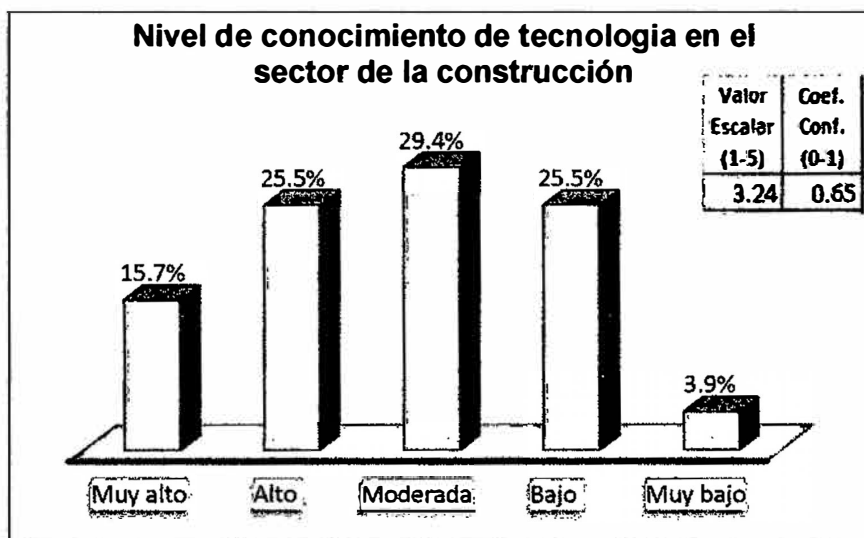
### 3.2.2. Innovación tecnológica

#### 3.2.2.1. Conocimiento de tecnología en el sector de la construcción

En el sector o industria de la construcción el papel que cumple la tecnología de la empresa, se constituye en un medio para la transformación de ideas y conocimientos que derivarán en servicios y procesos mejorados y/o nuevas formas organizativas, cuyo resultado en la rentabilidad empresarial y en las condiciones de vida de la población son evidentes.

Esta situación se manifiesta se manifiesta en la figura N° 10, con un valor escalar de 3.24 y coeficiente de confiabilidad de 0.65 permite ubicar dentro del rango de moderada a alta. El mismo que se evidencia en el limitado conocimiento de la tecnología existente en el medio. A pesar que esta realidad ya se vienen mostrando en algunas empresas societarias y/o modalidad de consorcios que han venido utilizando tecnologías bastante modernas en las diferentes tareas y etapas de la industria de la construcción.

Figura N° 10



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

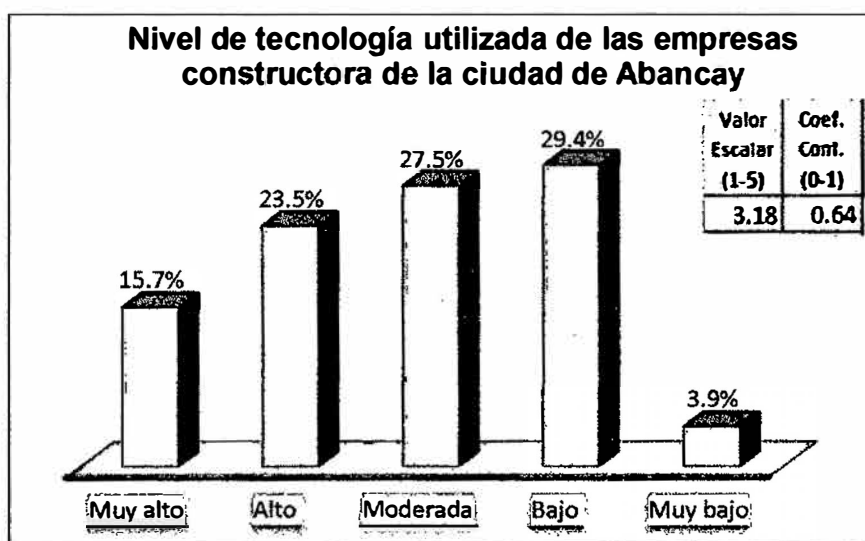


### 3.2.2.2. Nivel de tecnología utilizada

A partir de los esfuerzos empíricos y teóricos apuntan a establecer una fuerte vinculación entre tecnología e innovación en la creación de ventajas competitivas en las empresas constructoras.

Para conocer este contexto, se recurre a la figura N° 11 con valor escalar de 3.18 y coeficiente de confiabilidad de 0.64 permite situar en un nivel de alta en cuanto se refiere a la utilización de tecnología en éstas empresas. La misma que se manifiesta centrada en la rama de la construcción entre componentes de edificación, actividad inmobiliaria y la obra civil donde preponderan utilizar tecnología apropiada.

Figura N° 11



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

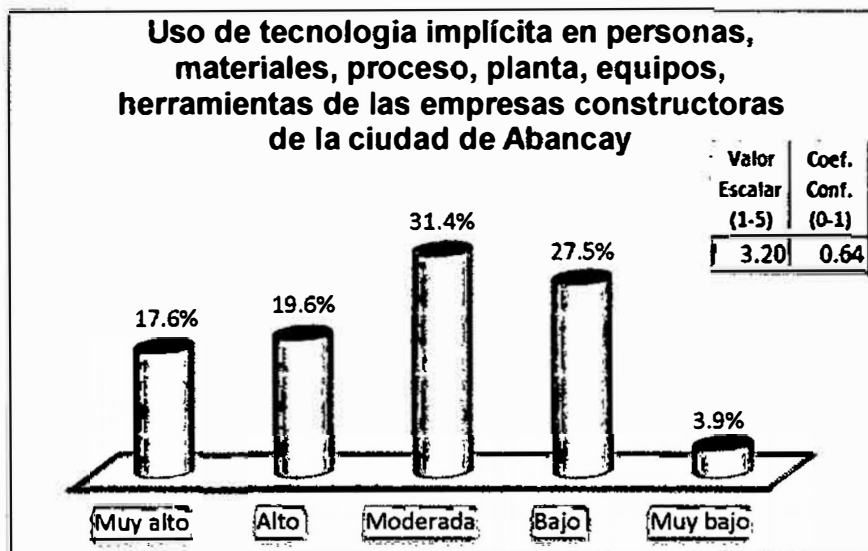
### 3.2.2.3. Nivel de uso de tecnología implícita en la producción

El ingreso de cualquier cambio en la aplicación de tecnología al proceso de producción permite la obtención de un incremento en la eficiencia, al conocimiento práctico, know-how, habilidades y destrezas de las personas y mecanismos que pueden ser empleados en el desarrollo de un nuevo servicio y/o nuevo sistema de producción.



De las empresas en estudio se puede verificar en la figura N° 12, con un valor escalar de 3.20 y coeficiente de confiabilidad de 0.64 precisa entender el uso de tecnología implícita en personas, materiales, proceso planta, equipos, herramientas han tenido un nivel alta en el uso de esta tecnología integrada. Realidad que ha venido manifestándose en la implementación de innovadas maquinarias, equipos y métodos de construcción en las diferentes fases y formas de desarrollo de las diferentes actividades y en estrecha relación con la naturaleza y característica de cada empresa.

Figura N° 12



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

#### 3.2.2.4. Nivel de inyección de innovación tecnológica para creación de valor y competitividad

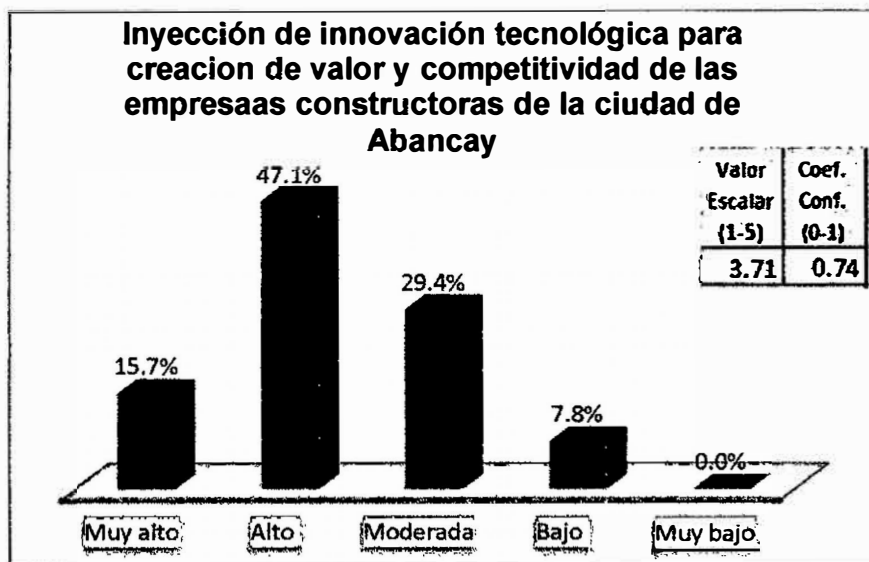
Partiendo de la proposición de (MOKYR, 1990) la competitividad puede originarse de diversas fuentes entre las que destacan, el introducción de innovación y la tecnología, constituyéndose junto al capital humano en determinantes de la productividad, de la estructura de costos de la empresa, de los precios de los productos y de los salarios de los trabajadores, todo lo cual repercute en los niveles de



empleo, en el crecimiento económico nacional y en la calidad de vida de la población.

Específicamente en las empresas materia de estudio, la figura N° 13 con un valor escalar de 3.71 y coeficiente de confiabilidad de 0.74 proporciona hacer conocer que la inyección de innovación en tecnología para la creación de valor y competitividad se ha venido alcanzado el nivel de alta, es decir, referida a la especialización, a la productividad, al conocimiento, y a los recursos y las capacidades de la empresa en proporción a la oferta de servicios.

Figura N° 13



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

### 3.2.2.5. Nivel de inversión en capital humano y desarrollo de nuevas tecnologías

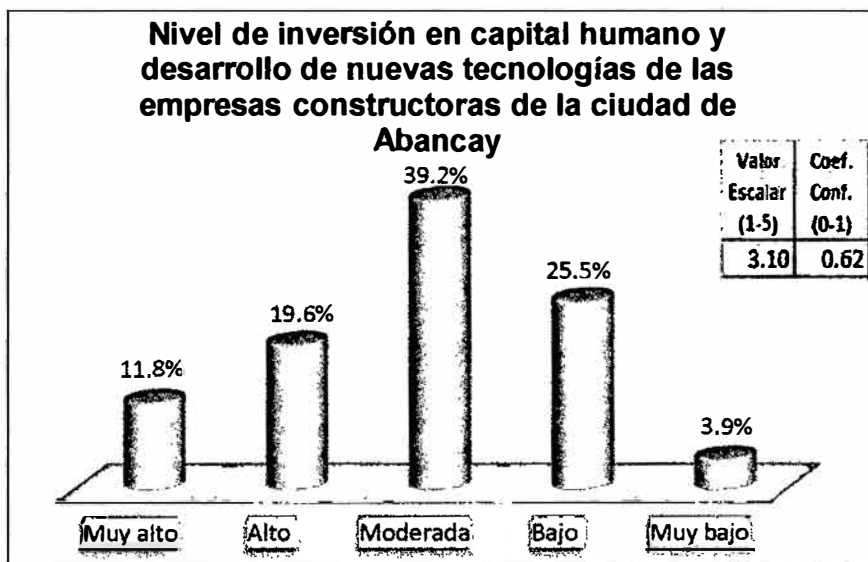
Es de amplio conocimiento crear competitividad es sinónimo de dar apertura a la inversión en **innovaciones incrementales**, referidas a mejorar las técnicas existentes en el proceso de prestación de servicio o algunas características de éstas.

En relación a la inversión en capital humano y tecnología en las empresas constructoras, la figura N° 14 muestra con valor escalar de 3.10 y coeficiente



de confiabilidad de 0.62 un flujo de rango de moderada a alta, entendiéndose que éstas empresas han venido tomando en cuenta la inversión en capital humano y el desarrollo de nuevas tecnologías y que éstas se han constituido en el fundamento de las nuevas ventajas competitivas y con mucho énfasis en las **ventajas dinámicas**, relacionadas el conocimiento y el dominio tecnológico, por lo que éstas empresas venían consiguiendo ventajas competitivas mediante algunas innovaciones en el servicio especializado.

Figura N° 14



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

### 3.2.3. Productividad

#### 3.2.3.1. Nivel de productividad y competitividad

La definición productividad en relación con la competitividad, se refiere a la capacidad que una empresa tiene de producir a menores costes que sus competidores y/o estrictamente productividad entendida como el valor creado en una empresa consigue compararse con la de otra similar, la misma que se revela por el reconocimiento que el cliente efectúa a través del precio que paga por el servicio.

Para conocer el nivel de productividad en las constructoras, se recurre a la figura N° 15 mostrando un valor escalar de 3.30 y coeficiente de confiabilidad



de 0.66; permite definir un rango progresivo de moderada a alta, la misma que se refleja en la creciente productividad física y productividad del valor económico creado a través de una serie de actividades de la construcción, y que han sido establecidas en el oportuno uso de los recursos materiales, tecnología, personal y otros que orientan a buscar la permanente eficiencia. Finalmente en el concepto de productividad es relativo, ya que a la idea de cantidad se le asocia la de calidad de servicio al cliente.

Figura N° 15



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

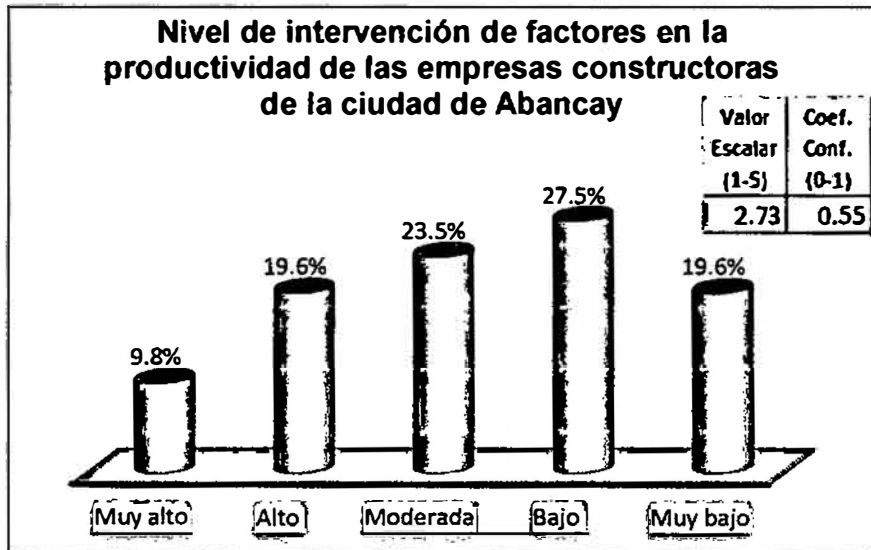
### 3.2.3.2. Factores intervinientes en la productividad

En la industria de la construcción actualmente y con bastante frecuencia surge la necesidad de mejorar la productividad de las empresas, situación que por si no mejorará la competitividad, sin la intervención y manejo de factores llamados a encaminar elevar el nivel de productividad.

Esta situación se refleja en la figura N° 16, con un valor escalar de 2.73 y coeficiente de confiabilidad de 0.55 manifiesta un nivel moderada la participación y utilización de los factores comprometidos con la productividad, y con alta conjetura de revertir el ratio la baja productividad laboral en resultados logrados en cada fase y procesos de la construcción.



Figura N° 16



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Figura N° 17

**Comportamiento de los factores de la productividad en las empresas constructoras de la ciudad de Abancay**

Factores	Enunciado	Beneficios
<b>Tecnología</b>	El apropiado uso de la tecnología es tradicionalmente la forma más habitual de mejorar la productividad	Reducir el tiempo de tareas y actividades y la utilización de materiales e insumos
<b>Externalización</b>	La subcontratación de tareas rutinarias de poco valor añadido, y focalizarse en tareas que crean ventaja competitiva de la organización	Reducción en la estructuración de costes y minimización de la inversión
<b>Motivación</b>	El personal motivado en la organización muestra mayor producción y productividad a comparación del que no lo está	Personal con actitud relevante y mucho más productivo en las tareas asignadas en el proceso de producción
<b>Mejora de procesos</b>	La reingeniería de procesos es factor determinante de mejora de productividad en la organización de actividades como proceso.	Brinda el beneficio real en cada proceso de la construcción, detectando deficiencias y proceso inapropiados.

Elaboración propia. Fuente ZAMORA ESTIBALLO 2002. Un análisis sectorial y regional de productividad en España.



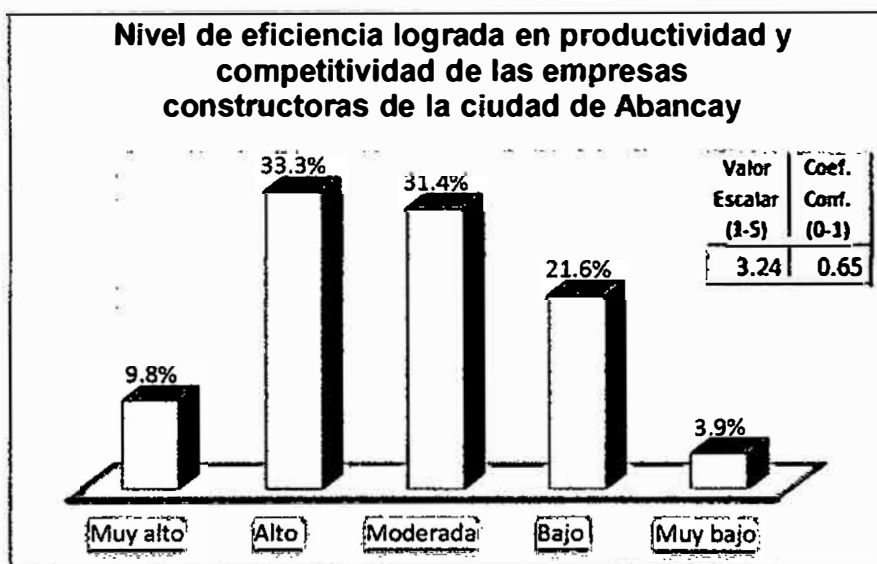


### 3.2.3.3. Nivel de eficiencia y efectividad lograda en la productividad

En el proceso de la industria de la construcción la **eficiencia** se expresa la cantidad de productos y servicios generados a partir de la cantidad de insumos aplicados por la empresa, y a este indicador se le denomina "eficiencia técnica". Mientras la **efectividad** similar a la de eficiencia, está relacionada a la cantidad de recursos aplicados para el logro de los objetivos empresariales. Para su cálculo es necesario el establecimiento de estándares de desempeño y productividad de manera equilibrada con respecto a los objetivos y metas específicas definidos en los planes y proyectos.

El cometido de medición de eficiencia se puede observar en la figura N° 18 que muestra un valor escalar de 3.24 y coeficiente de confiabilidad de 0.65, con lo que se define haber venido logrando un nivel de eficiencia alta en cuanto a la obtención de los servicios en relación a los recursos utilizados (horas-hombre, horas-máquina, materiales, insumos, capacidad instalada, entre otros).

Figura N° 18

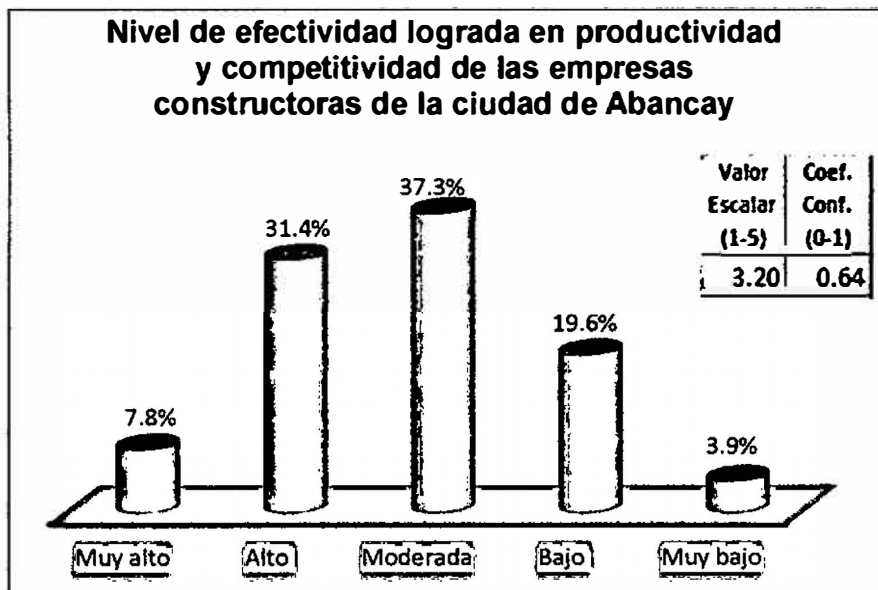


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



Por otra parte, en la figura N° 19 se puede apreciar los resultados con un valor escalar de 3.20 y coeficiente de confiabilidad de 0.64, rango que se encuentra dentro del nivel de efectividad creciente de moderada a alta, es decir que el logro en cuanto a metas y objetivos preestablecidos están en estrecha relación de los parámetros permitidos de recursos utilizados en cada proceso e integral de actividades de construcción de las empresas en estudio.

Figura N° 19



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

### 3.2.4. Estrategia de diferenciación

La estrategia competitiva, se reduce en las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible. PORTER identificó tres estrategias genéricas que podían usarse de forma particular o en conjunto, definidas como: i. El liderazgo en costes totales bajos; ii. **La diferenciación**; y iii. El enfoque. Entonces la mejor estrategia debería estar centrada en la **creación de valor** que a un producto tradicional, se le añade una característica muy innovadora que permite diferenciarlo.

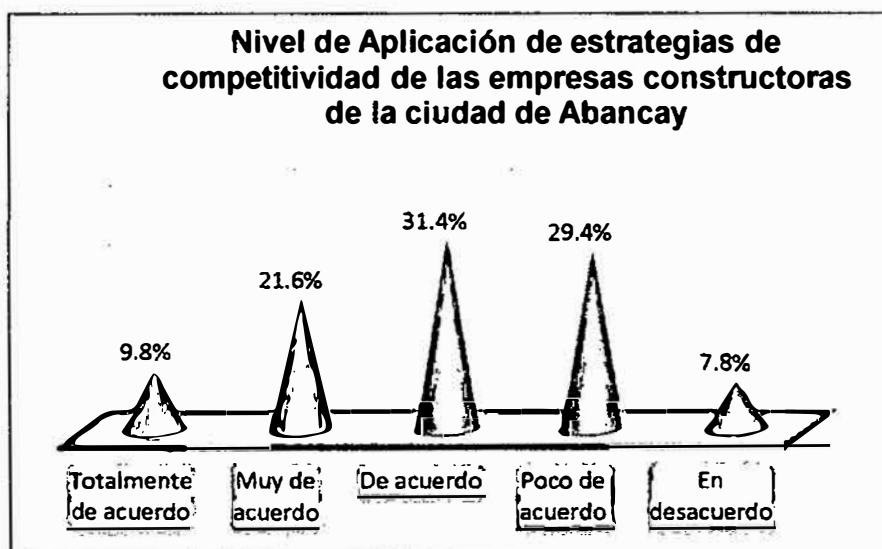


### 3.2.4.1. Aplicación de estrategias de competitividad de diferenciación

Las estrategias vinculadas a la diferenciación a los productos o servicios como parte de generar una competitividad se tratan de crear un atributo al servicio y que sea percibido en toda la industria como única y diferente.

En el caso de las empresas constructoras se observa en la figura N° 20, consideran estar de acuerdo (31.4%) con la aplicación de las estrategias de diferenciación que sean venido haciendo en las empresas, las que se han venido basándose incorporando en el propio producto, el sistema de entrega por el medio del cual se vendía, y que sin embargo los clientes pueden no valoran lo suficiente al producto exclusivo de acuerdo a las expectativas creadas.

Figura N° 20



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

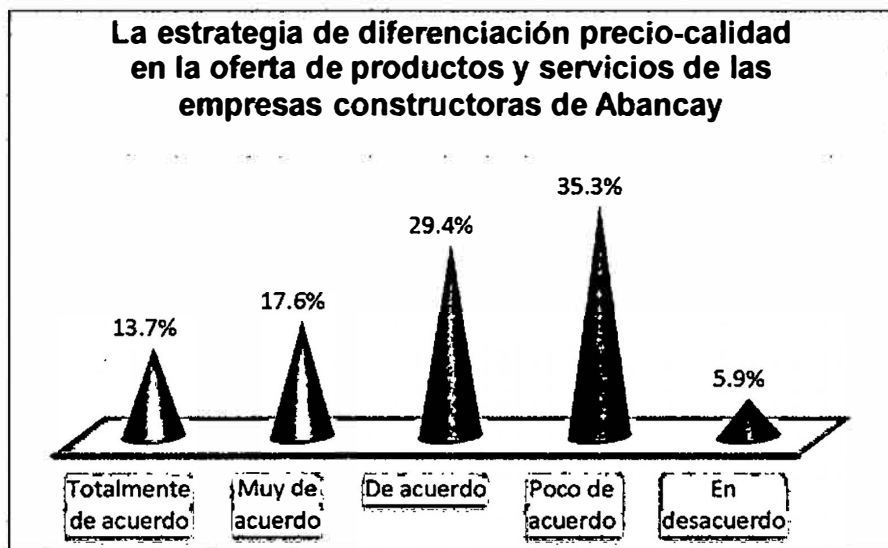
### 3.2.4.2. La estrategia de diferenciación del precio-calidad

De similar forma mediante la figura N° 21 permite dilucidar estar de acuerdo a poco de acuerdo (35.3%) con la estrategia de diferenciación de precio-calidad para la oferta de servicios competitivos de la empresa y tratándose de una estrategia adecuada para atraer al público más racional del sector construcción, que por cierto son en menor cuantía.



Decisivamente las empresas utilizan esta estrategia para ganar cuotas en el mercado de construcción local, así como mantener sostenible en el tiempo, y la optimización de los costes y los procesos, de tal forma se pueda garantizar la rentabilidad como retorno de la inversión.

Figura N° 21



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

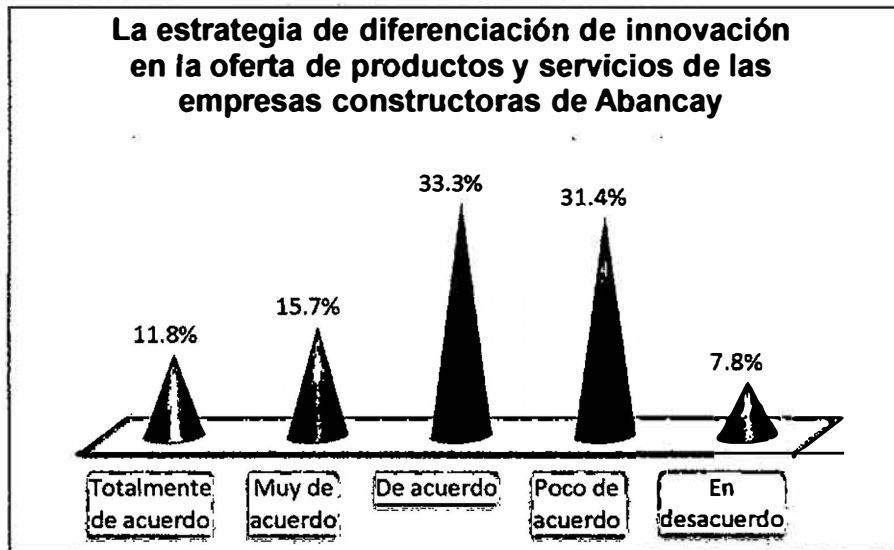
### 3.2.4.3. La estrategia de diferenciación de innovación

En cuanto concierne a la utilización de la estrategia de diferenciación sustentado en la innovación del servicio, la figura N° 22 accede visualizar con un 33.3% consideran haber estado de acuerdo con aplicación de la estrategia de diferenciación de permanente innovación en el ofrecimiento de productos y servicios competitivos de la empresas de construcción.

También es necesario indicar, que este tipo de estrategia utilizada muchas veces se enfoca por las marcas y reconocimiento de empresas en el mercado; cuyos productos y servicios tienen un alto componente de innovación tecnológica en la industria de la construcción, demostrando permanente revisión en la investigación de mercados y enfoque de alto desempeño de personal que permita atraer al mejor talento en cada servicio.



Figura N° 22

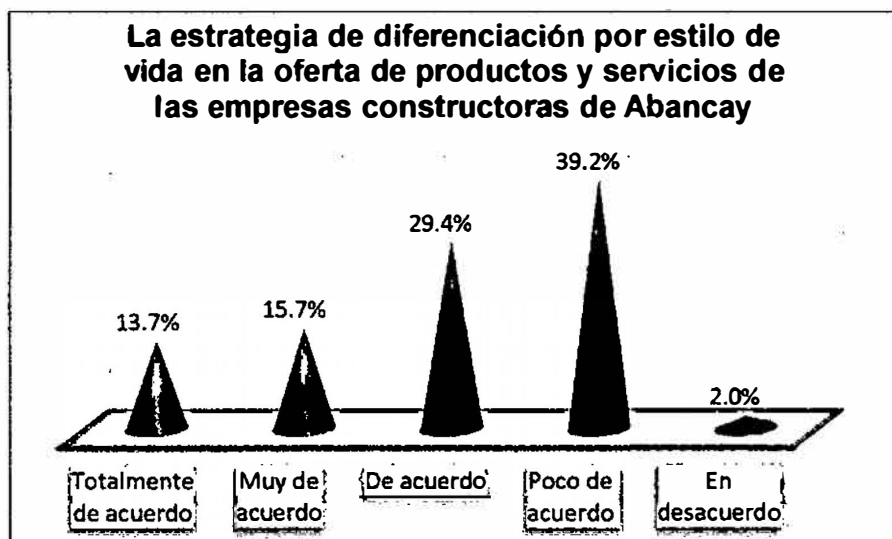


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

#### 3.2.4.4. La estrategia de diferenciación por estilo de vida del cliente

Desde el punto de vista de la diferenciación la figura N° 23 propicia observar en un 39.2% consideran estar poco de acuerdo con tendencia a estar de acuerdo, la vinculación de la diferenciación por estilo de vida de sus clientes como una estrategia de competitividad en las empresas constructoras.

Figura N° 23



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



Es pertinente enfatizar que las marcas que utilizan esta estrategia se preocupan especialmente por vincularse con las nuevas tendencias de vida del cliente, así como el tipo de personalidad y por enlazar con sus clientes a través de aspectos emocionales, con mucha aplicación las marcas de moda como tipo de diferenciación en las empresas constructoras.

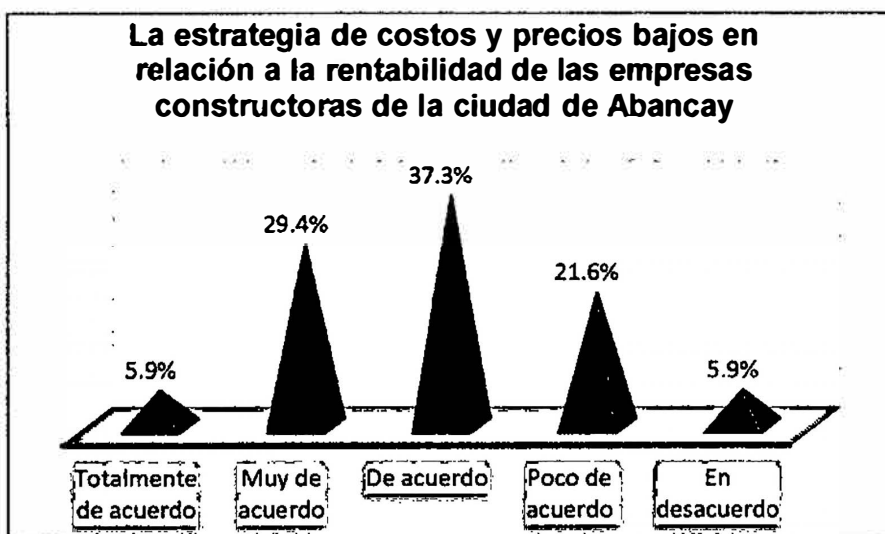
### 3.2.5. Estrategia de Liderazgo de costes

Partiendo de la premisa la estrategia de liderazgo en costos es un amplio enfoque de negocios que genera beneficios directos para las empresas, de manera que generan bajos gastos generales, minimización de desperdicios, traducidas en la aplicación de tecnología de punta y de mano de obra calificada o mediante el acceso preferencia a materias primas, convirtiéndose en una opción atractiva en cuanto a costos y precios de servicios se refiere.

#### 3.2.5.1. La estrategia de costes y precios bajos en relación a rentabilidad

Sobre la estrategia binomio costes y/o precios-rentabilidad, la figura N° 24 facilita observar en el 37.3% consideran estar de acuerdo y razonable la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie una mayor rentabilidad para la empresa.

Figura N° 24



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



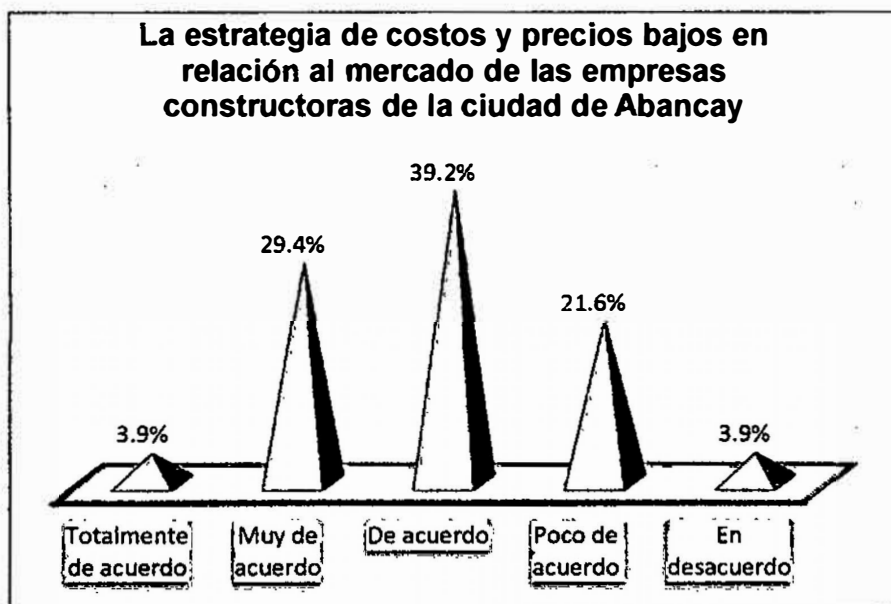
La estrategia aplicada por las empresas constructoras se refiere a vender servicios a costos más bajos posibles y precios competitivos, donde percibir las utilidades será mayor de las empresas que invierten más para producir productos de una calidad similar.

### 3.2.5.2. La estrategia de costes y precios bajos en relación al mercado

Por otra parte, la estrategia de costes en relación al mercado, se puede visualizar mediante la figura N° 25, donde el 39.2% consideran estar de acuerdo y alta tendencia a estar muy de acuerdo y prudente la necesidad de la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie una mayor participación o ganar cuotas en el mercado competitivo.

Las empresas constructoras son capaces de ofrecer servicios a un precio de mercado por debajo de lo normal, por lo general consiguen expandir su mercado con los clientes conscientes del presupuesto propicio de rebajas. Muchas veces estas empresas todavía son capaces de generar utilidades estándar en la industria de la construcción debido a su base de bajo costo

Figura N° 25



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

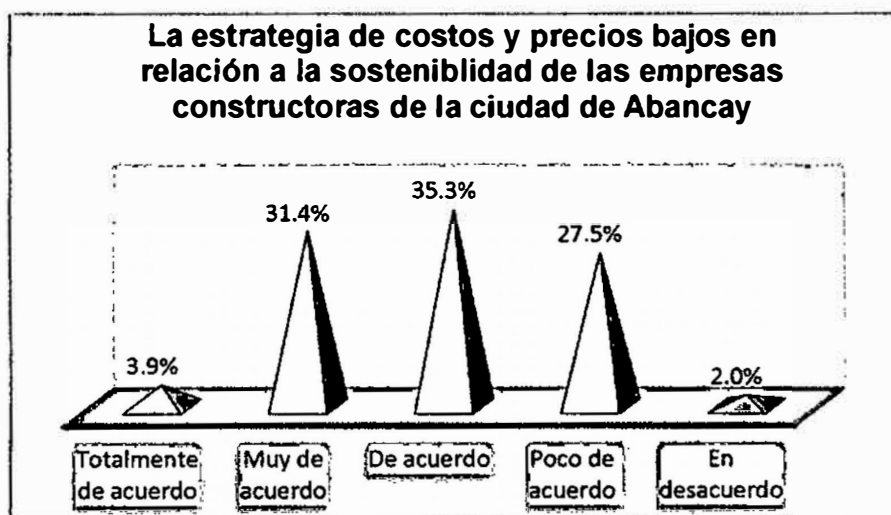


### 3.2.5.3. La estrategia de costes y precios bajos en relación a la sostenibilidad

Desde otro ángulo sobre el uso de la estrategia relación costes y precios-sostenibilidad, la figura N° 26 brinda observar de forma clara en el 35.3% consideran estar de acuerdo y sensato el manejo de la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie mayor sostenibilidad de la empresa en el mercado.

En esta parte se puede hacer mención, las empresas constructoras con menores costos tienen una mejor oportunidad de supervivencia. Estas tácticas de bajo costo, muchas veces son difíciles para los competidores replicar, y éstas se justifican en la eficiencia optimizada vía relaciones con proveedores externos de bajo costo y la integración vertical logradas mediante la participación tanto en la fabricación como en la reventa de productos y/o servicios.

Figura N° 26



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

### 3.2.5.4. La estrategia de costes y precios bajos en relación al capital

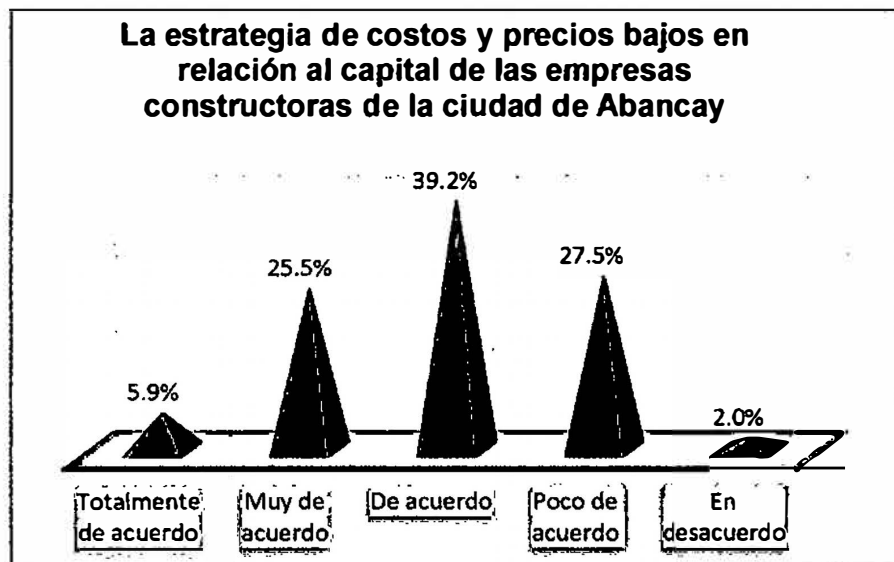
De similar forma en cuanto al uso de la estrategia relación costes y precios-capital, la figura N° 27 permite observar en el 39.2% consideran estar de



acuerdo y cuerdo el uso de la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie un mayor crecimiento del capital de la empresa.

Se puede afirmar, si los costos básicos de operación son bajos, permite la renovación tecnológica y otro tipo de expansión, en muchos casos incluso puede utilizar los fondos disponibles para promover nuevos segmentos de mercado o explotarlos, así como la apertura a nuevas inversiones en el sector u otros mercados.

Figura N° 27



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

### 3.2.5.5. Diseño de estrategias en función a nuevas tecnologías de gestión y producción

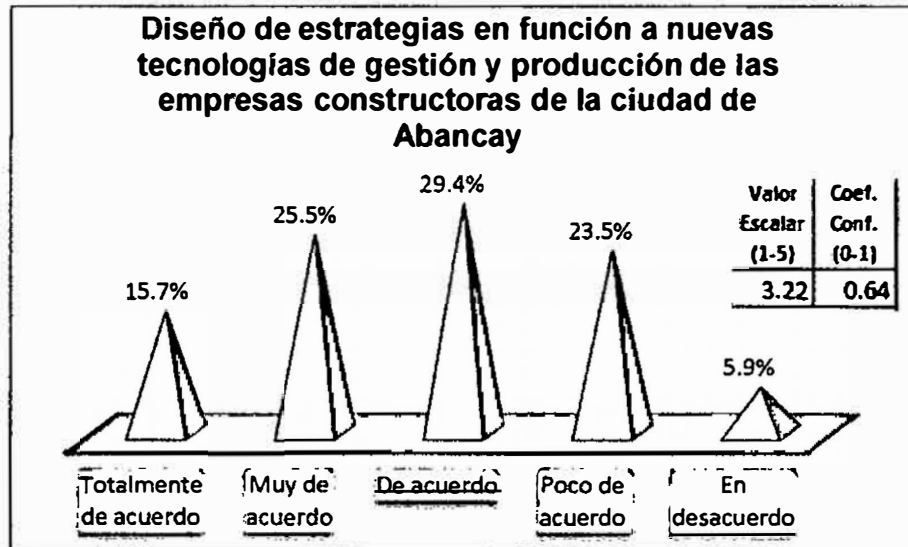
Finalmente dentro de las estrategias de marco integral tecnología y gestión, la figura N° 28 propicia revelar en un 29.4% de los empresarios consideran estar de acuerdo y tendientes a estar muy de acuerdo y prudente diseñar estrategias competitivas en función a la apertura de nuevas tecnologías de gestión y producción en las empresas de la construcción.

Dentro de la concepción de competitividad, si estas empresas quieren ser competitivas y tener éxito necesariamente deberán desarrollar e implementar estrategias con la implementación de tecnologías tanto en el proceso



productivo como en la prestación de servicios para contrarrestar eficazmente las fuerzas competitivas que se presentan en el entorno o sector de la industria de la construcción.

**Figura N° 28**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

**Figura N° 29**

**Empresas constructoras con nuevas tecnologías de gestión y producción en el Perú**



Fuente: GESTION el diario de economía y negocios del Perú 2014. Sector construcción 2015.



### 3.3. Contratación de Hipótesis

Tabla N° 04

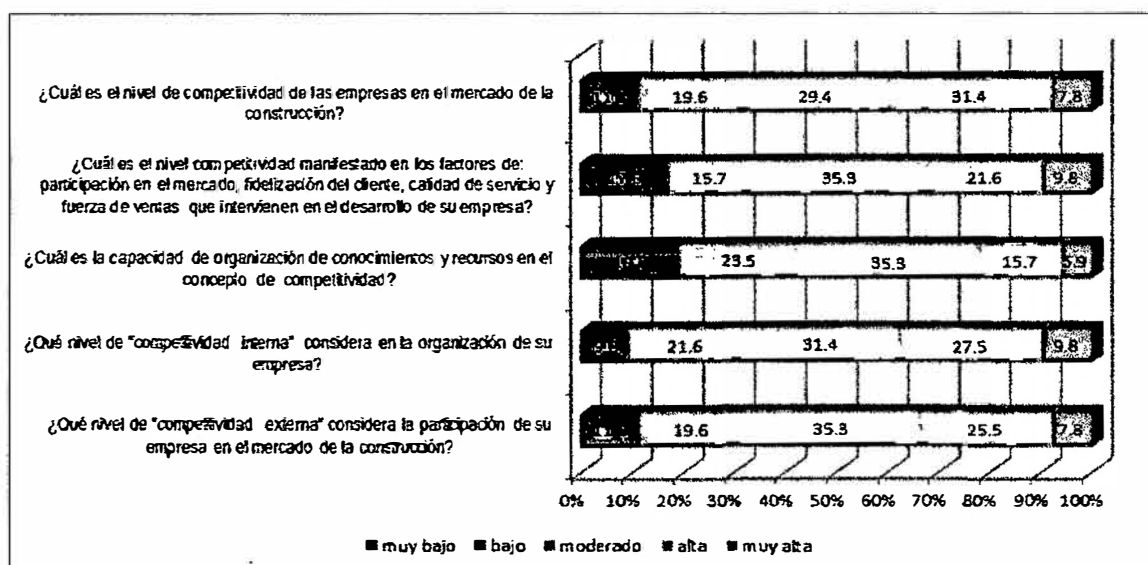
#### Conocimiento de competitividad según Items

		muy bajo		bajo		moderado		alta		muy alta	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P1	¿Qué nivel de "competitividad externa" considera la participación de su empresa en el mercado de la construcción?	6	11.8	10	19.6	18	35.3	13	25.5	4	7.8
P2	¿Qué nivel de "competitividad interna" considera en la organización de su empresa?	5	9.8	11	21.6	16	31.4	14	27.5	5	9.8
P3	¿Cuál es la capacidad de organización de conocimientos y recursos en el concepto de competitividad?	10	19.6	12	23.5	18	35.3	8	15.7	3	5.9
P4	¿Cuál es el nivel competitividad manifestado en los factores de: participación en el mercado, fidelización del cliente, calidad de servicio y fuerza de ventas que intervienen en el desarrollo de su empresa?	9	17.6	8	15.7	18	35.3	11	21.6	5	9.8
P5	¿Cuál es el nivel de competitividad de las empresas en el mercado de la construcción?	6	11.8	10	19.6	15	29.4	16	31.4	4	7.8

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Figura N° 30

#### Conocimiento de competitividad según Items



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



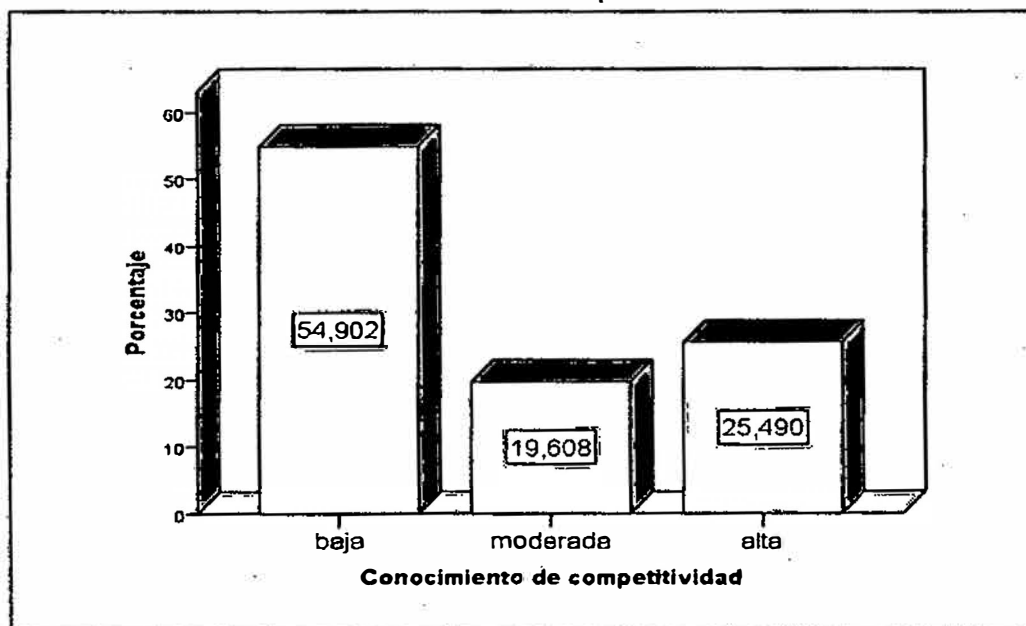
**Tabla N° 05**  
**Conocimiento de competitividad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos baja	28	54,9	54,9	54,9
moderada	10	19,6	19,6	74,5
alta	13	25,5	25,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

**Figura N° 31**

**Conocimiento de competitividad**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

### 3.3.1. Contratación de hipótesis específicos

#### Hipótesis N° 01

**Ha:** El nivel de conocimiento sobre competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es progresivo

**Ho:** El nivel de conocimiento sobre competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, no es progresivo.



**Tabla N° 06**

Estadísticos de contraste	
	Conocimiento de competitividad
Chi-cuadrado	10,941 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asintót.	,004

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Como se observa en el cuadro el valor “sig.” Es 0.04 que es menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que el nivel de conocimiento sobre competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es progresivo.

**Tabla N° 07**

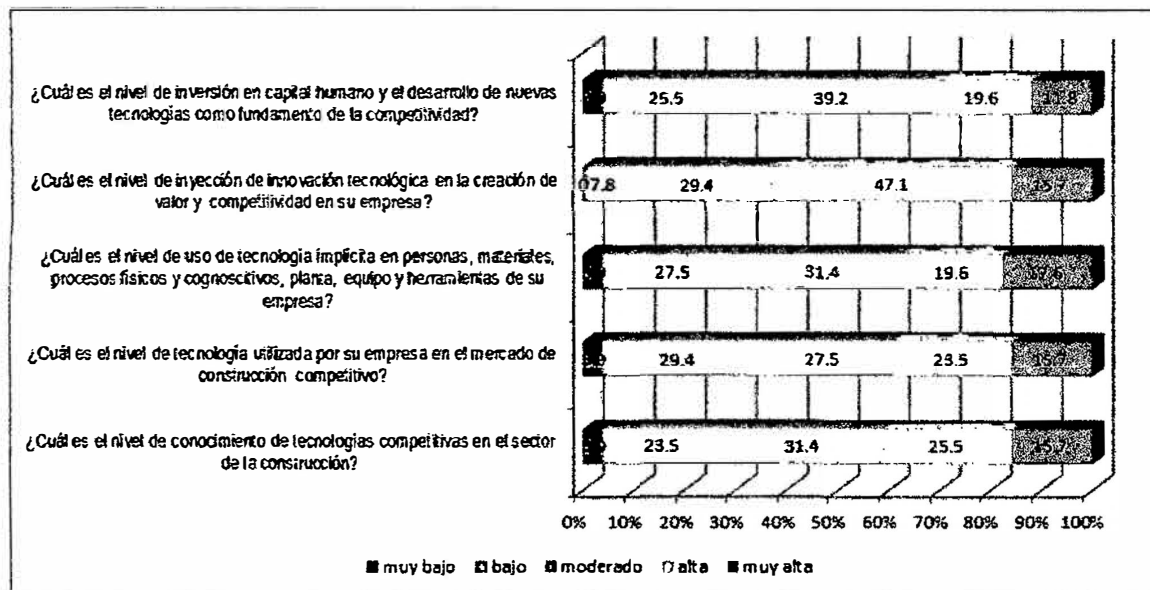
**Innovación Tecnológica según Items**

		muy bajo		bajo		moderado		alta		muy alta	
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
P6	¿Cuál es el nivel de conocimiento de tecnologías competitivas en el sector de la construcción?	2	3.9	12	23.5	16	31.4	13	25.5	8	15.7
P7	¿Cuál es el nivel de tecnología utilizada por su empresa en el mercado de construcción competitivo?	2	3.9	15	29.4	14	27.5	12	23.5	8	15.7
P8	¿Cuál es el nivel de uso de tecnología implícita en personas, materiales, procesos físicos y cognoscitivos, planta, equipo y herramientas de su empresa?	2	3.9	14	27.5	16	31.4	10	19.6	9	17.6
P9	¿Cuál es el nivel de inyección de innovación tecnológica en la creación de valor y competitividad en su empresa?	0	0	4	7.8	15	29.4	24	47.1	8	15.7
P10	¿Cuál es el nivel de inversión en capital humano y el desarrollo de nuevas tecnologías como fundamento de la competitividad?	2	3.9	13	25.5	20	39.2	10	19.6	6	11.8

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



**Figura N° 32**  
**Innovación Tecnológica según Items**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

**Tabla N° 08**

**Innovación tecnológica**

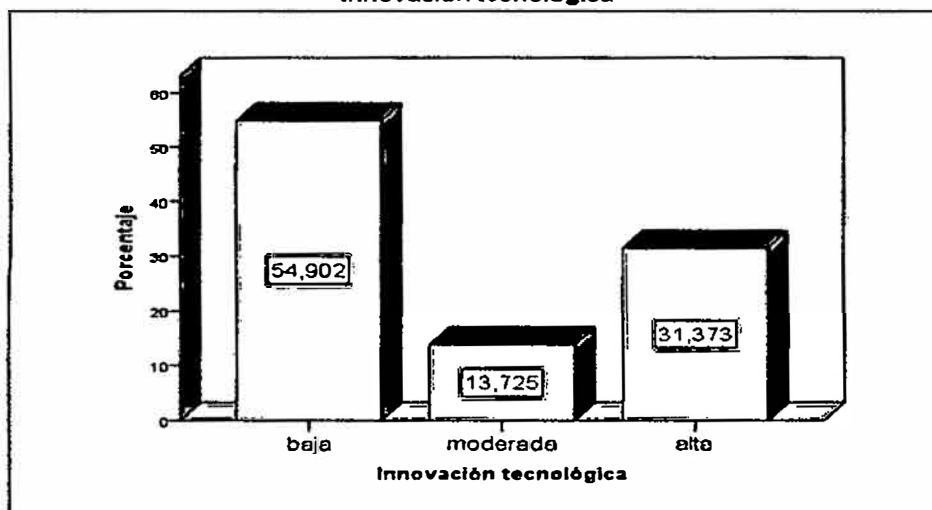
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	baja	28	54,9	54,9	54,9
	moderada	7	13,7	13,7	68,6
	alta	16	31,4	31,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



**Figura N° 33**

**Innovación tecnológica**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

**Hipótesis N° 02**

**Ha:** El nivel de aplicación e innovación tecnológica de la construcción de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es gradual.

**Ho:** El nivel de aplicación e innovación tecnológica de la construcción de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, no es gradual.

**Tabla N° 09**

**Estadísticos de contraste**

	Innovación tecnológica
Chi-cuadrado	13,059 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asintót.	,001

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Como se observa en el cuadro el valor "sig." Es 0.001 que es menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que el nivel de aplicación e innovación tecnológica de la construcción de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es gradual.

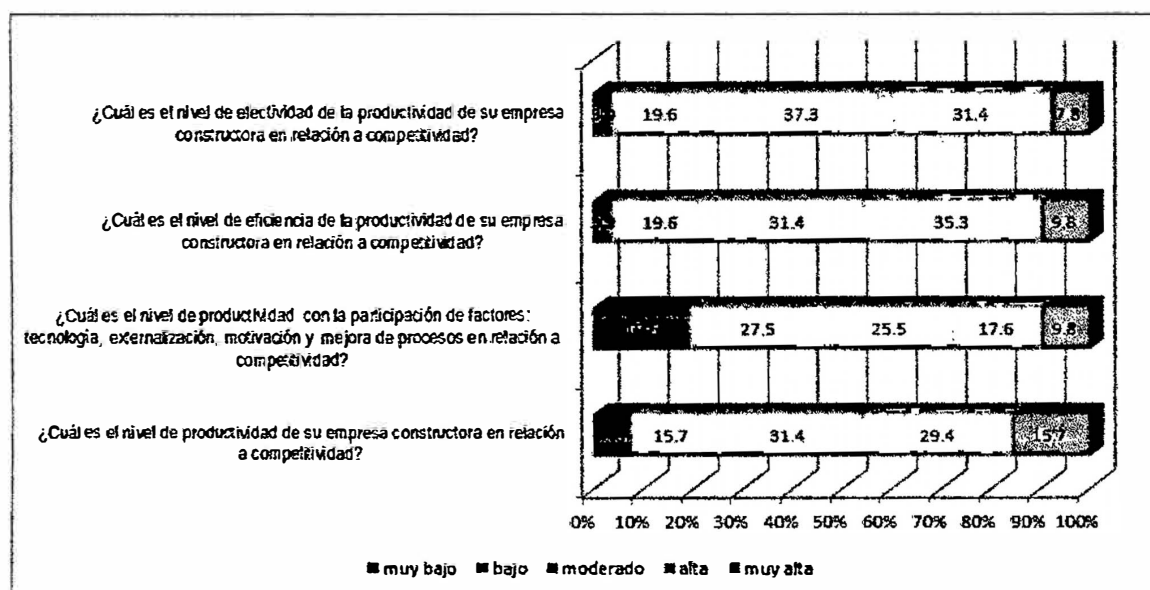


**Tabla N° 10**  
**Productividad según Items**

		muy bajo		bajo		moderado		alta		muy alta	
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
P11	¿Cuál es el nivel de productividad de su empresa constructora en relación a competitividad?	4	7.8	8	15.7	16	31.4	15	29.4	8	15.7
P12	¿Cuál es el nivel de productividad con la participación de factores: tecnología, externalización, motivación y mejora de procesos en relación a competitividad?	10	19.6	14	27.5	13	25.5	9	17.6	5	9.8
P13	¿Cuál es el nivel de eficiencia de la productividad de su empresa constructora en relación a competitividad?	2	3.9	10	19.6	16	31.4	18	35.3	5	9.8
P14	¿Cuál es el nivel de efectividad de la productividad de su empresa constructora en relación a competitividad?	2	3.9	10	19.6	19	37.3	16	31.4	4	7.8

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

**Figura N° 34**  
**Productividad según Items**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



**Tabla N° 11**

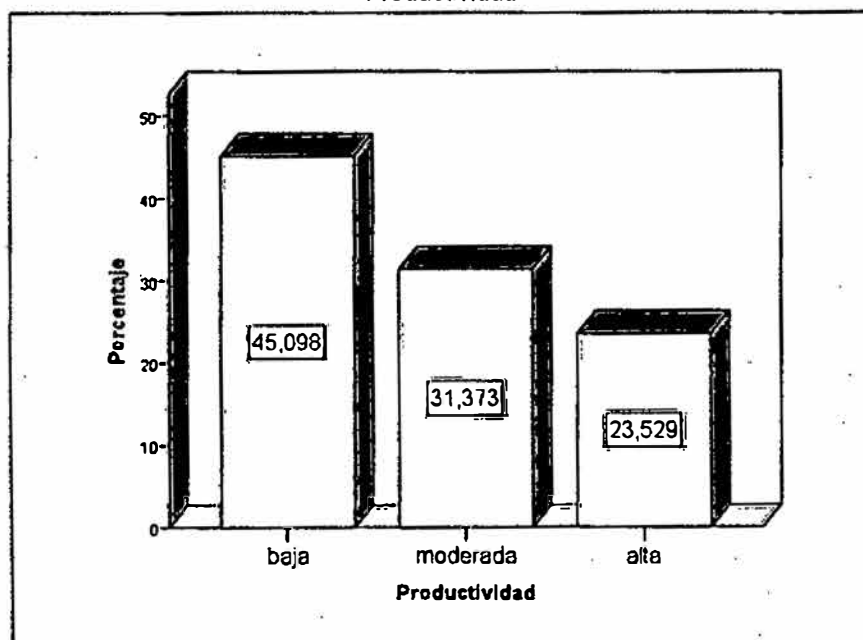
**Productividad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos baja	23	45,1	45,1	45,1
moderada	16	31,4	31,4	76,5
alta	12	23,5	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

**Figura N° 35**

**Productividad**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

**Hipótesis N° 03**

Ha: El nivel de productividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es moderada.

Ho: El nivel de productividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, no es moderada.



**Tabla N° 12**

**Estadísticos de contraste**

	Productividad
Chi-cuadrado	3,647 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asintót.	,161

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Como se observa en el cuadro el valor "sig." Es 0.161 que es menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que el nivel de productividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es moderada.

**Tabla N° 13**

**Estrategia de diferenciación según Items**

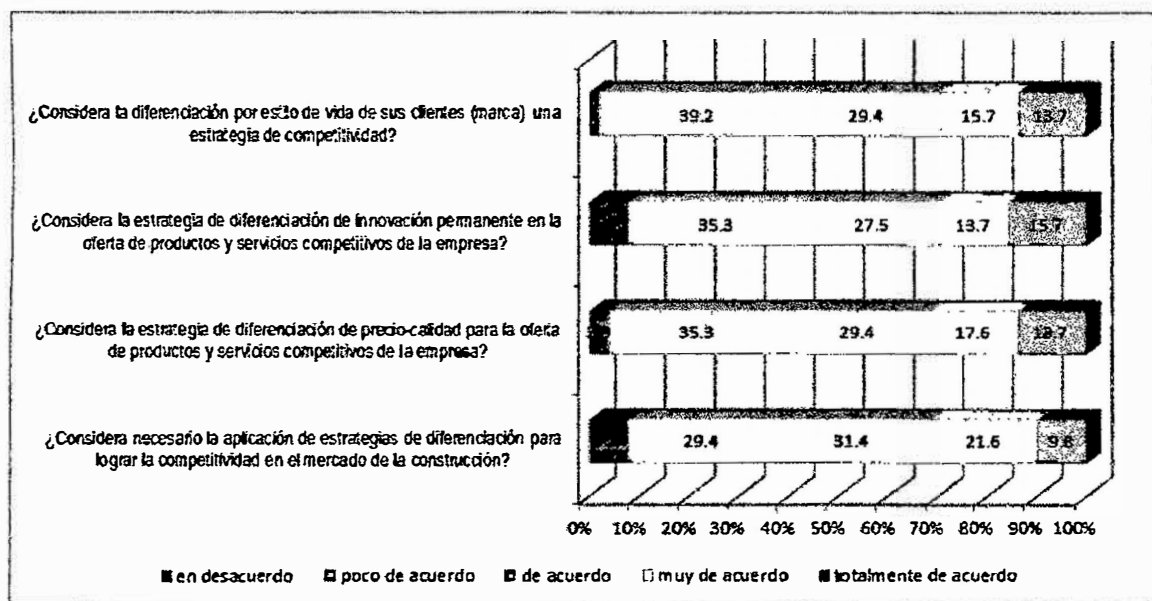
		en desacuerdo		poco de acuerdo		de acuerdo		muy de acuerdo		totalmente de acuerdo	
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
P15	¿Considera necesario la aplicación de estrategias de diferenciación para lograr la competitividad en el mercado de la construcción?	4	7.8	15	29.4	16	31.4	11	21.6	5	9.8
P16	¿Considera la estrategia de diferenciación de precio-calidad para la oferta de productos y servicios competitivos de la empresa?	2	3.9	18	35.3	15	29.4	9	17.6	7	13.7
P17	¿Considera la estrategia de diferenciación de innovación permanente en la oferta de productos y servicios competitivos de la empresa?	4	7.8	18	35.3	14	27.5	7	13.7	8	15.7
P18	¿Considera la diferenciación por estilo de vida de sus clientes (marca) una estrategia de competitividad?	1	2	20	39.2	15	29.4	8	15.7	7	13.7

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



Figura N° 36

Estrategia de diferenciación según Items



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Tabla N° 14

Estrategia de Diferenciación

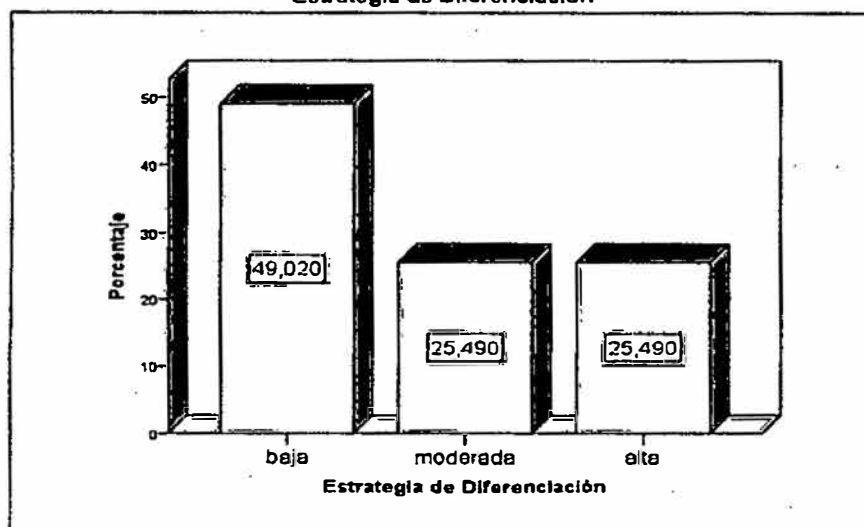
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos baja	25	49,0	49,0	49,0
moderada	13	25,5	25,5	74,5
alta	13	25,5	25,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



**Figura N° 37**

**Estrategia de Diferenciación**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

**Hipótesis N° 04**

**Ha:** La aplicación de la estrategia de diferenciación de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es aún deficiente.

**Ho:** La aplicación de la estrategia de diferenciación de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, no es aún deficiente.

**Tabla N° 15**

**Estadísticos de contraste**

	Estrategia de Diferenciación
Chi-cuadrado	5,647 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asintót.	,059

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Como se observa en el cuadro el valor "sig." Es 0.059 que es menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que la aplicación de la estrategia de diferenciación de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es aún deficiente.



Tabla N° 16

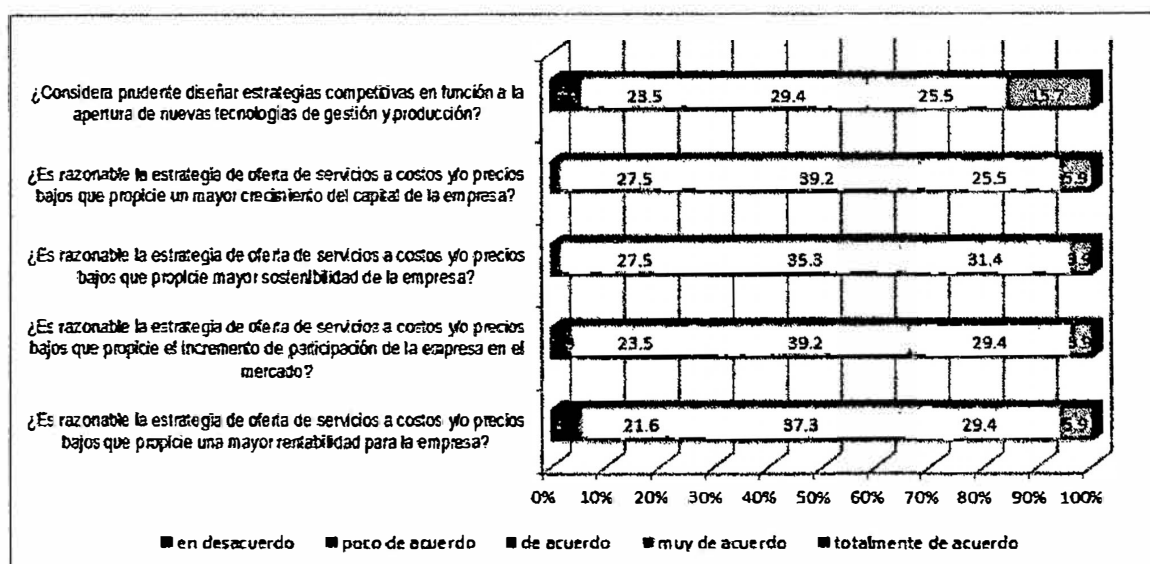
Estrategia de liderazgo de costes según Items

		en desacuerdo		poco de acuerdo		de acuerdo		muy de acuerdo		totalmente de acuerdo	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P19	¿Es razonable la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie una mayor rentabilidad para la empresa?	3	5.9	11	21.6	19	37.3	15	29.4	3	5.9
P20	¿Es razonable la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie el incremento de participación de la empresa en el mercado?	2	3.9	12	23.5	20	39.2	15	29.4	2	3.9
P21	¿Es razonable la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie mayor sostenibilidad de la empresa?	1	2	14	27.5	18	35.3	16	31.4	2	3.9
P22	¿Es razonable la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie un mayor crecimiento del capital de la empresa?	1	2	14	27.5	20	39.2	13	25.5	3	5.9
P23	¿Considera prudente diseñar estrategias competitivas en función a la apertura de nuevas tecnologías de gestión y producción?	3	5.9	12	23.5	15	29.4	13	25.5	8	15.7

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Figura N° 38

Estrategia de liderazgo de costes según Items



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



**Tabla N° 17**

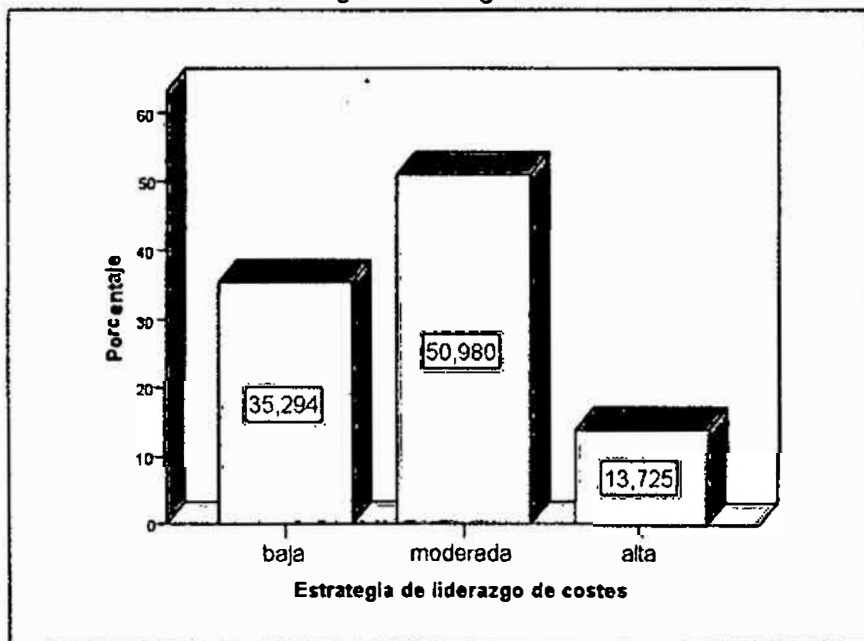
**Estrategia de liderazgo de costes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos baja	18	35,3	35,3	35,3
moderada	26	51,0	51,0	86,3
alta	7	13,7	13,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

**Figura N° 39**

**Estrategia de liderazgo de costes**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

**Hipótesis N° 05**

**Ha:** La aplicación de la estrategia de liderazgo de costes de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es aún deficiente.

**Ho:** La aplicación de la estrategia de liderazgo de costes de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, no es aún deficiente.



**Tabla N° 18**

**Estadísticos de contraste**

	Estrategia de liderazgo de costes
Chi-cuadrado	10,706 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asintót.	,005

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Como se observa en el cuadro el valor "sig." Es 0.005 que es menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que la aplicación de la estrategia de liderazgo de costes de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es aún deficiente.

**Tabla N° 18**

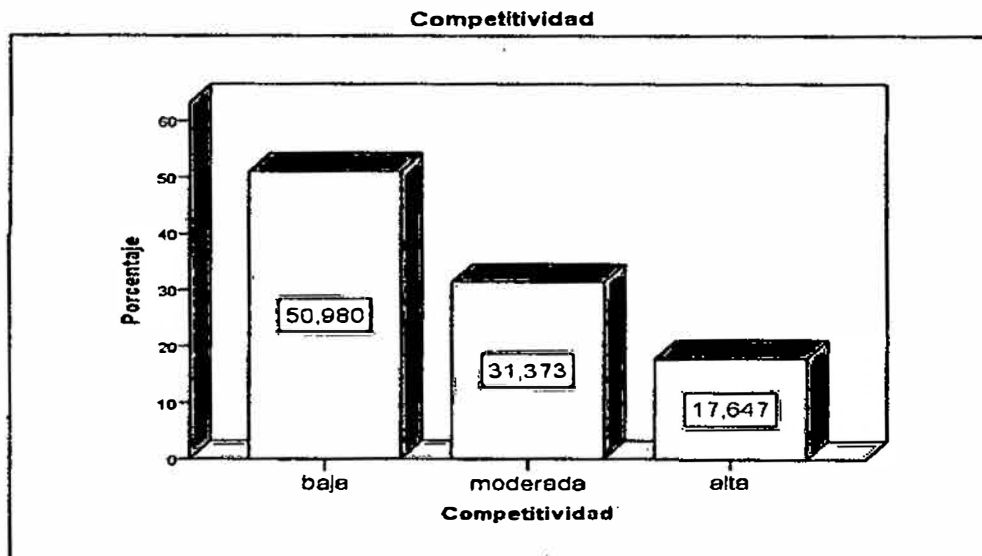
**Competitividad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos baja	26	51,0	51,0	51,0
moderada	16	31,4	31,4	82,4
alta	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.



**Figura N° 40**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

### 3.3.2. Contrastación de hipótesis general

#### Hipótesis General

**Ha:** El nivel de competitividad de las empresas constructoras en la ciudad de Abancay en el año 2012, es paulatino

**Ho:** El nivel de competitividad de las empresas constructoras en la ciudad de Abancay en el año 2012, no es paulatino

**Tabla N° 19**

**Estadísticos de contraste de Hi**

	Competitividad
Chi-cuadrado	8,588 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asintót.	,014

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas 2014.

Como se observa en el cuadro el valor "sig." Es 0.014 que es menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que el nivel de competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es paulatino.



## CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación se ha logrado arribar a las siguientes conclusiones:

El nivel de competitividad de las empresas constructoras fluctúa dentro del nivel de moderada a alta orientada al crecimiento gradual. Situación que se manifiesta en la apertura de creación y logro permanente del proceso de aprendizaje; así como la configuración de la dinámica de conducta organizativa, la inserción de la innovada tecnología, gradual incremento de la productividad, la aplicación de estrategias relacionadas a los diferentes segmentos y presencia de la competencia en el mercado.

El nivel de aplicación de aplicación e innovación tecnológica en las empresas constructoras tiene el rango de moderada con tendencia a alta. Comportamiento acorde al crecimiento progresivo del sector construcción y reflejada en la renovación y ampliación de la gama de servicios y procesos productivos, cambios en la organización y énfasis en la gestión del capital humano convirtiéndose en el agente atractivo para organizaciones innovadoras.

El nivel de productividad lograda por las empresas constructoras es moderada con propensión a alta. Con iniciativas de gestión del conocimiento en la industria de la construcción y el propósito de mejorar el desempeño del servicio, a partir del mejor aprovechamiento y gestión de activos intangibles y personal, exigencias del cliente, con propuestas innovadoras, manejo de factores para alcanzar las ventajas concretas y sostenibles frente a la competencia.

La aplicación de la estrategia de diferenciación y/o creación del valor del servicio de las empresas constructoras se representa como escasa, precisada en estar poco de acuerdo con la inyección de estrategias de precio-calidad, innovación y estilos de vida del cliente. Argumento traducido en poco conocimiento de los instrumentos de competitividad, y los clientes no valoran lo suficiente al servicio exclusivo como para justificar su precio diferente a la competencia en el mercado.



La aplicación de la estrategia de liderazgo de costes (costos y precios bajos) de las empresas constructoras se puntualiza en aceptable concretada en estar de acuerdo con la introducción de estrategias de costes y precios bajos con la búsqueda de beneficios en la rentabilidad, crecimiento en el mercado, sostenibilidad y crecimiento del capital; con la finalidad de generar ventaja competitiva con el mejor aprovechamiento de la estructura de costos y tecnología.



## RECOMENDACIONES

De los resultados y conclusiones alcanzadas en el proceso de investigación se puede proponer las siguientes recomendaciones:

Las empresas constructoras con la finalidad de elevar el nivel de competitividad en el mercado de la construcción local, deben incorporar políticas de introducción de nuevos modelos de gestión empresarial, traducidas en la alta creación de la cultura abierta del aprendizaje, la creación de valor en los productos y servicios, la aplicación de instrumentos de gestión competitiva en relación a la segmentación, y la apertura a la innovación tecnológica.

Partiendo de la premisa, las empresas de construcción buscan como objetivo lograr eficiencia con la reducción de tiempos, recursos y mano de obra en el cumplimiento de los servicios y procesos de producción. Por tanto se convierte de urgente necesidad acceder al razonable conocimiento e incorporación de tecnologías innovadas, personal organizada y capacitada, maquinarias y equipos para generar mayor competitividad en el mercado.

El nivel de productividad relacionada a la competitividad en las empresas constructoras es vital en la oferta de servicios y proceso de producción en el creciente mercado. Es entonces propicio, más allá de la inyección de tecnología innovada, agregar políticas de competitividad centrada en la optimización de recursos de la organización, así como elevar la motivación, actitud y aptitud de las personas, de forma tal se logre elevar los niveles de eficiencia y efectividad en el desempeño.

En un mercado de la construcción local progresiva y cada vez más competitiva, la apertura a los instrumentos de gestión competitiva y creación de valor y ventaja diferencial se convierte en una necesidad. Por lo tanto es de urgente necesidad las empresas constructoras incorporen estudios investigación de mercados y el diseño y aplicación de estrategias de diferenciación de precio-calidad, innovación y estilos de vida de PORTER, debidamente direccionadas a segmentos y nichos delimitados.



Frente a la existencia de marcados segmentos reconocidos en el mercado de la construcción, enfatizado en el sector inmueble que se sustentan en necesidades de servicios de costes y precios bajos. Las empresas constructoras deben poner mayor énfasis en el diseño y aplicación de estrategias de liderazgo de costes y precios bajos, con el objeto de propender mayor atención a este segmento, así como alcanzar beneficios de mayor rentabilidad, crecimiento de mercado y capital, y sostenibilidad empresarial.



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AGUIRRE, M. H. (14 de Febrero de 2013). INEI: Economía peruana en el 2013. *Grupo RPP Perú*.
- BALCELLS, I., & Y JUNGYENT, J. (1994). *la Investigación social: Introducción a los métodos y técnicas*. Barcelona España: Norma Editores S.A.
- BENAVIDES, S. (2004). El Enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y Sociedad*, 35-37.
- BURGELMAN, R., & KOSNIT, T. &. (1998). *Toward an Innovative Capabilities Audit Framework*. New York: Prentice-Hall.
- COMISIÓN. (2005). Libro verde sobre de la innovación. *Eur Lex*, 65-68.
- CORIAT. (1997). *Estrategias de empleo y multinacionales: tecnología y competitividad*. México: Prentice Hall.
- CHARAJA C., F. (2008). *Metodología de investigación*. Puno: UNA Impresiones.
- FAJNZYLBBER, F. (1988). Competitividad Internacional e Innovación: Evouciones y lecciones. *CEPAL N° 36*, 21-22.
- FERRÉ TRENZANO, J. M. (2002). *101 Estrategias de Negocios y de Marketing: Las mejores estrategias para alcanzar el éxito empresarial en épocas de turbulentas y competitivas*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- FITZGERALD,L., JOHNSTON R; BRIGNALL S.;SILVESTRO R; y VOSS C. (1991). Performance Measurement. *Chartred Institute of Management Accountans*, 43-46.
- HAGUENAUER, L. (1989). Competitividad: Conceitos e Medidas . *Instituto de Economía Industrial*, 18-19.
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; y BAPTISTA, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- KOTLER, P. (2003). *Marketing management*. New Jersey: Prentice hall.



- MOKYR, J. (1990). *La palanca de la riqueza*. México: Alianza Editorial.
- NONAKA, & T. (1995). *La empresa creadora de conocimiento*. México: McGraw-Hill.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*. México: Prentice Hall.
- PORTER, M. (2003). *Ventaja Competitiva*. México : S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones.
- PORTER, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el Análisis de los Sectores industriales y de la Competencia*. México: Ediciones CECSA.
- PORTER, M. E. (1996). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Ediciones Continental.
- RUIZ G., M., & Enrique, y. M. (1989). *La innovación tecnológica y su gestión*. España: Norma Ediciones.
- SEGURA, J. L. (04 de Agosto de 2014). Sector construcción crecerá 6.8% en el 2014. *Gestión*.
- SENA, S. N. (2003). Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral. *Gestión Empresarial*, 41-45.
- STANTON, W. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- VALDERRAMA M., S. (2004). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima Perú: San Marcos.
- ZAMORA, E. &. (2002). Un análisis sectorial-regional de la productividad del trabajo en España. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 27-48.



# ANEXOS

**Anexo N° 01:** Matriz de consistencia

**Anexo N° 02:** Instrumento de recolección de información (cuestionario dirigido a los propietarios de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay)

Anexo No 01

“LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE ABANCAY, AÑO 2012”

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES		INDICADORES	SUB INDICADORES	MÉTODOS	
<p><b>GENERAL</b> ¿Cuál es el nivel de competitividad de las empresas constructoras en la ciudad de Abancay, año 2012?</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> ¿Cuál es el conocimiento sobre competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay?</p> <p>¿Cuál es el nivel de aplicación e innovación tecnológica de la construcción de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay?</p> <p>¿Cuál es el nivel de productividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay?</p> <p>¿Cómo es la aplicación de estrategia de diferenciación de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay?</p> <p>¿Cómo es la aplicación de la estrategia de Liderazgo de</p>	<p><b>GENERAL</b> Determinar el nivel de competitividad de las empresas constructoras en la ciudad de Abancay, año 2012.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> Conocer el nivel de conocimiento sobre competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay.</p> <p>Conocer el nivel de aplicación e innovación tecnológica de la construcción de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay.</p> <p>Conocer el nivel de productividad de las empresas constructoras en la ciudad de Abancay.</p> <p>Describir la aplicación de la estrategia de diferenciación de las empresas constructoras en la ciudad de Abancay.</p> <p>Describir la aplicación de la estrategia de liderazgo de</p>	<p><b>GENERAL</b> El nivel de competitividad de las empresas constructoras en la ciudad de Abancay en el año 2012, es paulatino</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> El nivel de conocimiento sobre competitividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es progresivo.</p> <p>El nivel de aplicación e innovación tecnológica de la construcción de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es gradual.</p> <p>El nivel de productividad de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es moderada.</p> <p>La aplicación de la estrategia de diferenciación de las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, es escasa.</p> <p>La aplicación de la estrategia de liderazgo de</p>	1	La competitividad	<p>1.1 Conocimiento de competitividad</p> <p>1.2 Innovación tecnológica</p> <p>1.3 Productividad</p> <p>1.4 Estrategia de diferenciación</p> <p>1.5 Estrategia de liderazgo de costes</p>	<p>3.1.1 Competitividad externa interna</p> <p>1.1.2 Capacidad de competitividad</p> <p>1.1.3 Factores intervinientes</p> <p>1.1.4 Nivel de Competitividad de empresas</p> <p>1.2.1 Conocimiento de tecnología en el sector</p> <p>1.2.2 Tecnología utilizada</p> <p>1.2.3 Uso de tecnología en la producción</p> <p>1.2.4 Inyección de innovación tecnológica</p> <p>1.2.5 Nivel de inversión en innovación tecnológica</p> <p>1.3.1 Nivel de productividad</p> <p>1.3.2 Factores de productividad</p> <p>1.3.3 Nivel de eficiencia lograda</p> <p>1.3.4 Nivel de efectividad lograda</p> <p>1.4.1 Aplicación de estrategias</p> <p>1.4.2 La estrategia precio calidad</p> <p>1.4.3 La estrategia de innovación</p> <p>1.4.4 La estrategia de estilos de vida</p> <p>1.5.1 Estrategia de costes y precios bajos y rentabilidad</p> <p>1.5.2 Estrategia costes y precios bajos y mercado</p> <p>1.5.3 Estrategia de costes y precios bajos y sostenibilidad</p> <p>1.5.4 Estrategia de costes y precios bajos y capital</p> <p>1.5.5 Diseño de estrategia en</p>	<p><b>Población:</b> 51 Empresas constructoras de la ciudad de Abancay</p> <p><b>Muestra:</b> No probabilística intencionada de las 51 empresas constructoras</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Investigación científica Aplicada</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> Descriptivo</p> <p><b>Método de Investigación:</b> deductiva y síntesis</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No Experimental, Transeccional /descriptivo</p> <p><b>Instrumentos:</b> Revisión documental Cuestionario de entrevista Cuestionarios</p> <p><b>Tiempo</b> 12 meses</p>





### CUESTIONARIO

#### Dirigido a empresarios del sector construcción de la ciudad de Abancay

La presente encuesta tiene por finalidad desarrollar el trabajo de investigación intitulado “La competitividad en las empresas constructoras de la ciudad de Abancay, año 2012”, por lo que se suplica facilitar de una información verídica que permitirá conocer la real situación del tema de estudio. Antelando los agradecimientos por su valiosa colaboración.

Indicaciones: marque usted con un aspa “X” la respuesta que considera y se ajusta más a la realidad. Gracias

<b>DATOS GENERALES</b>	Unidad:
	Cargo:

#### Leyenda de respuestas

MA	5	Muy alto
A	4	Alto
M	3	Moderado
B	2	Bajo
MB	1	Muy bajo

#### Leyenda de respuestas

TD	5	Totalmente de acuerdo
MA	4	Muy de Acuerdo
DA	3	De acuerdo
PA	2	Poco de acuerdo
ED	1	En desacuerdo

#### Variable: COMPETITIVIDAD

##### Conocimiento de competitividad

Nº	Ítems	MA	A	M	B	MB
01	¿Qué nivel de “competitividad externa” considera la participación de su empresa en el mercado de la construcción?					
02	¿Qué nivel de “competitividad interna” considera en la organización de su empresa?					
03	¿Cuál es la capacidad de organización de conocimientos y recursos en el concepto de competitividad?					
04	¿Cuál es el nivel competitividad manifestado en los factores de: participación en el mercado, fidelización del cliente, calidad de servicio y fuerza de ventas que intervienen en el desarrollo de su empresa?					
05	¿Cuál es el nivel de competitividad de las empresas en el mercado de la construcción?					

##### Innovación tecnológica

06	¿Cuál es el nivel de conocimiento de tecnologías competitivas en el sector de la construcción?					
07	¿Cuál es el nivel de tecnología utilizada por su empresa en el mercado de construcción competitivo?					
08	¿Cuál es el nivel de uso de tecnología implícita en personas, materiales, procesos físicos y cognoscitivos, planta, equipo y herramientas de su empresa?					
09	¿Cuál es el nivel de inyección de innovación tecnológica en la creación de valor y competitividad en su empresa?					
10	¿Cuál es el nivel de inversión en capital humano y el desarrollo de nuevas tecnologías como fundamento de la competitividad?					

##### Productividad

11	¿Cuál es el nivel de productividad de su empresa constructora en relación a competitividad?					
12	¿Cuál es el nivel de productividad con la participación de factores: tecnología, externalización, motivación y mejora de procesos en relación a competitividad?					
13	¿Cuál es el nivel de eficiencia de la productividad de su empresa constructora en relación a competitividad?					



relación a competitividad?										
<b>Estrategia de diferenciación</b>										
N°	Ítems	TD	MA	A	PA	ED				
15	¿Considera necesario la aplicación de estrategias de diferenciación para lograr la competitividad en el mercado de la construcción?									
16	¿Considera la estrategia de diferenciación de precio-calidad para la oferta de productos y servicios competitivos de la empresa?									
17	¿Considera la estrategia de diferenciación de innovación permanente en la oferta de productos y servicios competitivos de la empresa?									
18	¿Considera la diferenciación por estilo de vida de sus clientes (marca) una estrategia de competitividad?									
<b>Estrategia de liderazgo de costes</b>										
19	¿Es razonable la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie una mayor rentabilidad para la empresa?									
20	¿Es razonable la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie el incremento de participación de la empresa en el mercado?									
21	¿Es razonable la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie mayor sostenibilidad de la empresa?									
22	¿Es razonable la estrategia de oferta de servicios a costos y/o precios bajos que propicie un mayor crecimiento del capital de la empresa?									
23	¿Considera prudente diseñar estrategias competitivas en función a la apertura de nuevas tecnologías de gestión y producción?									

DATOS DE CONTROL:	
Nombre del encuestador:	Lugar y fecha de la encuesta:
Supervisor de encuesta	Fecha de monitoreo: