



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR  
CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO SUCRE, MUNICIPIO SUCRE.**

**REALIZADO POR:  
DE NORA ZAPATA, JOSÉ.  
RIVERO GONZÁLEZ, CARMEN.**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito para optar  
al Título de Licenciatura en Contaduría Pública.**

**Cumaná, Agosto de 2010**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NUCLEO DE SUCRE**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURIA**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR  
CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO SUCRE, MUNICIPIO SUCRE.**

**REALIZADO POR:**

DE NORA ZAPATA, JOSÉ C.I: 9.271.693.

RIVERO GONZÁLEZ, CARMEN C.I:13.358.675

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

Trabajo de Curso Especial de Grado **APROBADO** en nombre de la Universidad de Oriente, por el jurado calificador, en Cumaná a los 4 días del mes de Agosto del 2010.

---

**Facilitador**

**Prof. Rafael Arenas**

**C.I: 4.687.258.**

## INDICE

<b>INDICE .....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>6</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>7</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>8</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>EL PROBLEMA. ....</b>	<b>13</b>
Planteamiento del Problema.....	13
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
Objetivo General. ....	16
Objetivos Específicos.....	16
<b>JUSTIFICACION .....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEORICO O REFERENCIAL .....</b>	<b>18</b>
Antecedentes de la Investigación .....	18
<b>TERMINOLOGÍA BASICA.....</b>	<b>19</b>
<b>BASES TEÓRICAS .....</b>	<b>20</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
Tipo de Estudio: .....	21
Nivel de Conocimiento: .....	21
Fuentes de Información:.....	21
Técnicas e Instrumentos:.....	22
Tratamiento de la Información.....	22
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>23</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>23</b>
1.1. Antecedentes de la Planificación. ....	23

1.2. Definición de Planificación.....	24
1.3. Importancia de la Planeación .....	24
1.4. Planificación Estratégica.....	25
Distinción entre la planificación estratégica y la planificación administrativa o normativa. ....	27
1.4.1. Definición de Planificación Estratégica.....	28
1.4.2. Características más resaltantes de la Planificación Estratégica. ....	28
1.4.3. Ventajas de la Planeación Estratégica.....	29
1.4.4. Limitaciones de la Planeación Estratégica:.....	29
1.5. Alianza Estratégica.....	30
1.5.1. Definición de Alianza Estratégica.....	31
1.5.2. Ventajas de la Alianza Estratégica.....	32
1.5.3. Desventajas de las Alianzas Estratégicas. ....	32
1.5.4. Proceso de creación de una Alianza Estratégica.....	34
1.5.4. Alianzas Estratégicas en el mundo.....	35
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>39</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS.....</b>	<b>39</b>
2.1. El Sector Construcción.....	39
2.1.1. LA EMPRESA CONSTRUCTORA.....	39
2.1.2. Algunas definiciones de empresas constructoras.....	39
2.2. Clasificación.....	41
2.3. Organización. ....	44
2.4. Reseña Histórica de las Empresas Constructoras. ....	45
2.5. Funcionamiento de las Empresas Constructoras.....	46
2.6. Bases Legales De Las Empresas Constructoras.....	49
2.6.1. Organismos Legales.....	53
2.6.2. Leyes. ....	54
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>55</b>
<b>LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL MUNICIPIO SUCRE. ....</b>	<b>55</b>

3.1. La función de Planificación en el sector la Construcción.....	55
3.2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). ..	55
3.3. Como Afecta el Modelo de Planificación Estratégica en el Sector Construcción del Municipio Sucre.....	71
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>74</b>
<b>HOJA DE METADATOS .....</b>	<b>77</b>

## **DEDICATORIA**

A mi madre por ser la persona más importante en mi vida y que me inculco luchar por mis metas.

A mi hermana María por ser un gran apoyo y darme su amor.

A mis sobrinas Manuela e Isabela por darme alegría cada día.

A mí cuñado Manuel por apoyarme en todo momento.

***CARMEN RIVERO***

## **DEDICATORIA**

Me gustaría dedicar esta tesis a toda mi familia.

A mis padres Donato –q.e.p.d- y Dalila, por su comprensión y ayuda en los momentos malos y menos malos.

A mi tío Ebulo por toda su generosidad, cariño, consejos y buenos deseos que siempre ha temido hacia mí.

A mi esposa Lisbet y mis hijos, Jesús Enrique y Verónica Valentina, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi hermano el Ing. Oswaldo por creer y confiar siempre en mí, apoyándome en todas las decisiones que he tomado en la vida.

A mis hermanas Mary, Evelyn, Daliangela y Rosamaria por siempre estar presente.

A mis sobrinos y sobrinas que todo sacrificio de superación que realice sirva de ejemplo para sus vidas.

***JOSÉ DE NORA***

## **AGRADECIMIENTOS**

A dios por darme la vida.

A mi compañero de trabajo José De Nora.

A mí asesor Rafael Arenas por toda su colaboración y paciencia en la realización de este trabajo de investigación.

***CARMEN RIVERO.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

A mi amiga y Compañera de tesis Carmen Rivero, que me enseñó a salir adelante para la culminación del trabajo y a nuestro asesor de tesis Rafael Arenas, por su confianza y apoyo en nuestra investigación.

A todos mis familiares y amigos, que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindando su apoyo incondicional.

***JOSE DE NORA***

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR ONSTRUCCIÓN  
DEL ESTADO SUCRE, MUNICIPIO SUCRE.

Autores: De Nora Zapata, José.  
Rivero González, Carmen.  
Asesor: Profesor Rafael Arenas  
Fecha: 04-08-2010.

**RESUMEN**

La planificación constituye el primer paso de las funciones generales del proceso administrativo de toda empresa y se realiza tanto en empresas grandes como pequeñas, la vida es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, la planeación permite asimilar estos cambios, la planeación estratégica se muestra como una buena herramienta para enfrentarse a los constantes cambios que impone el paradigma de la complejidad. Se busca una alianza estratégica para lograr objetivos que por si solos no cumplen algunos requisitos, ya sea de capital, solvencia económica, y que mediante esta alianza se pueden lograr los objetivos deseados. Por su parte el sector de la construcción no escapa de esta realidad. Esta situación nos impulsó a realizar la investigación acerca de la planificación estratégica en el sector construcción del Estado Sucre, Municipio Sucre durante el año 2010. Para llevar a cabo este trabajo se realizó una investigación de campo, se aplicó un instrumento el cual constó de un cuestionario, este se aplicó a una población de 6 empresas constructoras.

**Descriptor:** Planificación estratégica, empresas constructoras.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el país está atravesando por una etapa de cambios tanto a nivel económico como social, lo que ha originado un clima de incertidumbre que no ha permitido un buen desempeño de todos los sectores de la nación. Esta situación ha generado que las empresas piensen en hacer planes a corto y largo plazo que les permitan alcanzar sus objetivos y así poder sobrevivir a tal situación.

La planificación constituye el primer paso de las funciones generales del proceso administrativo de toda empresa, por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas; y tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

El trabajo de planificar se realiza tanto en empresas grandes como pequeñas. Sin embargo, en las empresas grandes el proceso de planificación es más complejo y notorio mientras que en las empresas pequeñas es más simple e informal.

Al respecto los autores KOONTZ y DONELL (1989: 69 ) definen que la planificación “es decidir con anticipación que se debe hacer, cómo hacerlo, donde y quien lo hará”

La vida es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios. En tal sentido, la planificación estratégica se muestra como una buena herramienta para enfrentarse a los constantes cambios que impone el paradigma

de la complejidad.

Se busca una alianza estratégica para lograr objetivos que por si solos no cumplen algunos requisitos, ya sea de capital, solvencia económica, y que mediante esta alianza se pueden lograr el objetivo deseado. Por su parte el sector de la construcción no escapa de esta realidad, lo que ha provocado que algunas empresas constructoras tracen sus objetivos en base a una planificación estratégica que les permitan maximizar sus resultados y así poder continuar sus actividades.

Por tal motivo el siguiente trabajo de investigación está orientado en conocer la planificación estratégica y alianza estratégica que puedan llevar a cabo el sector construcción del Municipio Sucre del Estado Sucre.

Este trabajo de investigación está estructurado por tres capítulos a saber:

El primer Capítulo muestra los aspectos generales de la planificación estratégica relacionados con la planificación estratégica y las alianzas estratégicas, un segundo capítulo que hablará de las empresas constructoras y un tercer capítulo que hablará de la planificación estratégica en el sector construcción del municipio sucre.

## **EL PROBLEMA.**

### **Planteamiento del Problema.**

La planificación es un hecho de vital importancia para el desarrollo de cualquier empresa y, por ende de cualquier país ya que conlleva la utilización de procedimientos para introducir mayor racionalización y organización de las actividades y acciones que se han previsto anteriormente.

En diversas partes del mundo se han adoptado determinadas formas de planificar, dependiendo de las características propias de cada nación y de las necesidades y recursos con que se cuenten, para así trazar proyectos que cumplan a cabalidad los pasos a seguir en un lapso determinado de tiempo, en cuanto a la elaboración y ejecución de dichos proyectos.

Entre las distintas formas de planificación se encuentra la planificación estratégica que es considerada como una herramienta por excelencia de la gerencia y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y puesta en marcha de la estrategia permitiendo crear sus ventajas esto en función de la misión y de sus objetivos y de los recursos disponibles.

Una de herramientas más importantes de la planificación estratégica son las alianzas estratégicas, la cual se puede definir: como la unión de dos o más empresas para desarrollar conjuntamente alguna de las distintas modalidades de cooperación en los negocios, considerando un horizonte de tiempo de largo plazo y estas se pueden dar en casi cualquier tipo y tamaño de empresa que pueda asociarse con otra (u otras), ya sea con productos, servicios o incluso capitales, una de las finalidades de las alianzas estratégicas empresariales.

Las empresas constructoras son personas naturales o jurídicas que se

dedican a la elaboración y ejecución de proyectos de construcción, aunque puede darse el caso, que dichos contratos sean adquiridos por terceros. Su objeto principal es la construcción de obras.

También se encargan de la proyección, planificación y ejecución de una obra para un beneficiario, puede ser público o privado. Las obras pueden ser muchas dependiendo del ente interesado (públicas o privadas) o dependiendo del financiamiento o interés (obras civiles, eléctricas, vialidad).

Dentro de las actividades que realizan las empresas de la construcción se pueden mencionar las siguientes: Edificación de viviendas, conjuntos residenciales y recreacionales, plantas industriales, edificios para la administración pública, obras de vialidad, puente, obras hidráulicas y sanitarias, inmuebles para oficinas, iglesias, edificaciones educativas, otros

En el caso de las empresas constructoras, estas se rigen por una serie de leyes, leyes orgánicas, resoluciones, reglamentos, códigos, condiciones generales de contratación que determinan los trámites que deben seguir las empresas contratistas.

Sin embargo, en los últimos años este sector ha venido laborando cada día con márgenes de utilidad más reducidos; debido al mayor costo relativo de las obras y a la creciente competencia, al alza de la casi totalidad de los insumos empleados por esta industria y a las limitaciones propias de liquidez de la cual padece. Estos hechos, aunados a la onda de devaluación del signo monetario (el cual afecta ampliamente a la economía venezolana en los actuales momentos), representan en suma algunos de los aspectos negativos que influyen notoriamente en el desarrollo de tan importante sector industrial.

El tiempo transcurrido es, en algún caso, otro factor determinante en el logro de objetivos planteados por las empresas, dado que a medida que transcurre

el tiempo se acentúan más negativamente los efectos inflacionarios en los costos operativos.

Por otra parte es posible que muchas de las empresas constructoras del estado sucre no lleven a cabo una planificación estratégica ya que las mismas solo alcanzan a cubrir la demanda de obras que se presenten tanto en el sector privado como en el público.

A tales efectos se plantean las siguientes interrogantes. Al Evaluar la planificación estratégica en el sector construcción del Municipio Sucre:

1. ¿Qué es el sector construcción / constructoras?
2. ¿Cuál es la Base Legal que utiliza el sector construcción en la tramitación de proyectos en el Municipio Sucre?
3. ¿Cuál es la forma de planificación en el sector construcción en el Municipio Sucre?
4. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector construcción en el Municipio Sucre?
5. ¿Cómo Afrontar el Modelo de Planificación estratégica en el sector construcción del municipio sucre?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General.**

Analizar la planificación estratégica en el Sector Construcción del Estado Sucre Municipio Sucre.

### **Objetivos Específicos.**

- Describir el funcionamiento de las empresas constructoras.
- Determinar la base legal utilizada por el sector construcción en la tramitación de proyectos en el Municipio Sucre.
- Analizar la forma de planificación en el sector construcción en el Municipio Sucre.
- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector construcción en el Municipio Sucre.
- Explicar como influye la planificación estratégica en el sector construcción en el Municipio Sucre.

## **JUSTIFICACION**

Desde el siglo XX, la economía mundial se ha caracterizado por, además de los avances tecnológicos, los fenómenos de globalización e integración, producto de numerosos acuerdos de libre comercio, y de otras formas de integración económica, que obligan a las organizaciones a replantearse nuevos paradigmas comerciales de modo de formular estrategias novedosas, coherentes y finalmente ser exitosos en los logros alcanzados en el desarrollo de estos procesos.

Para lograr el éxito de una empresa, existe un desafío tan formidable y trascendental como el que implica integrarse a la globalización o aumentar su rentabilidad. Se trata del desarrollo de la dimensión humana de la organización, y esta vez buscando como integrar a las personas en forma inteligente y potenciando al máximo sus fortalezas.

En general, toda persona, natural o jurídica, toda institución, que quiera lograr algo similar o coherente a lo que quiere lograr uno mismo. Es decir, todo el mundo, ya que siempre habrá aspectos de interés común y siempre será posible identificar beneficios compartidos que pueden ser alcanzados mediante la cooperación.

La investigación tiene como misión principal verificar y analizar si la planificación estratégica y la alianza estratégica serian una herramienta fundamental para el logro de sus metas y consecución de los objetivos si estas fuesen aplicables en el sector de las constructoras y mas específicamente en el Municipio sucre.

## **MARCO TEORICO O REFERENCIAL**

### **Antecedentes de la Investigación**

Con relación a la importancia que tienen la planificación estratégica y las alianzas estratégicas en las empresas constructoras y la inflación en la información financiera, no se encontraron investigaciones de tipo académico o no, que traten sobre el tema planteado y estén dirigidas a plantear respuestas sobre esta problemática en el sector organizacional de la construcción.

Cabe destacar que la ausencia de investigaciones de este tipo da mayor importancia a la aquí planteada, por lo tanto el marco teórico se ha establecido principalmente con base en la información inserta en las investigaciones editadas, es decir, en los textos publicados, y de manera secundaria en las publicaciones de trabajos de investigaciones relacionados de forma indirecta.

En este sentido, los antecedentes de la presente investigación pueden ser citados de la siguiente manera:

Marcano, A y Figueroa, J. (1997) realizó un estudio de los aspectos administrativos, contables y legales en la contratación y ejecución de obras entre las constructoras del Municipio Sucre del Estado Sucre y el gobierno tanto regional como nacional y determinó que las empresas constructoras del municipio sucre no cuentan con un organigrama que establezca las líneas de autoridad y mando, la forma de contratación mas usada es a través de la licitación publica general y la adjudicación directa, no controlan sus costos mediante presupuesto de obras, no cuentan con un contador de planta y la contabilidad la llevan por lo general atrasada, no utilizan las cuentas de orden para reflejar en los estados financieros los contratos adjudicados, la función del registro contable para toma de decisiones no es llevada a cabo por el contador de la empresa y es la gerencia quien lleva a cabo sus propios registros a su manera.

## TERMINOLOGÍA BÁSICA

- **Contrato:** es el instrumento jurídico que regula la ejecución de una obra, prestación de un servicio o suministro de bienes, incluidas las órdenes de compras y órdenes de servicios. (Ley de Contrataciones 2008).
- **Contratistas:** toda persona natural o jurídica que ejecuta una obra, suministra bienes o presta un servicio no profesional ni laboral para algunos de los entes regidos por el presente Decreto ley en virtud de un contrato, sin que medie relación de dependencia. (Ley de Contrataciones 2008).
- **Costo de Obras:** controla la construcción en ejecución, representada por los gastos directos, Nivelación de terreno, análisis del suelo, cálculo de las bases, dibujos de los planos, entre otros, evidentemente, han de registrarse organizadamente, y las facturas y nominas deben asentarse en el diario apropiado según se van recibiendo.
- **Ingresos de Obras:** representan todos los ingresos reconocidos durante la ejecución o al culminar una obra en particular, y se llevan a cabo a porcentaje periódicos del total, o bien, al fin de unas etapas constructivas, en los dos casos previo calendario de pago.
- **Licitación General:** es el procedimiento competitivo de selección del contratista, en el que pueden participar personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente Decreto ley, su Reglamento y las condiciones particulares inherentes a cada proceso de licitación. (Ley de Contrataciones 2008).
- **Licitación Selectiva:** es el procedimiento competitivo excepcional de selección del contratista en que los participantes son invitados a presentar ofertas por el ente contratante, con base en su capacidad técnica, financiera y legal. (Ley de Contrataciones 2008).

## **BASES TEÓRICAS**

Las bases teóricas constituyen el pilar de cualquier trabajo de investigación, motivo por el cual el investigador pretende cubrir el mayor número de conceptos vinculados con el tema seleccionado, lo que permiten una mejor comprensión del tema objeto de estudio. En el desarrollo del presente punto se tomarán en cuenta tanto el enfoque general de la investigación, así como de los aspectos particulares de las diferentes variables que estarán presente en la investigación, para lo cual se requerirá del aporte de todos aquellos autores que se relacionen con la problemática que se aborda en el estudio.

## METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el siguiente trabajo de investigación se usó la siguiente metodología:

### **Tipo de Estudio:**

Los tipos de estudios que se utilizaron para la investigación del presente informe son Documental y de Campo.

Es una investigación de tipo documental, debido a que la información se tomará a través de material bibliográfico referido al tema de estudio, ya sean textos, periódicos y otras publicaciones, así como también consultas en Internet, enciclopedias y diccionarios.

Es una investigación de Campo, debido a que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

### **Nivel de Conocimiento:**

El trabajo de investigación tiene un nivel de conocimiento descriptivo porque se hace una descripción de ciertos fenómenos que se producen dentro de las empresas constructoras a nivel administrativo.

### **Fuentes de Información:**

- Libros especialidades en el tema.
- Artículos especializados publicados por Internet.
- Leyes y Reglamentos.

- Artículos de prensa.
- Consultas Bibliográficas

### **Técnicas e Instrumentos:**

La Técnica e instrumentos que se utilizó para realizar está investigación se basaron entrevistas, consultas bibliográficas (libros, revistas), así como también se realizaron consultas en páginas de Internet.

### **Tratamiento de la Información.**

Para realizar el análisis de la información obtenida se utilizaron tablas y cuadros comparativos que permitan una mejor comprensión de dicha información.

# CAPITULO I

## ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.1. Antecedentes de la Planificación.

Concibiendo la planificación como un proceso sistémico integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados. Su énfasis esta centrado en la orientación por objetivos. Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica en la valoración del diseño de los proyectos en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo y evaluación del progreso de los proyectos.

Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.

Según PICARDO (2009:1). Hace más de 50 años, la palabra *estrategia* apareció por primera vez en la literatura relacionada con la gestión de negocios. Inicialmente, la estrategia de negocio era sinónimo de planificación a largo plazo. En la mayoría de las grandes empresas, el proceso tradicional de la planificación de las estrategias no tiene la agilidad que requieren la mayoría de los sectores actuales, protagonistas de un cambio.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse

cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

Hoy día las posibilidades de realizar un buen planeamiento se han visto favorecidas por el desarrollo de la informática (software y hardware), que ha optimizado la capacidad para generar, almacenar, procesar y transportar información. Sin embargo la tecnología por sí sola no es suficiente: quienes integran la gerencia de las organizaciones y principalmente los Directores de Comunicación, deben saber utilizarla y la cultura empresaria debe estimular las innovaciones y los cambios armoniosos que producen la integración de la tecnología y el torrente de información.

## **1.2. Definición de Planificación.**

Según KOONTZ (1989:69). La planeación es una toma de decisiones; incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada departamento de ella.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

## **1.3. Importancia de la Planeación**

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios. Dentro de las razones por las cuales es importante la planeación, pueden mencionarse las siguientes:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

#### **1.4. Planificación Estratégica.**

##### **Estrategias.**

Por muchos años los militares utilizaron la “estrategia” con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque con ello tiene un significado competitivo, que se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan por tanto un

programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

Al respecto ANTHONY (1965:24) define una estrategia como: “El resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre recursos usados para obtenerlos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos”.

Según CHANDLER (1962:13) Define una estrategia como: “La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

### **Elementos de la Planificación Estratégica**

Conceptos Básicos:

La planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando ambas cosas a la vez. Existen dos clases de planificación, la que prevé el futuro mediante una norma que cabe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma, y la que lo prevé afincándose en las acciones que puedan desarrollar fuerzas opositoras coincidentes en el objetivo.

En torno a esta misma idea, pero fundamentalmente en el campo de la política MATUS (1982:127) dice que: planificar es establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una < dirección > que guíe el cambio situacional y producir acciones que le construyan viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de oponentes.

## **Distinción entre la planificación estratégica y la planificación administrativa o normativa.**

Los rasgos distintivos entre la planificación administrativa o normativa y la planificación estratégica son los siguientes.

- En cuanto a la norma: En la PAN las normas tienen una base racional, coherente y, en cierta forma, fatalista; se debe cumplir exactamente aquello que está programado. En PES las normas se integran a un proceso constante de alternativas y trayectorias, orientado a lograr el objetivo.
- En cuanto a los objetivos y las metas: En la PAN se sigue la técnica de elaborar objetivos precisos mediante el enunciado de un sujeto planificador, un quantum a lograr y un plazo fijo. La PES se plantea metas conflictivas dentro de un espacio de logro mayor que las propias metas.
- En cuanto a los actores: En la PAN no se supone existencia de actores opuestos a los planes. La PES supone, desde un primer momento, que existen oponentes a los objetivos, con la misma posibilidad de formular planes contrarios a los del adversario.
- En cuanto a los datos de planificación: La PAN depende de la exactitud numérica del dato. La PES no desestima el dato, pero su máxima dependencia es la información procesada, es decir la inteligencia.

Los enfoques de la planificación en el ámbito de la gerencia institucional de acuerdo a los estudios realizados por Julio Corredor, existen tres corrientes de planificación: la planificación administrativa, que se fundamenta en la búsqueda de soluciones futuras en las organizaciones, sin proponer cambios profundos en la estructura, la planificación normativa, la cual es aplicada a procesos que pueden experimentar cambios sin alterar las condiciones generales del contexto o sistema, y por último, la planificación estratégica, que asume la presencia de fuerzas internas y externas y las analiza con la finalidad de producir cambios profundos y sustituciones en la estructura del sistema.

#### **1.4.1. Definición de Planificación Estratégica.**

La definición de planificación estratégica contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia. La planificación es un concepto que nunca se despojara de dos factores que le son inherentes en la exploración o construcción del futuro: la dirección y el control. Cuando se agrega lo estratégico para formar el termino en discusión, no pierde esa característica esencial, sino que se amplía el significado, para incluir en la definición, la dirección y el control del conflicto y de las fuerzas que lo utilizan como medio para lograr sus objetivos.

La planificación estratégica es considerada como una herramienta por excelencia de la gerencia, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

#### **1.4.2. Características más resaltantes de la Planificación Estratégica.**

Entre algunas de las características más resaltantes de la planificación estratégica se pueden mencionar:

- Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con

una decisión real o intencionada que tomará la dirección.

- Busca identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la organización. Este proceso persigue la consecución de objetivos mediante la realización de esfuerzos humanos, técnicos y financieros.

En Venezuela, esta modalidad de planificación está consagrada en La Constitución de la República, la cual en su artículo 299, hace referencia a la voluntad del estado de aplicar la Planificación Estratégica Participativa.

#### **1.4.3. Ventajas de la Planeación Estratégica.**

- Plantea en el presente las posibilidades del futuro.
- Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y problemática interna con suficiente antelación.
- Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo.
- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

#### **1.4.4. Limitaciones de la Planeación Estratégica:**

- Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación, con los cuales, no siempre cuentan las organizaciones.
- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla

del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

### **1.5. Alianza Estratégica.**

Son muchos los desafíos que se presentan a las actuales organizaciones en el Mundo. El incesante avance tecnológico, la globalización, los nuevos procesos económicos y la crisis generalizada que afecta a la humanidad, exigen a las organizaciones un cambio en sus tradicionales formas de ver y actuar en este dinámico mundo. Serán triunfadores, de estos tiempos, quienes sean capaces de asumir y adaptarse a estos nuevos desafíos.

Nuestro entorno cambia vertiginosamente, los nuevos conocimientos científicos y tecnológicos exigen una reingeniería de todos los procesos que hasta ahora han sustentado a las organizaciones tradicionales. Más aún, ha sido redescubierto un personaje muy importante, pero que había quedado olvidado y descuidado: El Ser Humano.

La Alianza Estratégica es uno de los principales instrumentos que deberán utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados por la Globalización y Competitividad.

La Alianza Estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

Para su realización, hay que cambiar nuestra mentalidad y volver a mirar el escenario que nos rodea, para reevaluar a enemigos, amigos y desconocidos, buscando aquello que a nosotros nos conviene y que a ellos también les podría convenir.

Las Alianzas Estratégicas sirven para varias cosas:

- Para cumplir con los objetivos específicos de la empresa. Es decir, para conseguir todo aquello que le conviene de manera directa (ganancia económica, consolidación institucional, bases de estabilidad, contactos, prestigio, influencias, etc.)
- Para ayudar a crear un sistema de convivencia más armonioso, favoreciendo así al conjunto de toda la sociedad.
- Para generar oportunidades de desarrollo que no sólo sirvan para la propia empresa, sino para que otros también se beneficien. De esa manera, hay también un beneficio indirecto, pues habrán más clientes, más amigos, más aliados, más apoyos, una interacción más agradable y más posibilidades para todos.

Algunos autores definen a las alianzas estratégicas como "asociaciones entre varias empresas competidoras o potencialmente competidoras que prefieren llevar a cabo un proyecto una actividad específica mediante la coordinación de capacidades, los medios y los recursos necesarios".

Por su parte CHASE Y AQUILANO (1995) las describen como "una relación mutua y continua que comprende un compromiso a Largo Plazo, intercambio de información y reconocimiento de los riesgos y recompensas de la relación".

### **1.5.1. Definición de Alianza Estratégica**

Puede señalarse Alianza Estratégica a toda unión voluntaria y organizada de personas y/o empresa, que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas especiales que les permitan estar en mejor situación competitiva.

### **1.5.2. Ventajas de la Alianza Estratégica**

Pueden enumerarse: conservación de la autonomía, La reversibilidad, escala, financiamiento: asesoramiento, capacitación, gestión, transporte, servicios a clientes, integración vertical.

En las últimas décadas, el fenómeno empresa a riesgo compartido para las actividades predefinidas ha llegado a ser más frecuente. Una alianza puede impartir a la compañía una ventaja relativa de tamaño o una capacidad de aprender el campo más rápidamente, o proporcione un complemento a las áreas en las cuales está careciendo (por ejemplo, una alianza entre un arranque con una ventaja en el desarrollo y la producción con una compañía con habilidades probadas de la comercialización). Cuando empresa a riesgo compartido se realiza en una manera formal, estableciendo una entidad legal separada para él (también conocido como empresa a riesgo compartido), es similar en naturaleza a una adquisición parcial en la consideración para las partes. Esto es porque la transacción crea una entidad que combine las ventajas relativas de ambas partes y ate sus futuros juntos, por lo menos con respecto al campo en la pregunta.

### **1.5.3. Desventajas de las Alianzas Estratégicas.**

Las alianzas son costosas, no sólo debido al efectivo que sale de las manos de la compañía, sino algo debido a las vueltas de las cuales podría ser negado. El primero, empresa a riesgo compartido implican la inversión de los recursos directivos del tiempo en establecer la empresa, el manejo de ella, y la resolución de conflictos del interés posibles entre el excedente de los socios el funcionamiento de la empresa. Incluso cuando está en conflicto un sistema apropiado de contratos, de esquemas incentivos, y de varios precios de la transferencia de los socios a la resolución de empresa a riesgo compartido la mayoría, casi ninguna empresa a riesgo compartido maneja evitar enteramente

conflictos entre sus partidos respectivos.

Por otra parte, las alianzas pueden crear costos indirectos bloqueando la posibilidad de cooperación con las compañías competentes, así igualan posiblemente negar a la compañía varias opciones del financiamiento. Por ejemplo, una alianza con Ericsson en el área de comunicaciones celulares podría reducir la probabilidad de contratos con Nokia, de tal modo poniendo a la compañía en el riesgo que si se debilita Ericsson.

Empresa a riesgo compartido también exponen a compañía a sus socios, y las tecnologías únicas que tiene se revela a veces a su compañía del socio, que podría hacer más adelante un competidor o podría utilizar las frutas de la empresa o de los conocimientos técnicos mejor que el arranque sí mismo. Además, los socios estratégicos pueden conducir a menudo a la compañía en las direcciones que sirven a compañía del socio mejor que ellos hacen la compañía sí mismo.

Aunque una parte material de los costos de empresa a riesgo compartido se puede pronosticar durante las negociaciones para su establecimiento, en muchos casos el equilibrio de la energía entre los partidos cambia durante el curso de la vida de la empresa, y los partidos a él pueden tener un cambio de la mente. Por ejemplo, muchas empresas a riesgo compartido que fueron firmadas antes de las crisis de la bolsa de 2001–2002 entre las compañías públicas y los arranques nunca materializaron debido a la gota en los precios comunes de algunas tales compañías públicas. El hecho de que algunas de las compañías privadas mientras tanto habían levantado el capital y habían hecho realmente más fuertes que las compañías públicas, completamente cambiantes el equilibrio de la energía. Asimismo, el no-levantar del capital por el arranque podía motivar a la compañía pública para intentar renegociar los términos de la empresa, mientras que se aprovechaba de la debilidad del arranque. Un cambio en el ambiente competitivo en el campo podía también afectar el coste alternativo de la empresa. Por ejemplo, si Nokia aumentara su parte en el mercado celular, entonces el coste alternativo de

la empresa con Ericsson (es decir, el valor económico de la oportunidad reducida de hacer negocio con Nokia) sería aumentado en un cierto plazo.

#### **1.5.4. Proceso de creación de una Alianza Estratégica.**

Hay 7 pasos recomendados para establecer una Alianza Estratégica exitosa, ellos son: Tener clara la conveniencia para nuestra empresa; Detectar oportunamente que es lo que les conviene a los demás; Analizar coincidencias y diferencias; Hacer un primer plan estratégico; Dialogar para persuadir y lograr consensos; Hacer una planificación participativa con los aliados estratégicos; Ejecutar esta planificación participativa y hacerle su seguimiento y evaluación para reciclar todo el proceso.

Las situaciones nunca son iguales, por lo que es indispensable adaptarse a las características propias de cada coyuntura. Por otra parte, es muy peligroso suponer que existen recetas que pueden ser aplicadas de manera mecánica, dónde y cuando se quiera.

Siempre hay que proceder con cautela y luego de un adecuado estudio de la situación. A continuación se plantean algunos pasos generales, que pueden ser útiles para una comprensión general. Sin embargo, siempre lo más recomendable es contar con la asesoría técnica de un especialista.

Existen múltiples aspectos a ser considerados para lograr que una Alianza sea exitosa, por ello lo fundamental es seguir una metodología apropiada de modo de aumentar las probabilidades de éxito.

Para hacer una Alianza Estratégica, es necesario que exista lo siguiente:

1. Dos o más actores sociales, que tengan la capacidad potencial de identificar intereses comunes.
2. Una convocatoria a un diálogo, la cual puede provenir de cualquiera de las

partes, o puede ser impulsada por otra institución, pública o privada, a la cual le interesa promover formas de concertación social.

3. Una estrategia de concertación, que incluya: La convocatoria a diálogos, Objetivos específicos a lograr. Un plan de persuasión (pues lo fundamental es convencer y cambiar actitudes, para ello es necesario saber qué plantear y cómo hacerlo).
4. Lograr consensos sobre problemas y soluciones compartidas.
5. Expresar esos consensos en un Plan de Acción, que deberá ser el sustento conceptual y operacional de la alianza, y que deberá ser elaborado siguiendo los principios de la Planificación Participativa.

Los aspectos cruciales a considerar para verificar las condiciones básicas de la Alianza son:

- El grado de interés de los posibles aliados. La conveniencia mutua, la cual debe responder a un sentido de equilibrio y justicia. La disponibilidad de los recursos requeridos que surgen a raíz de la alianza.
- La capacidad de administrar el proceso de negociación y su posterior puesta en marcha, incluyendo la retroalimentación y evaluación de logro de los objetivos. La disponibilidad de los mecanismos de información que garanticen la transparencia en el proceso.

#### **1.5.4. Alianzas Estratégicas en el mundo.**

Existen tantos "Tipos de Alianzas Estratégicas" como formas de relacionarse puedan crear las personas, existen numerosas formas alternativas, muy diferentes entre sí, para establecer y desarrollar alianzas estratégicas. Estos distintos tipos de Alianzas Estratégicas pueden ser establecidos atendiendo a:

- I. los objetivos que se pretenden conseguir;

II. los actores que en ella participarán;

III. el alcance de la Alianza;

IV. otros factores circunstanciales.

Por otra parte ellas pueden ir desde la informalidad (pacto de caballeros), hasta una completa integración (adquisición o fusión).

### **Outsourcing, externalización o tercerización.**

Se entiende por outsourcing, externalización y/o tercerización, al proceso en el cual una empresa identifica aspectos operacionales de su negocio, que pueden ser realizados de una forma más conveniente, eficiente y/o más efectiva, por otra compañía (u otras personas independientes), a quienes se las contrata para desarrollar esa parte del negocio.

Entre los objetivos principales de esta forma de establecer "alianzas estratégicas", está el mejorar los niveles de eficiencia, disminuir los costos operacionales, disminuir (distribuir) los niveles de riesgos implícitos, disminuir los niveles de inversión, y principalmente permitir que la empresa contratante pueda concentrarse en aquellos aspectos de su negocio que son "intransferibles" o principales, es decir aquellos que dan sentido a la existencia fundamental de la empresa.

Naturalmente, las funciones o aspectos del negocio susceptible o conveniente de tercerizar, varían de una empresa a otra. Para poder ponerles en práctica debe existir una oferta razonable del servicio que se va a tercerizar. En ocasiones tal oferta no existe, en tal caso, se puede impulsar su creación ya sea por sí misma, (si dispone de la capacidad requerida para ello); o mediante nuevas alianzas con otras empresas.

## **Franquicias**

La mayoría de los Negocios y/o Empresas pueden administrarse en forma descentralizada, distribuyendo responsabilidades y controlando de manera coordinada ciertos aspectos claves, tales como el método de producción, de envasado, de servicio al cliente, la marca u otros.

Para quien es propietario de una empresa con esas características, será relativamente fácil su ampliación. Para un empresario cuyo negocio funcione bien y cuya intención sea hacerle crecer, la franquicia puede ser una forma de expansión rápida, rentable y de menor esfuerzo, comparada con otras opciones.

Este tipo de "Alianza Estratégica", se rige por un contrato de franquicia, mediante el cual una empresa (franquiciador) transmite a un empresario (franquiciado) su forma de trabajar, incluyendo tecnología, imagen, logos, productos, formación profesional, apoyo continuado, a cambio de una cantidad de dinero, que varía según la compañía que ofrezca la franquicia.

Las principales ventajas para franquiciar un negocio son:

- Expandir un negocio sin tener que incurrir en grandes desembolsos de capital.
- La responsabilidad de la dirección del nuevo negocio es asumida por el franquiciado, lo cual otorga un mayor grado de libertad al franquiciador, ya que le permite dedicarse a su propio negocio.
- El franquiciado es el primer interesado en que el negocio funcione, ya que su propio capital está en juego. La motivación del franquiciado no es comparable a los de un empleado, lo cual se traduce en mayores beneficios para el franquiciador.
- La inversión en publicidad, por parte del franquiciado y del franquiciador, cada cual en sus respectivos ámbitos, les reporta más beneficios de los que

obtendrían de forma separada, pues se complementan en un proceso que les interesa a ambos.

- El franquiciado incurre en menos costos al comprar una franquicia, comparado con la alternativa de crear una propia empresa, lo que le deja más fondos para reinvertir en el negocio.
- La información que proporcionan los franquiciados, la cual es recogida en los informes periódicos de su actividad, es muy valiosa para el franquiciador y minimiza su costo en investigación y expansión de mercados.
- Los royalties representan unos ingresos permanentes para el franquiciador, a cambio de un mínimo esfuerzo.
- La responsabilidad del franquiciado es mínima en el caso de denuncias del consumidor por casos de negligencia, lo que no ocurriría si se tratara de una sucursal del negocio, ya que implicaría directamente a su compañía.

Los principales inconvenientes de franquiciar un negocio son:

- Si el negocio tiene éxito, los ingresos obtenidos por los franquiciados son menores que los que se habrían logrado, si estas empresas formaran parte de una cadena de propiedad del empresario.
- No obstante, poner en marcha un nuevo negocio requiere de inversiones y costos de puesta en marcha que normalmente deben esperar un tiempo hasta convertirse en utilidades. Por tanto el empresario se ve obligado a disponer de una reserva hasta que recupere la inversión. Esto no ocurre con el franquiciador, ya que es el franquiciado quien soporta las pérdidas hasta que el nuevo negocio empieza a salir adelante.
- Los franquiciados no son sus empleados, son empresarios independientes y el único control que puede ejercer sobre ellos es asegurarse.

## **CAPITULO II**

### **ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS.**

#### **2.1. El Sector Construcción.**

##### **2.1.1. LA EMPRESA CONSTRUCTORA.**

La empresa constructora podemos definirla como una agrupación o asociación de personas o bienes que se agrupan u organizan para crear riquezas de bienes inmuebles (viviendas, presas, pistas, puentes, etc.). Las realizan para obtener un beneficio económico.

Las empresas constructoras son personas naturales o jurídicas cuyo objeto principal es la elaboración y ejecución de proyectos de construcción por encargo del cliente, el cual puede ser el Estado, una corporación o un particular, comprometiéndose a efectuar dicha obra a través de un contrato que indique las condiciones de trabajo en las que deben estar de acuerdo ambas partes. Aunque puede darse el caso de que dichos proyectos sean adquiridos por terceros, es decir, cuando la empresa está subcontratada para realizar parte de una obra, adjudicada a otra empresa constructora por el ente contratante original.

##### **2.1.2. Algunas definiciones de empresas constructoras**

Según ZAMORA (2001:10) las define cómo: “Aquellas empresas cuyo principal objetivo es la construcción de obras”.

Al respecto WOLKSTEIN (1978:49) indica que la empresa constructora o contratista es aquella “cuya actividad consiste en ejecutar un trabajo específico de

construcción que se acuerda por medio de un contrato, con un precio determinado o determinable”.

Por su parte los autores BYRNES Y BAKER (1996:265), añaden que “se denomina constructora por ser la unidad económica organizada de producción que combina un conjunto de factores para fabricar un bien determinado (edificación, carreteras, etc.), según las condiciones de diseño o proyecto.”

La Declaración de Principios Contables N° 13 (DPC-13) define un contrato de construcción a largo plazo como aquel relativo a la construcción de un activo o de una combinación de activos que conjuntamente constituyen un solo proyecto. Como ejemplo, la construcción de desarrollos inmobiliarios, puentes, edificios.

El aspecto que caracteriza a los contratos de construcción a largo plazo es el hecho que la actividad el cual se inicia la actividad del contrato y la fecha determinación de la actividad comprenda ejercicios económicos diferentes. Es decir, aquellos contratos de construcción cuya duración es mayor a un año o menor que un año pero que comprende ejercicios económicos diferentes.

Esta situación implica dos tipos de tratamiento contable, el de Contrato Terminado y Porcentaje de Avance. El contrato se considera sustancialmente terminado cuando los costos restantes a incurrirse son insignificantes. El monto en que los costos acumulados a los anticipos de clientes se presentan en el Balance General como un activo corriente, y el excedente de los anticipos de clientes sobre los costos acumulados se presenta como un pasivo corriente.

Mientras que el porcentaje de avance se refiere a cuando los ingresos se dan de acuerdo al porcentaje de ejecución del contrato final de la obra. En este sentido, los pagos se harán en proporción a dicho porcentaje de avance.

Según MERRIT (1992:89) el costo de construcción de un proyecto es un factor dominante en el diseño. Una razón es que si éste rebasa el presupuesto de construcción del dueño o el cliente, el proyecto puede cancelarse. Otra razón es que costos como el interés sobre la inversión, que se presenta al finalizar el proyecto, a menos son proporcionales al costo inicial. Por este motivo, el propietario usualmente trata de mantener bajo dicho costo. Un proyecto que se diseña para minimizar los costos de construcción, no necesariamente satisface los intereses del propietario. Hay muchos otros costos en que el propietario incurre durante la vida útil del proyecto, que deben tomarse en cuenta.

## **2.2. Clasificación.**

Las empresas constructoras de pueden clasificar en:

### **1. Desde un punto de vista legal**

- Unipersonal: Se caracteriza por tener una única persona física propietaria o dueña de la empresa.

Suele ser una empresa pequeña.

- Multipersonal: Es la formada por más de una persona física como propietarias de la empresa.

Tipos:

- A. Sociedad civil.
- B. Sociedad anónima laboral.
- C. Sociedad mercantil.
- D. Sociedad comanditaria simple.
- E. Sociedad anónima: Es una sociedad mercantil con el capital dividido en acciones con personalidad jurídica.

1. Sociedad limitada: Es como la anónima pero con unos límites.
- A. Sociedad cooperativa: Es aquella en que todos sus socios (cooperativista), están en igualdad de derechos, es decir, todos tienen las mismas acciones y todos ganan y pierden por igual.

## **2. Clasificación atendiendo a su actividad.**

1. Clasificación legal de capacidad de las empresas: La Ley de Contratos de Administraciones Públicas hace una clasificación, según el tipo de las obras, existen los siguientes bloques:
  - GRUPO A ® Movimiento de tierras y perforaciones.
  - GRUPO B ® Puentes, Acueductos, Grandes estructuras.
  - GRUPO C ® Edificaciones.
  - GRUPO D ® Ferrocarriles.
  - GRUPO E ® Obras públicas.
  - GRUPO F ® Marítimas.
  - Etc.

Dentro de cada grupo se establece otra clasificación por números. Ejemplo:

GRUPO C ® Edificaciones.

CATEGORIA

**Subgrupo 1 ® Demoliciones F**

Subgrupo 2 ® Estructuras de fabrica y hormigón E

Subgrupo 3 ® Estructuras metálicas E

Subgrupo 4 ® Albañilería, revocos y revestimientos F

Subgrupo 5 ® Cantería y marmolería F

Subgrupo 6 ® Pavimentos, solados y alicatados F

Subgrupo 7 ® Aislamientos e impermeabilizaciones F

Subgrupo 8 ® Carpintería de madera F

Subgrupo 9 ® Carpintería metálica F

1. Clasificación funcional: Consiste en ver dentro de la edificación los cuatro grupos de actividad empresarial que existen:

1. Promoción.
2. Proyector.
3. Construcción.
4. Venta.

- Una macro empresa sería aquella que se dedique a las cuatro actividades, es decir, empresas que proyectan, construyen y venden sus propias obras y como es obvio están confundidos el promotor el constructor y la dirección técnica.
- Empresas que construyen y venden sus obras aquí se confunden únicamente el promotor y el constructor.
- Empresas que construyen obras ajenas.
- Empresas mixtas.

### **3. Clasificación atendiendo a su volumen.**

Es la clasificación menos objetiva de todas ya que su clasificación depende del volumen de obra y este a su vez se clasifica por el número de trabajadores fijos y como es sabido hoy las empresas contratan a la mayoría de los operarios con contratos de obra, es decir, trabajadores eventuales.

Un factor muy determinante en esta clasificación es la territorialidad.

Tipos:

1. Pequeña empresa constructora.
2. Mediana empresa constructora.
3. Gran empresa constructora.

Una clasificación mejor es por el número o cantidad de medios auxiliares que posee una empresa:

1. Pequeña empresa: Es aquella que puede realizar una obra pequeña en función de los medios auxiliares.
2. Mediana empresa: Es aquella que puede realizar una obra mediana.
3. Gran empresa: Es aquella que puede realizar una obra grande en función de los medios auxiliares.

Desde el punto de vista del ámbito territorial de actuación pueden ser:

1. Locales.
2. Comarcales.
3. Provinciales.
4. Regionales.
5. Nacionales.
6. Multinacionales

### **2.3. Organización.**

#### **Organización de la empresa constructora.**

Depende de las siguientes variables:

- a. Constitución legal.

- b. Actividad.
- c. Volumen.
- d. TERRITORIALIDAD.

#### **2.4. Reseña Histórica de las Empresas Constructoras.**

Según un estudio realizado por la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de los Andes de la industrialización en Venezuela, escrito en el año 1992 y que comprende los años (1920-1992) y que hace referencia a la industria de la construcción la cual llegó a ser la primera industria nacional. El complejo estado-financiero-industria de la construcción-banca-renta del suelo, se estableció como el foco dinámico de la economía. Las fábricas de cementos y las empresas constructoras de métodos industriales para grandes urbanizaciones de Caracas, fundadas por los comerciantes de materiales de construcción, crecieron vertiginosamente; la especulación en terrenos y apartamentos expandió el negocio de la banca; el Estado gastaba gran parte de sus ingresos en obras públicas, en carreteras, en autopistas, en construcciones, de prestigio gubernamental, como grandes hoteles, teleféricos en Caracas y Mérida, fastuosos monumentos nacionales, contratados con empresas privadas de la construcción. Estos contratos arrojaban a los gobernantes jugosas comisiones y sobornos, llevando a sí al enriquecimiento de grupos de la burocracia estatal y formando nuevos sectores del capital nacional que se entrelazaron con el capital existente

La industria de la construcción existe desde el inicio de la humanidad, pero es a partir de 1959, cuando comienza su impulso en Venezuela, de esa fecha a nuestros días esta industria ha sufrido muchos altibajos sin embargo continua siendo un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de nuestro país, por ser una fuente generadora de empleos directos e indirectos y ejercer una fuerte influencia en el crecimiento y desarrollo de las industrias básicas venezolanas.

La construcción es la industria del bienestar es por eso que la gran mayoría de los países han afrontado la crisis invirtiendo en este sector, pues cada bolívar invertido en construcción triplica el producto interno bruto. Sin embargo, es necesario que este proceso se enmarque en licitaciones transparentes y que los proyectos cuenten con todos los requisitos como proyecto, plan de trabajo, flujo de caja, etc; para garantizar el éxito.

La Cámara Venezolana de la Construcción (CVC), posee un brazo exportador que es la Asociación Venezolana de la Construcción (AVEXCON). Así mismo se realizarán cursos para mejorar la competitividad de las empresas de construcción, a través de procesos de gestión de la calidad. Igualmente, la CVC, por medio de la Dirección de Petróleo y Energía, sigue trabajando con PDVSA, para aumentar la participación nacional en la explotación de hidrocarburos, que a pesar que nuestro país tiene 128 años de experiencia petrolera, el valor agregado nacional es de 30%, cuando en países como Noruega y Brasil, con menor trayectoria, el aporte alcanza un 70%. En esta labor que se desarrolla desde el 2002, se ha planteado, por ejemplo, que las plataformas petroleras sean de concreto y así aumentar el valor agregado nacional.

Las empresas venezolanas tienen problemas transversales comunes en muchas áreas, como: laborales, permisología y pago por parte del Estado.

## **2.5. Funcionamiento de las Empresas Constructoras.**

Con el incremento de las necesidades de infraestructura civil, la industria de la construcción ha tenido que aumentar la intensidad de sus operaciones. Al tener que operar a niveles cada vez mayores, las empresas constructoras deben aumentar sus capacidades administrativas.

Aunque la construcción tiene patrones muy singulares de operación que no siguen exactamente las pautas convencionales de la industria de proceso, es

necesario reconocer que el conocimiento en ella desarrollado es susceptible de ser utilizado en las empresas constructoras.

La empresa constructora es eficaz cuando logra la consecución de sus metas. Si hace un uso racional de los recursos es eficiente. Estas dos condiciones pueden lograrse independientemente una de la otra. Sólo en el caso de obtenerse las dos se logra la efectividad.

### **Principales funciones administrativas de las empresas constructoras**

Dentro de la administración de las empresas constructoras hay tres funciones fundamentales que deben ser realizadas para poder producir equilibradamente y subsistir, estas son: finanzas, operaciones y mercadeo.

La función finanzas se encarga de asegurar a precios favorables, los recursos. También se encarga de la evaluación de los proyectos que se pretenden ejecutar, analizando su factibilidad económica antes de invertir. Asimismo, mediante esta función se deben hacer evaluaciones periódicas de la situación financiera de la empresa constructora en el desarrollo de los proyectos, para evitar que durante una obra se presente una falta de fondos o la necesidad de acudir a financiamientos de emergencia, los cuales pueden incrementar los costos por un pago excesivo de intereses. Tampoco es saludable para la empresa constructora el retener el pago a proveedores para financiar la obra, pues si bien esta decisión tiene un efecto positivo a corto plazo, en el mediano y largo los proveedores podrían atrasar o eventualmente suspender sus entregas o enviar suministros de calidad inferior a la necesaria. En ambos casos el logro de los parámetros de desempeño no se daría.

Las operaciones son la parte medular de las funciones de la empresa, pues mediante ellas se crean los productos y servicios que suministran al entorno. Es parte de las operaciones el analizar los grados de eficiencia, eficacia y efectividad

alcanzados por la empresa. Entendiéndose por eficacia el logro de las metas del sistema, por eficiencia el uso óptimo de los recursos y por efectividad el alcanzar ambas. Por esto, es importante que se trate de eliminar todo tipo de operación que no aporte un valor agregado. Para lograrlos se debe desglosar la operación principal en procesos y evaluar cada uno de ellos. Luego partir de esta evaluación para eliminar o minimizar todos aquellos procesos que no generen valor agregado. Esto implica que las operaciones deben planearse, organizarse y controlarse cuidadosamente.

Mediante el mercadeo se promueven los productos y servicios de la empresa, así como su venta a los clientes del ramo. De esta función depende en gran parte la subsistencia de la empresa. Es necesario implementar planes y programas de promoción de la venta de los productos o servicios que la compañía constructora suministra. Una labor fundamental es la de buscar clientes y sobre todo, conocer sus necesidades para poder realizar los proyectos de construcción que las satisfagan.

Al llevar al cabo esta función es necesario tomar en cuenta la capacidad de producción de la empresa, para evitar comprometerla en proyectos que excedan a sus capacidades y, por lo tanto, darían lugar a dificultades para ejecutarlos.

Estas tres funciones son interdependientes y su adecuada interacción es de vital importancia para que la empresa alcance los objetivos deseados. Cada una de estas funciones debe ser previamente planeada tomando en cuenta para ello: el tiempo y el costo de los productos, procesos y servicios que ofrece. En conjunto estas tres funciones deben interactuar en el diseño, pronóstico, establecimiento de metas, determinación de estándares de calidad, cuantificación de los recursos necesarios y determinación del tipo y cantidad de productos. Adicionalmente, finanzas deberá intercambiar información con operaciones sobre presupuestos, propuestas de inversión y obtención de fondos.

Operaciones deberá intercambiar información con mercadeo sobre la capacidad de producción, tiempos de ejecución, necesidades del cliente y entrega oportuna de los productos. Asimismo, finanzas debe intercambiar información con mercadeo sobre volúmenes de venta y presupuestos para publicidad.

## **2.6. Bases Legales De Las Empresas Constructoras**

Como toda agrupación empresarial las actividades de las Empresas Constructoras están reguladas por una serie de aspectos legales

**La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** en su Capítulo VII habla de los derechos económicos lo siguiente:

### Artículo 112.

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

### **El Código Civil**

En la Sección II De las Personas Jurídicas hace mención a lo siguiente:

### Artículo 19.

Son personas jurídicas y por lo tanto, capaces de obligaciones y derechos:

1°. La Nación y las Entidades políticas que la componen;

2°. Las iglesias, de cualquier credo que sean, las universidades y, en general, todos los seres o cuerpos morales de carácter público;

3°. Las asociaciones, corporaciones y fundaciones ilícitas de carácter privado. La personalidad la adquirirán con la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Departamento o Distrito en que hayan sido creadas, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus Estatutos.

El acta constitutiva expresará: el nombre, domicilio, objeto de la asociación, corporación y fundación, y la forma en que será administrada y dirigida. Se protocolizará igualmente, dentro del término de quince (15) días, cualquier cambio en sus Estatutos.

Las fundaciones pueden establecerse también por testamento, caso en el cual se considerarán con existencia jurídica desde el otorgamiento de este acto, siempre que después de la apertura de la sucesión se cumpla con el requisito de la respectiva protocolización.

Las sociedades civiles y las mercantiles se rigen por las disposiciones legales que les conciernen.

En el Título X De la Sociedad hace mención a una serie de artículos

#### Artículo 1.649.

El contrato de sociedad es aquel por el cual dos o más personas convienen en contribuir, cada uno con la propiedad o el uso de las cosas, o con su propia industria, a la realización de un fin económico común.

### Artículo 1.651.

Las sociedades civiles adquieren personalidad jurídica y tienen efecto contra terceros desde que se protocoliza el respectivo contrato en la Oficina Subalterna de Registro Público de su domicilio.

Si las sociedades revisten una de las formas establecidas para las sociedades mercantiles, adquieren personalidad jurídica y tendrán efecto contra terceros, cumpliendo las formalidades exigidas por el Código de Comercio.

Respecto de los socios entre si, la prueba de la sociedad deberá hacerse según las reglas generales establecidas en el presente Código para la prueba de las obligaciones.

### **El Código de Comercio**

Según este Código, en cuanto a la forma de constitución las empresas constructoras son compañías de comercio ya que tienen por objeto uno o más actos de comercio

En el Código de comercio se hacen referencias a una serie de artículos en su Título VII De las Compañías de Comercio y de las cuentas en participación.

### Artículo 200.

Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o mas actos de comercio. Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto, salvo cuando se dediquen exclusivamente a la explotación agrícola o pecuaria. Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil.

Parágrafo Único: El Estado, por medio de los organismos administrativos competentes, vigilará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada.

Artículo 201.

Las compañías de comercio son de las especies siguientes:

1. La compañía en nombre colectivo, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de todos los socios.
2. La compañía en comandita, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de uno o más socios, llamados socios solidarios o comanditantes y por la responsabilidad limitada a una suma determinada de uno o más socios, llamados comanditarios. El capital de los comanditarios puede estar dividido en acciones.
3. La compañía anónima en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y en la que los socios no están obligados sino por el monto de su acción.
4. La compañía de responsabilidad limitada, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, dividido en cuotas de participación, las cuales no podrán estar representadas en ningún caso por acciones o títulos negociables.

Las compañías constituyen personas jurídicas distintas de las de los socios. Hay, además, la sociedad accidental o de cuentas en participación, que no tiene personalidad jurídica.

La compañía en nombre colectivo y la compañía en comandita simple o por acciones existen bajo una razón social.

### Artículo 202.

La compañía anónima y la compañía de responsabilidad limitada deben girar bajo una denominación social, la cual puede referirse a su objeto o bien formarse con cualquier nombre de fantasía o de persona, pero deberá necesariamente agregarse la mención de "Compañía Anónima" o "Compañía de Responsabilidad Limitada", escritas con todas sus letras o en la forma que usualmente se abrevian, legibles sin dificultad.

### Artículo 203.

El domicilio de la compañía está en el lugar que determina el contrato constitutivo de la sociedad, y a falta de esta designación, en el lugar de su establecimiento principal.

En el Municipio Sucre de acuerdo a las investigaciones realizadas la forma de constitución más utilizada por estas empresas es la sociedad anónima.

Entre los aspectos que regulan las actividades de la industria de la construcción en la contratación y ejecución de obras con el gobierno se pueden mencionar:

#### **2.6.1. Organismos Legales.**

- La Cámara venezolana de la construcción que es una asociación civil sin fines de lucro que representa a las empresas constructoras afiliadas a ella y cuyo objetivo principal es fomentar, desarrollar y proteger a la industria, así como proteger a los intereses profesionales de sus miembros y propender a su mejoramiento social, económico y moral. Le corresponde a esta Cámara según sus estatutos organizar a los empresarios de la industria, creando entre ellos nexos efectivos de solidaridad mediante

actividades profesionales, económicas y sociales, además de apoyar y defender sus legítimos intereses, prestándoles la asistencia debida. Así como de lograr el mejoramiento y tecnificación de los sistemas de construcción, con el propósito de optimizar rendimientos y costos. Otro de los objetivos de esta Cámara es la de obtener la adecuada protección de los Poderes Públicos para el fomento de la construcción, mediante el incremento de las obras públicas y el establecimiento de políticas que estimulen la inversión privada.

- Contraloría General de la República, que se encarga de controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes públicos así como las operaciones relativas a los mismos. Este organismo en el ejercicio de sus atribuciones podrá realizar las fiscalizaciones necesarias a los contratos, actividades llevadas a cabo entre el Ente público contratante y las empresas constructoras. Los contratistas que deseen celebrar contratos con el Estado deben inscritos en el Registro de contratistas de la Contraloría y de la Procuraduría del Estado.

### **2.6.2. Leyes.**

- Ley Orgánica del Trabajo.-
- Ley de Impuesto a las ventas al Mayor.
- Ley del Instituto de Cooperación Educativa.
- Ley del Seguro Social Obligatorio.
- Ley de Política Habitacional
- Ley de Timbre Fiscal.
- Ley Nacional de Licitación.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta.

### **CAPITULO III.**

## **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL MUNICIPIO SUCRE.**

### **3.1. La función de Planificación en el sector la Construcción**

Las Empresas Constructoras establecidas en el Municipio Sucre , del Estado Sucre , en su mayoría prestan servicios para las Instituciones Publicas y al público en general , estas participan en procesos competitivos, presentando ofertas económicas o presupuesto a las empresas solicitante.

El tiempo transcurrido es, en algún caso, otro factor determinante en el logro de objetivos planteados por las empresas, dado que a medida que transcurre el tiempo se acentúan más negativamente los efectos inflacionarios en los costos operativos.

### **3.2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).**

El análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FLOA –), es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo del la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro.

El punto de partida de la planificación estratégica es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y el entorno externo, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico, el análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la organización, es una estructura conceptual que realiza un análisis sistemático y situacional, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y limitaciones internas de la organización.



Para la identificación de la FODA, se debe definir los siguientes elementos:

### **El Medio Ambiente Interno**

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas.

### **Fortalezas**

Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la

empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y Recursos financieros.

### **Limitaciones (Debilidades).**

Se sustituye el termino debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El termino limitaciones contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la organización y puede ser disminuida mediante acciones correctivas Las Limitaciones son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo y para Alcazar sus objetivos y misión.

### **Análisis Externo**

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno, Abarca también diversas áreas tal como: el mercado definiendo el segmento del mercado, características, demanda, necesidades del consumidor; El Sector detectando las tendencias el mercado, fabricantes, distribuidores de insumos y los clientes; la Competencia identificando y evaluando la actual y potencial, analizando sus productos, precios, distribución y publicidad.

## Oportunidades

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer e una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

## Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes; Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

<b>Externo</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Interno</b>		
<i>Limitaciones</i>	<i>LA (Supervivencia)</i>	<i>LO (Reorientación)</i>
<i>Fortalezas</i>	<i>FA (Defensivas)</i>	<i>FO (Ofensivas)</i>

El Siguiete cuadro permite definir de una forma práctica la matriz, de manera tal que se pueda cuantificar los resultados para poder tomar decisiones en la variable a estudiar que más afecta.

### **Factores Externas de Oportunidades y Amenazas**

- Factores Demográficos.
- Factores Económicos.
- Factores Sociales.
- Factores Políticos.
- Factores Culturales.
- Factores Jurídicos.
- Factores Tecnológicos.

### **Factores Internos de Debilidades y Fortalezas**

- Capacidad Financiera.
- Capacidad Tecnológica.
- Capacidad Talento Humano.
- Capacidad Directiva.
- Capacidad Competitiva.

## CUESTIONARIO

N°	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene usted vigente la inscripción en el SNC (Sistema Nacional de Construcción)?		
2	¿Es una limitante no tener vigente la inscripción el SNC (Sistema Nacional de Construcción)?		
3	¿Está usted al día con las retenciones de: S.S.O, I.N.C.E.S y L.P.H?		
4	¿Su empresa esta solvente con el Municipio?		
5	¿Su empresa tiene largo tiempo dentro del ramo de las construcciones?		
6	¿Ha ofrecido usted servicios a las distintas organizaciones gubernamentales a fin de promover los servicios de construcción de viviendas?		
7	¿Ha realizado su empresa un gran volumen de actividades de construcción propias de la empresa?		
8	¿Ha participado su empresa en licitaciones públicas, privadas u otras?		
9	¿Su empresa ha realizado proyectos de viviendas en el municipio?		
10	¿Es una limitante que una empresa que realiza obras de gran envergadura tenga un nivel inferior para solicitar una licitación que tenga nivel superior?		
11	¿Ha contratado obras en el último año?		
12	¿La empresa realiza campañas publicitarias?		
13	¿La empresa ha tenido necesidad de expandir sus servicios?		

N°	PREGUNTAS	SI	NO
14	¿Se ha incrementado la competencia de las constructoras?		
15	¿Planifica usted la adquisición de materiales a nivel local, municipal o estatal?		
16	¿Su empresa tiene capacidad instalada para enfrentar obras de mediana envergadura?		
17	¿La empresa ha realizado proyecciones de utilidades y ó puntos de equilibrio cuando contrata una obra?		
18	¿Ha influido la inflación en el resultado financiero de la contratación?		
19	¿Ha realizado alianzas con otras empresas para enfrentar alguna contratación?		
20	¿Se ha visto usted en la necesidad de solicitar créditos a la Banca Pública o Privada?		
21	¿Han participado empresas constructoras foráneas en el municipio?		
22	¿Su empresa posee un tamaño de mediana envergadura?		

Para la aplicación del cuestionario se tomaron en cuenta 6 empresas del ramo de la construcción como una muestra de un total aproximado de 30 empresas constructoras que operan formalmente en el municipio sucre. Luego de la tabulación de datos, producto de la aplicación de instrumentos a las 6 empresas constructoras, se encontraron los siguientes resultados:

**Cuadro 1. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referidas a la normativa legal**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
1. Tiene usted vigente la inscripción en el SNC.	6	100%	-	-	6
2. Es una limitante no tener vigente la inscripción el SNC.	6	100%	-	-	6
3. Está usted al día con las retenciones.	4	67%	2	33%	6
4. Su empresa esta solvente con el Municipio.	4	67%	2	33%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 1 se puede observar que la mayoría de las empresas constructoras encuestadas cumplen con las normativas legales existentes para el total desarrollo de su actividad comercial, ya que el 100% de estas están inscritas el SNC y un 67% esta solvente con las obligaciones sociales.

**Cuadro 2. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referidas Al tiempo de vigencia**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
5. Su empresa tiene largo tiempo dentro del ramo	6	100%	-	-	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 2 se puede verificar que el 100% de las empresas encuestadas poseen un largo tiempo desarrollando sus actividades comerciales dentro del municipio

**Cuadro 3. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referidas a la construcción de viviendas**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
6. Ofrece servicios para realizar viviendas	2	33%	4	67%	6
9. Realiza proyectos de viviendas en el municipio	2	33%	4	67%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

Cuadro N° 3. Como se puede observar muchas de las empresas constructoras encuestadas no ha adquirido contrataciones de proyectos de viviendas o ha ofrecido sus servicios a los diferentes entes gubernamentales, lo que puede ser motivado a los pocos planes habitacionales que posee el municipio.

**Cuadro 4. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referidas a las actividades propias del ramo**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
7. Volumen de actividades de construcción	4	67%	2	33%	6
8. Participación en licitaciones	3	50%	3	50%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 4 se puede observar que solo un 67% de las empresas encuestadas ha tenido un gran volumen de actividades referentes a su actividad, pero solo un 50% de estas ha participado en licitaciones publicas o privadas lo que quiere decir que el mayor numero de obras realizadas en el municipio son de carácter privado y no de planes de construcción de algún ente gubernamental.

**Cuadro 5. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida al tamaño de los compromisos adquiridos**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. porc.	NO	Frec. porc.	
10. Limitante el nivel inferior para las constructoras	4	67%	2	33%	6
16. Capacidad para enfrentar construcciones	2	33%	4	67%	6
22. Tamaño de la empresa	2	33%	4	67%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

Como se puede verificar en el cuadro N° 5 la mayoría de las empresas constructoras encuestadas coinciden que tanto el tamaño de la empresa así como su capacidad instalada representan una limitante al momento de adquirir alguna contratación de mediana envergadura.

**Cuadro 6. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida a la contratación de obras**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. porc.	NO	Frec. Porc.	
11. Contrato de obras en los últimos años	3	50%	3	50%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 6 se puede verificar que solo el 50% de las empresas constructoras encuestadas han adquirido contratos en los últimos años lo que puede ser motivado a la poca demanda de obras o así como también a su tamaño y capacidad instalada.

**Cuadro 7. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida a las campañas publicitarias**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. porc.	NO	Frec. Porc.	
12. La empresa realiza campañas publicitarias	2	33%	4	67%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 7 se puede observar que el 67% de las empresas constructoras encuestadas no realizan campañas publicitarias para promocionar sus servicios lo que es motivado a la poca capacidad financiera de algunas de ellas.

**Cuadro 8. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida a la diversificación de actividades**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
13. La empresa ha tenido la necesidad de expandir sus servicios	4	67%	2	33%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 8 se puede comprobar que el 67% de las empresas encuestadas se ha visto en la necesidad de expandir sus servicios o realizar un cambio dentro de sus actividades comerciales para así poder lograr un equilibrio financiero.

**Cuadro 9. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida a la competencia entre constructoras**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
14. Se ha incrementado la competencia de las Constructoras	6	100%	-	-	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 9 se puede notar que el 100% de las empresas constructoras en cuentas coinciden en que se ha incrementado la competencia dentro del sector construcción motivada al gran número de empresas existentes y la baja demanda de obras existentes en el municipio.

**Cuadro 10. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida a la adquisición de materiales**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
15. Planificación de adquisición de materiales a nivel local, municipal o estatal	4	67%	2	33%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 10 se puede determinar que el 67% de las empresas constructoras encuestadas planifican al momento de realizar alguna obra la adquisición de los materiales necesarios para tal fin dentro del municipio o dentro del estado debido a los elevados costos de transporte que incurrirían al adquirirlos en otros estados.

**Cuadro 11. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida a la utilidades en la contratación**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
17. La empresa ha realizado proyecciones de utilidades y ó puntos de equilibrio cuando Contrata una obra.	4	67%	2	33%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

Como se puede observar en el cuadro N° 11 el 67% de las empresas encuestadas realizan sus proyecciones de utilidades y ó puntos de equilibrios para poder determinar las acciones a seguir en cuanto a materiales y mano de obra así conocer cual será su utilidad al contratar una obra.

**Cuadro 12. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida a la inflación**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
18. Influencia de la inflación en la contratación de obras	6	100%	-	-	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

Como se puede observar en el cuadro N° 12 todas las empresas constructoras encuestadas coinciden que la inflación posee una gran influencia al momento de contratar una obra ya que los elevados costos de materiales y mano de obra representan un punto importante al momento de calcular el monto de la obra así como el cálculo de sus utilidades.

**Cuadro 13. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida a las alianzas con otras empresas**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
19. Ha realizado alianzas con otra empresas para enfrentar otra contratación	4	67%	2	33%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 13 se puede comprobar que la mayoría de las empresas constructoras encuestadas han tenido que realizar alianzas estratégicas con otras empresas para así poder realizar alguna contratación ya que muchas de estas no cuentan con la maquinaria necesaria ni con la capacidad financiera para afrontar obras de gran envergadura.

**Cuadro 14. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida a la solicitud de créditos**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
20. Ha solicitado créditos a la Banca pública o Privada	3	50%	3	50%	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 14 se puede comprobar que el 50% de las empresas constructoras encuestadas ha tenido que recurrir a la banca pública o privada para solicitar créditos y así poder realizar las obras que fueron contratadas por estas empresas ya que no contaban con el capital necesario para su realización.

**Cuadro 15. Relación absoluta y porcentual de la opinión de las empresas constructoras referida a la empresas constructoras foráneas**

Pregunta	Categoría de respuesta				TOTAL
	SI	Frec. Porc.	NO	Frec. Porc.	
21. Han participado empresas constructoras foráneas en el municipio	6	100%	-	-	6

Fuente: Encuesta realizada a las Empresas Constructoras, julio 2010

En el cuadro N° 15 se puede observar que el 100% de las empresas encuestadas coinciden que el municipio ha otorgado obras a empresas constructoras de otros estados sin contar con las empresas locales, limitando el crecimiento de este sector en el municipio.

Una vez aplicado el cuestionario en diferentes empresas constructora del municipio sucre se pudo realizar una matriz FODA donde se puede evidenciar una serie fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se le asignaron a una empresa “X” como resumen de la encuesta realizada.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Tener vigente la inscripción en el S.N.C (Sistema Nacional de Construcción).	No ofrecer servicios a las distintas instituciones gubernamentales para promover los servicios de construcción de viviendas.
Estar al día por los pago de retenciones de: S.S.O, I.N.C.E.S y L.P.H.	Participación dentro de los proyectos del Estado
Estar solvente con los pagos al Municipio.	Ser una empresa pequeña y no construir obras de gran envergadura.
Tener largo tiempo dentro del ramo de las construcciones, lo cual genera una gran experiencia dentro del sector construcción.	No se utiliza la publicidad para proyectarse.
Realizaron gran volumen de actividades de construcción	Capacidad para enfrentar obras de gran envergadura.
Planificar la adquisición de materiales.	Poseer una empresa pequeña.
Realizar proyecciones de utilidades y punto de equilibrio.	

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Oportunidad de adquirir un contrato a través de licitaciones a instituciones públicas o privadas	Incremento de la competencia
Contratar obras en el último año.	Incremento de la inflación.
Expandir sus servicios.	Participación de empresas foráneas.
Alianzas con otras empresas para enfrentar alguna contratación.	
Solicitar créditos a la banca pública o privada	

### **3.3. Como Afecta el Modelo de Planificación Estratégica en el Sector Construcción del Municipio Sucre.**

Es indispensable que toda empresa cuente con una planeación estratégica para ser competitiva, ya que de esta forma sabrá hacia donde debe dirigirse. Las empresas deben dar a conocer su plan estratégico y buscar las formas para recordarles a sus empleados constantemente los objetivos que se han propuesto; deben solucionar los problemas detectados a través del trabajo para su mejor funcionamiento y competitividad, no hay que descuidar el buen funcionamiento de cada uno de sus departamentos, en especial las áreas clave, pues de ella depende el éxito o fracaso de la empresa. La adquisición de nueva tecnología implica una alta inversión, por tal razón las empresas deberán realizar un estudio del costo y beneficios para saber si son o no factibles dichas inversiones en tecnología.

Para que se pueda practicar una planeación estratégica en las empresas del municipio sucre es necesario cumplir una serie de requisitos pero los determinantes son una integración de factores políticos, económicos y sociales y preveer claramente las situaciones de conflicto y de consenso que se generan en cada uno de ellos.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado este estudio se pudo llegar a la conclusión que:

- La gran mayoría de las empresas constructoras en el Municipio Sucre no realizan una planificación estratégica debido a que no cuentan con un mercado amplio de clientes.
- La situación económica política y social por la que atraviesa el país no permita que las empresas constructores puedan crear planes a largo plazo debido al clima de incertidumbre en todos los agentes económicos.
- Otro elemento que condiciona la aplicación de una aplicación estratégica son los altos costos de los materiales y la poca capacidad de maquinarias y operarios con que cuenta.
- Ni en el Estado, ni en el Municipio contratan obras y la demanda del sector privado es muy baja.
- Existe un alto costo fijo de mantenimiento de las maquinarias debido al poco uso.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Suárez Salazar, Carlos (1985). Administración de Empresas Constructoras 2ª edición, Editorial LIMUSA, SA de México.
- Corredor Ruiz, Julio (1986). Planificación Estratégica, Perspectivas para su aplicación en Venezuela. Vadell Hermanos Esitores de Valencia-Venezuela.
- Figueroa, José (1997). Estudios de los Aspectos Administrativos, Contables y Legales en la Contratación, ejecución de las obras entre las empresas constructoras.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 2009, editorial EDUVEN.

## ANEXOS

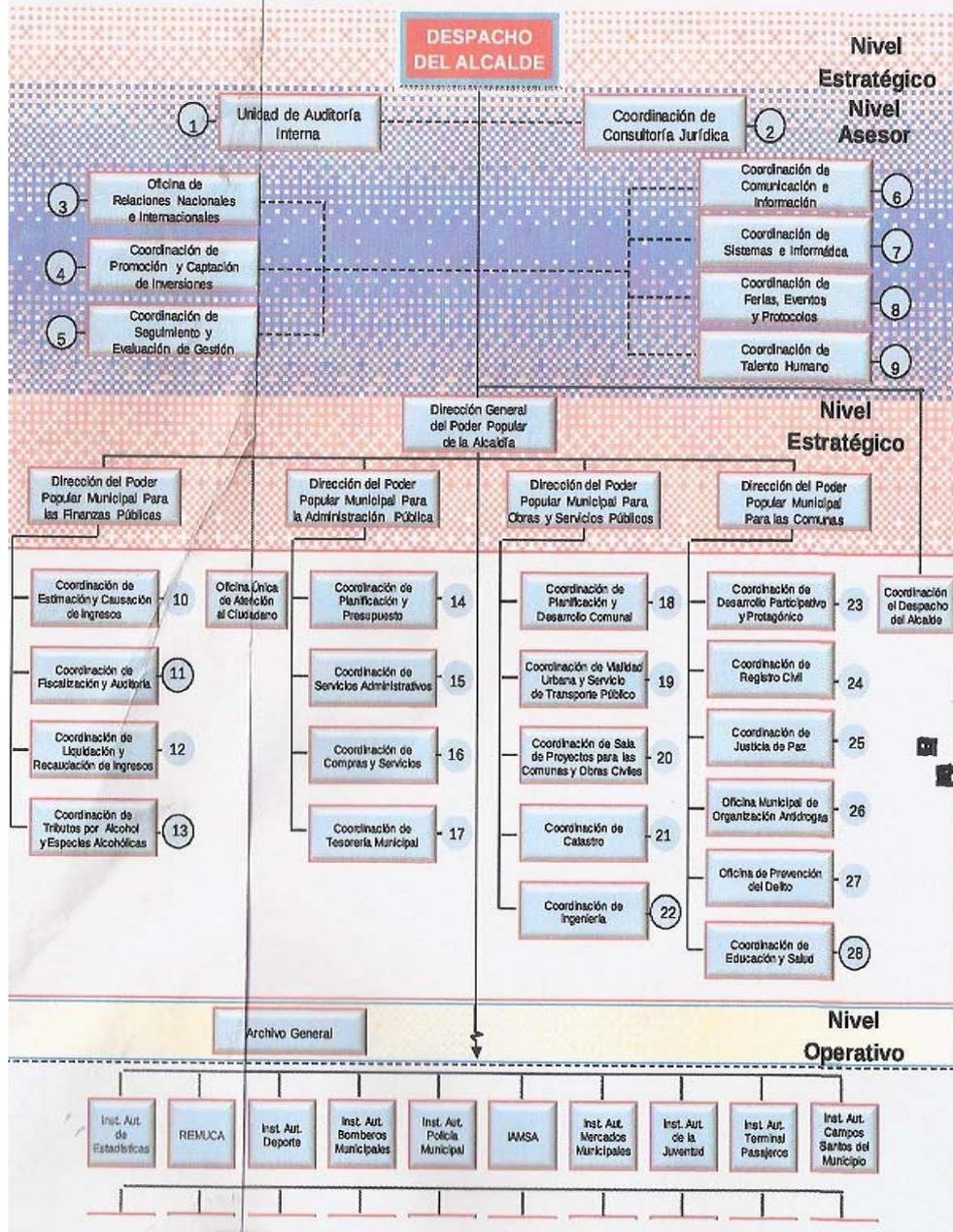
### DIRECTORIO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SUCRE

#### ALCALDE DEL MUNICIPIO SUCRE

- Dirección del Poder Popular de la Alcaldía
- Dirección del Poder Popular para las Finanzas Públicas.
- Dirección del Poder Popular Municipal para la Administración Pública.
  - Coordinación de Planificación y Presupuesto.
  - Coordinación de Servicios Administrativos.
  - Coordinación de Compras y Servicios.
  - Coordinación de Tesorería Municipal.
  
- Dirección del Poder Popular para Obras y Servicios Públicos.
  - Coordinación de Planificación y Desarrollo Comunal.
  - Coordinación de Vialidad Urbana y Servicios de Transportes Público.
  - Coordinación de Salas de Proyectos para las Comunas y Obras Civiles.
  - Coordinación de Catastro.
  - Coordinación de Ingeniería.
  
- Dirección del Poder Popular para las Comunas.
- Instituto Autónomo de Estadística.
- Remuca.
- Instituto Autónomo Deporte.
- Instituto Autónomo Bomberos Municipales.
- Instituto Autónomo Policía Municipal.
- IAMSA.
- Instituto Autónomo Mercados Municipales.

- Instituto Autónomo de la Juventud.
- Instituto Autónomo Terminal de Pasajeros.
- Instituto Autónomo Campos Santos del Municipio.
- Instituto Autónomo de Pueblos Indígenas.
- Fundación Río Manzanares.
- Instituto Autónomo de la Mujer.
- FOMEPE.
- Instituto Autónomo de Turismo y Cultura.
- Instituto Autónomo de Protección Civil y Administración de Desastre.
- Fundación Centro Histórico.
- Consejo Municipal de Derecho del Niño, Niña y Adolescente.
- Instituto Municipal de Bienestar Social.
- FUNDASUCRE.
- Archivo General.
- Servicios Públicos.
- Ornato.

## ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SUCRE



## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	<b>La Planificación Estratégica en el sector construcción del estado Sucre, Municipio Sucre Durante el Año 2003.</b>
---------------	--

#### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
De Nora Z. José E.	CVLAC	9.271.693
	e-mail	<a href="mailto:josedenora@hotmail.com">josedenora@hotmail.com</a>
Rivero G., Carmen Y	CVLAC	13.358.675
	e-mail	<a href="mailto:Carmen.riverog.@hotmail.com">Carmen.riverog.@hotmail.com</a>

#### Palabras o frases claves:

Planificación Estratégica, Alianza estratégica, empresas constructoras

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

### Resumen (abstract):

La planificación constituye el primer paso de las funciones generales del proceso administrativo de toda empresa y se realiza tanto en empresas grandes como pequeñas, la vida es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, la planeación permite asimilar estos cambios, la planeación estratégica se muestra como una buena herramienta para enfrentarse a los constantes cambios que impone el paradigma de la complejidad. Se busca una alianza estratégica para lograr objetivos que por si solos no cumplen algunos requisitos, ya sea de capital, solvencia económica, y que mediante esta alianza se pueden lograr los objetivos deseados. Por su parte el sector de la construcción no escapa de esta realidad. Esta situación nos impulsó a realizar la investigación acerca de la planificación estratégica en el sector construcción del Estado Sucre, Municipio Sucre durante el año 2010. Para llevar a cabo este trabajo se realizó una investigación de campo, se aplicó un instrumento el cual constó de un cuestionario, este se aplicó a una población de 6 empresas constructoras.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Lcdo. Arenas, Rafael	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	4.687.258
	e-mail	

### Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2010	08	04
------	----	----

Lenguaje: spa

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-DenoraJyRiveroC	Application/Word

### Alcance:

Espacial : \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura de Contaduría

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio: Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

### Derechos:

Nosotros De Nora José y Rivero Carmen Autores de la investigación Garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el Derecho de Archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo. Esta difusión con fines científicos y educativos



**José De Nora**

**C.I.: 9.271.693**



**Carmen Rivero**

**C.I.: 13.358.675**



**Rafael Arenas**

**C.I.: 4.687.258**

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS**

