

# GESTIÓN ESTRATÉGICA PROACTIVA EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS NACIONALES

Por Patricio Venegas C. y Luis Fernando Alarcón C.

Pàg.: 47- 55

*Existe importante evidencia que en la planificación corporativa de las empresas constructoras internacionales ha existido un cambio desde un enfoque táctico hacia uno estratégico. Como resultado de este cambio, las empresas han comenzado a proyectar sus desafíos hacia el largo plazo para enfrentar de mejor manera las condiciones que impone el medio externo, el cual presenta una creciente globalización de los mercados. Para la industria de la construcción nacional, este cambio ofrece una oportunidad para enfrentar los desafíos que se plantean para este decenio: renovación tecnológica, capacitación de la mano de obra, inversión en investigación y desarrollo (I&D), y globalización del mercado, entre otros. Se presenta el caso de una empresa constructora nacional, que consciente de la actual realidad del sector, ha decidido implantar un estilo de gestión estratégico proactivo. Esta iniciativa le ha permitido, a través de un proceso metodológico, detectar aquellas fuentes que presentan una ventaja competitiva potencial. La metodología utilizada, considera la realización de una serie de encuentros entre la plana ejecutiva, la ejecución de una serie de encuestas y el desarrollo de una serie de informes relacionados a materias específicas cuyo objetivo es que los participantes de este proceso estructuren, enriquezcan y validen su percepción acerca de la empresa.*

## INTRODUCCIÓN

Existe una importante evidencia que en la planificación de los negocios de las empresas constructoras internacionales ha habido un cambio de prioridad desde lo táctico a lo estratégico<sup>3</sup>". Este nuevo enfoque de planificación tiene su diferencia fundamental en la manera de proyectar los desafíos de una empresa, ya que a diferencia del enfoque táctico que se preocupa de generar planes para enfrentar las decisiones en el corto plazo, el enfoque estratégico se preocupa de planificar las directrices que encuadran el desarrollo de la empresa en el largo plazo. Sin embargo, este cambio de prioridad no es mera casualidad, ya que los desafíos impuestos por el entorno de las empresas constructoras, como la creciente internacionalización del mercado de la construcción, han obligado a sus administradores a buscar nuevos caminos para enfrentar el manejo de sus negocios particulares.

Sin embargo, este cambio de prioridad no ha estado exento de dificultades, debido que la adopción de un enfoque estratégico no es fácilmente implementable en la industria de la construcción. Esta dificultad está arraigada en causas tanto externas como internas a las empresas constructoras. Entre las externas es posible identificar dos causas principales por las que se produce este fenómeno: (1) la teoría económica, en la cual se basa la mayor parte de la literatura estratégica, no es fácilmente aplicable a la construcción; y (2) la teoría organizacional, sobre la cual se basa la mayor parte de la teoría estratégica, ha sido formulada principalmente para la administración de empresas manufactureras, cuya realidad difiere de sobremanera de la administración de la construcción". En tanto, entre las causas internas es posible identificar tres fuentes principales: (1) la inercia que significa el comportamiento tradicional de las empresas constructoras, quienes desarrollan sus actividades basadas principalmente en la intuición y experiencia acumulada a través de los años; (2) la orientación de la administración basada en un esquema proyecto a proyecto; y (3) la sensación de que un desarrollo planificado implica un riesgo inherente y una pérdida de tiempo, ya que de todas maneras se detecta un crecimiento<sup>5</sup>. A pesar de existir estas dificultades, han ido emergiendo un sinnúmero de herramientas y técnicas para la planificación de las empresas basadas en un esquema estratégico. Estas herramientas han intentado apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas, a partir del reconocimiento de las dificultades antes señaladas. Betts<sup>3</sup> aplicó los conceptos de *ventaja competitiva sostenida* al ciclo de planificación estratégica de una empresa consultora. Alarcón<sup>2</sup> diseñó una metodología para evaluar decisiones estratégicas bajo condiciones de riesgo e incertidumbre en la industria de la construcción. Jaafari<sup>9,10</sup> propuso un modelo causal orientado al sector construcción para la planificación y valorización estratégica de proyectos. Este último modelo integra en su estructura causal una serie de variables que vinculan a la empresa con su medio externo, logrando reflejar el posicionamiento de la firma en la industria en que se desenvuelve. Variables como: objetivos corporativos de la empresa, atractividad de la industria, ventajas potenciales claves de la empresa, tecnología y riesgo empresarial, y retornos financieros potenciales son incorporados en este modelo. Para la industria de la construcción, este modelo ha

**Patricio Venegas C.** es Candidato al Grado de Doctor en Ciencias de la Ingeniería en la Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Obtuvo su título de Ingeniero Civil en esta misma Universidad. En el Departamento de Ingeniería y Gestión de la Construcción ha centrado sus estudios en las áreas de administración estratégica y administración del riesgo, mediante las cuales ha ofrecido asesoría a diversas instituciones y empresas del sector construcción. Fono: 6864245. E-mail: [pvenegas@ing.puc.cl](mailto:pvenegas@ing.puc.cl)

**Luis Fernando Alarcón C.** es Jefe del Departamento de Ingeniería y Gestión de la Construcción de la Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Obtuvo su título de Ingeniero Civil en esta misma Universidad, y sus grados de Master of Engineering, Mas-ter of Science y Doctor of Philosophy en la Universidad de California, Berkeley. Es consultor en administración de la construcción, análisis de riesgo en proyectos y mejoramiento de la productividad y calidad. Fono: 6864245. E-mail: [lalarcon@ing.puc.cl](mailto:lalarcon@ing.puc.cl)

significado un nuevo punto de vista en la evaluación de proyectos, pudiendo optimizar los retornos esperados tanto a nivel de la ingeniería como de la administración. Al-Sinan y Hancher<sup>1</sup> propusieron de igual forma un modelo causal para la descripción de proyectos de construcción, concibiéndolos como sistemas abiertos que afectan y son afectados por el medio ambiente a través de cuatro subsistemas: (1) **Tareas**, que son las actividades que tienen que ser desarrolladas para lograr las metas preestablecidas; (2) **Recursos**, que son los elementos que se requieren para materializar una tarea de este tipo (gente, materiales, dinero, equipos, etc); (3) **Organización**, que es la forma en que los recursos son coordinados y utilizados; y (4) **Tecnología**, que es el conocimiento sistemático aplicado a alterar, controlar y ordenar los elementos físicos y sociales involucrados en la realización de un proyecto<sup>13</sup>. El modelo ha sido utilizado para determinar el sistema de contrato óptimo para desarrollar obras de construcción en países en desarrollo donde se requieren herramientas de administración más efectivas para preservar los recursos limitados con que se cuenta.

Aparte de las herramientas mencionadas, existen otras que, sin ser de uso exclusivo para la industria de la construcción, aportan una estructura lógica para la concepción de un enfoque estratégico. Porter<sup>12</sup> desarrolló el "modelo de las cinco fuerzas" para la evaluación de la industria en que se está inserta. Hax y Majluf<sup>7</sup> crearon el método de **Los Factores Externos** para identificar el grado de atractividad de la industria a la cual la firma pertenece, sus amenazas y oportunidades. Estas herramientas han otorgado excelentes resultados a quienes las han aplicado a la realidad de la industria de la construcción<sup>7</sup>. Para el sector construcción nacional, que enfrenta en la actualidad problemas serios de atraso tecnológico, baja productividad y escasez de personal calificado, la necesidad de renovar sus enfoques de administración se hace más urgente, debido a que es evidente que estas dificultades sólo son superables a través de estrategias que requieren de un largo período para ser concebidas, desarrolladas, implementadas y evaluadas. El entendimiento de esta problemática es clave para enfrentar los nuevos desafíos de la construcción en el país, que en este decenio plantea como objetivos principales un aumento en inversión en infraestructura, cuyo déficit ya es un freno para la economía; un aumento en inversión para la capacitación de la mano de obra y un aumento en inversión en tecnología, recursos que actualmente se constituyen como una limitante para la productividad de las empresas constructoras y para el país como un todo.

En respuesta a estos desafíos, es necesario centrar los esfuerzos para que los entes empresariales privados desarrollen los mecanismos de apoyo necesarios para su toma de decisiones, para que puedan asumir una actitud de largo plazo a partir del claro entendimiento de las fuentes que determinan los requerimientos del mercado<sup>11</sup>.

Juegan a favor de esta orientación de largo plazo la posibilidad de estimar variaciones en la demanda con mayor certeza que las estimaciones realizadas para el corto plazo. En efecto, según Stokes<sup>14</sup> es posible apreciar, a partir de datos estadísticos posteriores a la Segunda Guerra Mundial, que las variaciones de la demanda relacionada a la industria de la construcción presenta ciclos perfectamente definidos. Esta evidencia empírica rebate el actual mito de que en la industria de la construcción existe una volatilidad en la demanda que impide una orientación de largo plazo.

## **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Este artículo presenta el análisis de un caso de planificación estratégica desarrollado en Chile. La intención de analizar este caso es determinar algunos caminos hacia los cuales las empresas constructoras nacionales están dirigiendo sus principales esfuerzos estratégicos. Además, se busca presentar una metodología para que los responsables de las decisiones estratégicas generen una expresión global del tipo de empresa a la cual aspiran crear, que pretenda comunicar la naturaleza de su existencia y que provea un marco conceptual que regule las interrelaciones entre la firma y sus grupos interesados o audiencias, para así sacar el máximo provecho al crecimiento potencial de la firma.

El caso escogido permite ilustrar algunos ejemplos de planificación estratégica en un entorno como el de la construcción y otorga algunas indicaciones sobre aquellos efectos que se pueden esperar en un estudio de este tipo. Sin embargo, es posible que los conceptos aquí entregados sean de difícil implementación e inaplicables en algunos casos.

El escenario que se presenta es el de una empresa pequeña de montajes industriales operando con base en Santiago de Chile. En forma paralela a este estudio la empresa se encontraba implementando conceptos de Gestión de Calidad Total (GCT) y políticas de seguridad para la realización de sus proyectos particulares, por lo que esta investigación se inserta en una serie de trabajos tendientes a aumentar la competitividad de la empresa analizada. El período que abarca

esta investigación corresponde al primer cuarto del periodo considerado para el total del proyecto, el cual se extiende por dos años.

## **HISTORIA DE LA EMPRESA**

La firma auditada es una empresa joven dedicada principalmente a la ejecución de proyectos de montajes industriales. En particular, la empresa ejecuta aquellas especialidades en que se ha logrado crear un dominio importante, como el montaje estructural, el montaje electromecánico y el montaje de cañerías.

Su carácter social es privado y sus principales dueños son sus socios fundadores. Estos profesionales tienen amplia experiencia en administración financiera, administración y construcción de proyectos complejos y gestión estratégica de propuestas. La empresa tiene su oficina central en Santiago de Chile, aunque desarrolla proyectos en el centro-sur del país, y tiene una presencia creciente en el Norte en proyectos de la Gran Minería.

El rango de actividades cubierto por el funcionamiento de la organización comprende funciones tales como: administración de personal, prevención de riesgos, contabilidad, administración de equipos y recursos materiales, finanzas, gestión estratégica de propuestas, ejecución de montajes industriales y una gerencia técnica preocupada de fomentar la constante búsqueda de tecnologías probadas, cuya aplicación en Chile es conveniente para otorgar un servicio más efectivo y eficiente.

Esta empresa se desarrolla en un mercado grande en volúmenes de venta, pero reducido en el número de clientes, que generalmente corresponden a grandes empresas, tanto públicas como privadas, que desarrollan permanentes expansiones de sus instalaciones y que tienen altos requerimientos *de calidad, seguridad, gestión y productividad*. La necesidad de responder a estos requerimientos ha motivado la iniciativa de crear un plan estratégico, ya que se estima que la capacidad de respuesta definirá en el futuro el posicionamiento de la mayoría de las empresas constructoras en este subsector del mercado. Avalan esta percepción el hecho que en los últimos tiempos algunos mandantes de este subsector han empezado a incorporar en sus bases de licitación la aplicación de la Norma ISO-9000 para la ejecución de sus proyectos y han comenzado a tomar conciencia de la importancia que tiene la ausencia de accidentes en sus obras, debido a que los costos y plazos totales indirectamente aumentan por conceptos de productividad. Por último, existe una preferencia notoria hacia aquellas empresas que entregan un servicio efectivo y eficiente, con un alto cumplimiento de aquellos compromisos asumidos por el contratista en cuanto al plazo, costo y calidad de sus proyectos. Aquel contratista que conjugue adecuadamente estos cuatro requerimientos: *seguridad, gestión, calidad y productividad*, tendrá una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores.

Sin embargo, para lograr un adecuado equilibrio de los factores anteriores, conviene crear las estrategias necesarias para que la empresa, como un todo, se mueva en torno a sus directrices principales, con claridad de objetivos y metas, y asumiendo las correspondientes responsabilidades. La planificación estratégica proporciona un marco conceptual para desarrollar estas ideas a partir de una metodología sistemática que estructura de manera ordenada las contribuciones de quienes participan en este proceso.

## **ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Irarrázabal<sup>8</sup> definió a la planificación estratégica como "el proceso de definir los objetivos de una organización y de establecer las estrategias para lograr esos objetivos". Hansen<sup>6</sup> enunció los cinco pasos principales que debiera contemplar un proceso de planificación estratégica. Ellos son: (1) análisis de la empresa para detectar sus fortalezas y debilidades; (2) análisis del medio externo; (3) identificación de amenazas y oportunidades; (4) establecimiento de objetivos corporativos; y (5) creación de políticas, planes, programas y tareas para cumplir exitosamente los objetivos preestablecidos. A partir de estas definiciones, es posible concebir a la planificación como un modelo que está lejos de ser normativo, ya que existe la flexibilidad suficiente para poder determinar los objetivos y estrategias de una organización a través de múltiples caminos que consideren los cinco pasos antes mencionados.

La actividad de planificación estratégica al interior de la organización fue desarrollada bajo el mecanismo de reuniones periódicas. Estas reuniones fueron dirigidas por los autores, siguiendo un esquema similar al proporcionado por Hax y Majluf<sup>7</sup>. Esta metodología es lo suficientemente flexible como para adaptarse razonablemente bien a una gran variedad de condiciones de ciertos sectores industriales. Sin embargo, fue necesario efectuar una serie de cambios con el fin de adecuarse a la realidad de la industria de la construcción. A las reuniones asistían siete participantes. Entre éstos se consideraba al gerente general, al gerente de administración y finanzas, al jefe de proyectos, al jefe de personal, al gerente de construcción y a dos asesores

en planificación estratégica. Estas reuniones tenían una duración de 4 horas, entre las 9.00 A.M. y 01.00 P.M., y se realizaban en la oficina central de Santiago.

Paralelamente a las reuniones, se aplicaron una serie de encuestas a la totalidad de los componentes de la empresa, como una forma de recoger la opinión de aquellos que no participaban de los encuentros principales. Los resultados de estas encuestas fueron discutidos a lo largo de las reuniones, y permitió tomar decisiones más informadas y que, de alguna manera, consideraban las prioridades de aquellos menos involucrados en la dirección corporativa de la empresa.

También en forma paralela se prepararon informes estratégicos relacionados a materias puntuales, como una forma de informar e instruir a los participantes de los encuentros sobre temas específicos. Fue así como se desarrollaron informes que analizaban aspectos tales como: (1) escenario económico y sus proyecciones; (2) escenario jurídico y sus proyecciones; (3) escenario tecnológico y sus proyecciones; (4) organización industrial de la construcción y escenario competitivo; (5) tendencias de la industria de la construcción; (6) inversiones en infraestructura; y (7) escenario socio-político. Estos análisis permitieron a los participantes disponer de mayor información para emitir sus opiniones y contar con una perspectiva más global de sus asuntos particulares.

### **Visión de la Empresa**

La visión de una empresa puede ser entendida como "...una declaración permanente cuya finalidad es la de comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus audiencias o grupos de interés primarios; y declarar los objetivos amplios del desempeño de la firma"<sup>7</sup>. De este modo, es que se comenzó la serie de reuniones con una declaración de la misión de la empresa. Esta es una declaración del ámbito actual y futuro de los proyectos de la empresa, de los mercados en que compete, de su cobertura geográfica y del modo de lograr liderazgo competitivo. Esta se determinó a través de una serie de preguntas y respuestas especialmente preparadas para determinar el objetivo. Fue así como se pudo determinar la actual situación de la empresa y compararla con el perfil deseado en el futuro. Esta misión demuestra que el objetivo de la empresa es ofrecer una serie de servicios al mercado de los proyectos industriales en los cuales se ha constatado necesidades específicas de los clientes. Con el fin de satisfacer estas necesidades, la empresa ha comenzado a incorporar una serie de cambios que afectan principalmente su tamaño en infraestructura, su capacidad de desarrollo tecnológico, la calidad de sus servicios y su estilo de gestión. Las inmejorables expectativas de desarrollo del país en este quinquenio, avalan un plan estratégico de la empresa para el largo plazo, que plantea como grandes desafíos para este ciclo, la descentralización de las decisiones de la firma, la certificación de los proyectos según Norma ISO-9000, la diversificación en el ámbito de negocios y la estructuración definitiva de la empresa a través de políticas y procedimientos establecidos.

### **Filosofía de la Empresa**

El análisis a la filosofía de la empresa intenta descubrir los grandes principios que inspiran su funcionamiento. Este análisis permitió determinar que esta empresa sigue una filosofía orientada principalmente a los clientes, con quienes tiene una excelente comunicación a través de las relaciones tanto formales como informales. En cuanto a su relación con sus empleados, se detectó la necesidad de invertir esfuerzos en los canales de comunicación, ya que existe cierto desconocimiento entre ellos acerca de los principios corporativos que la gerencia quiere transmitir. Con respecto a políticas de la empresa, se detectó una ausencia de éstas, por lo que la mayoría de los avances que se pretendan implementar, ya sea en estilo de gestión, tecnología, finanzas, manejo de recursos humanos y marketing, necesitan de un programa preocupado de establecer un cuerpo general que oriente en todo ámbito los comportamientos individuales de quienes trabajan en estas tareas.

### **Cultura Organizacional**

Un encuentro destinado al análisis de la cultura, permitió descubrir aquellas creencias y valores arraigados profundamente en el personal de la empresa, y que operando a un nivel preconsciente influyen en forma importante en la conducta general de la organización<sup>7</sup>. De esta forma, se pudo detectar una serie de aspectos que reflejan la cultura empresarial. Entre ellos se consideran como los más importantes:

- Una importante mentalidad de largo plazo, la cual se explica a través de diversas iniciativas como: (1) inversiones sostenidas en infraestructura; (2) política de dividendos con un amplio acento en la retención de utilidades; y (3) realización de estudios tendientes a mejorar la competitividad de la empresa.

- Valoración de la seguridad en el trabajo. Desde un principio, quienes son los fundadores de la empresa han insistido en llevar una política de seguridad de alta efectividad, con la cual se ha logrado reducir el índice de Frecuencias de Accidentes a un mínimo.
- Constante búsqueda de alternativas de innovación. Desde un principio ha sido establecido como premisa en la empresa, la búsqueda de alternativas de innovación que sean un real aporte a la competitividad de la empresa y que permitan al país un adelanto en sus perspectivas de desarrollo.

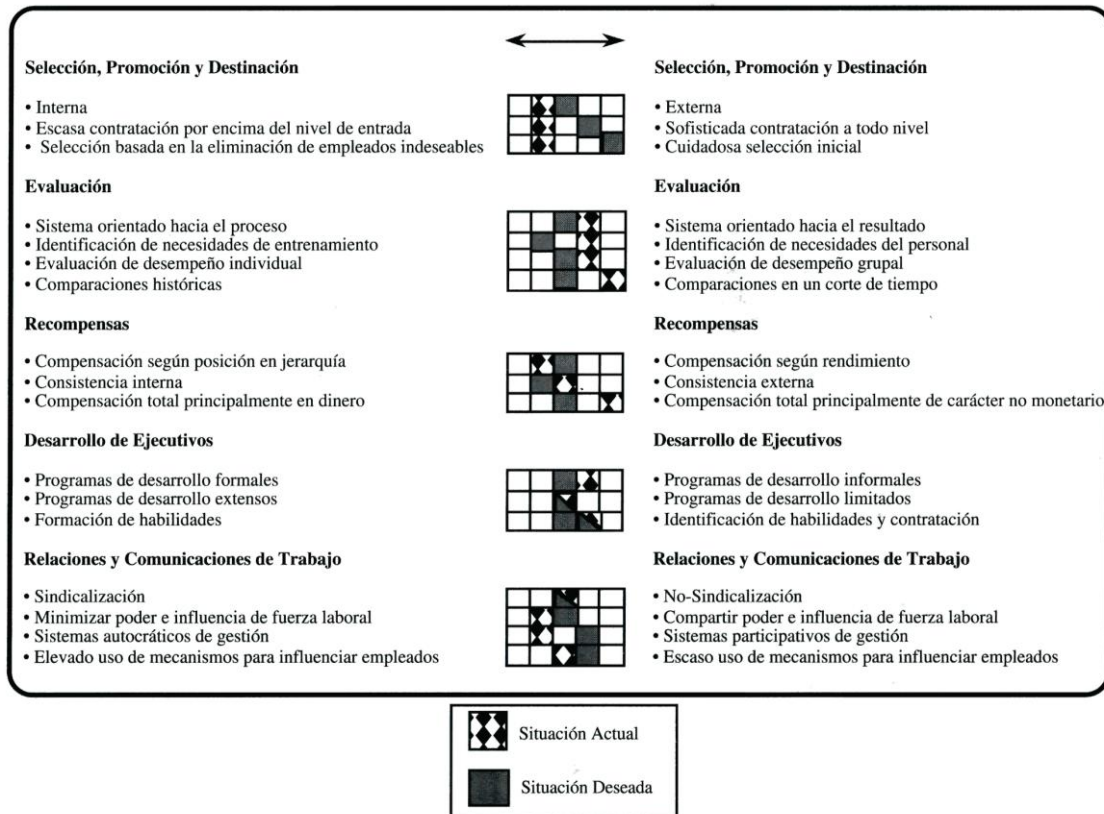
### ***Gestión del Recurso Humano***

Otro de los encuentros estuvo destinado al análisis de la gestión del recurso humano. Este análisis desarrolla un diagnóstico orientado a encontrar las medidas de calidad imperante en el manejo de recursos humanos y a caracterizar el estado de las políticas actuales asociado a cada uno de los siguientes factores: 1) selección, promoción y destinación del recurso humano; 2) evaluación de su desempeño; 3) sistemas de recompensas generado por la empresa; 4) desarrollo y capacitación; y 5) relaciones y canales de comunicación establecidos con los empleados. De este modo, se pudo definir un perfil estratégico que permite representar las políticas actuales y seleccionar las deseadas para el manejo futuro de los recursos humanos. Un esquema similar al utilizado para definir este perfil estratégico se muestra en la Figura 4.1. Las principales conclusiones de este análisis apuntaron a que es necesario generar una política definitiva para el manejo del recurso humano, debido a que este recurso se convertirá en un factor clave para aquellas empresas que pretendan liderar el mercado de la construcción. En la actualidad, existe una conciencia creciente en la necesidad de invertir recursos en la mano de obra, la cual se ha convertido en un freno para el cumplimiento de metas más ambiciosas en los proyectos, debido a sus niveles actuales de productividad y capacitación.

### ***Clima Organizacional***

El análisis de la organización fue estructurado de manera que los participantes de los encuentros de planificación estratégica logaran tener información suficiente de la actual realidad de esta materia, por lo que se llevaron diversos estudios secundarios tendientes a reunir esta información complementaria. Entre estos estudios se destacan una encuesta para el diagnóstico del clima organizacional y la generación de organigramas alternativos. La encuesta empleada fue elaborada en base a estudios llevados a cabo recientemente en la Pontificia Universidad Católica de Chile por el Departamento de Ingeniería y Gestión de la Construcción, y que guardan una estrecha relación con el trabajo realizado por Denison<sup>4</sup>. El cuestionario finalmente elaborado y utilizado, consta de más de sesenta preguntas, en las cuales se consideraron aspectos tales como: organización del trabajo, procedimientos para toma de decisiones, influencia y control, ausencia de burocracia, coordinación, claridad del trabajo, apoyo de la supervisión, formación de equipos de trabajo, facilitación del trabajo, apoyo de compañeros, formación de grupos de trabajo, funcionamiento del grupo y satisfacción, entre otros.

En base a los antecedentes proporcionados por la encuesta sobre clima organizacional, se procedió a estructurar una percepción informada de quienes participan en la planificación estratégica. Las conclusiones obtenidas por el estudio, permitieron estructurar la directriz por la cual se debería encauzar la renovada organización. De esta forma, se pudo confeccionar esquemas similares a los presentados en las Figuras 4.2. y 4.3. que permitieron resumir el análisis crítico realizado. En la primera parte de este análisis, (Figura 4.2.), fue posible generar una opinión personal de ciertas características que ofrece la estructura organizacional para todos quienes la componen. La respuesta, que tiene un carácter subjetivo, se realizó en base a una escala de cinco rangos. En la segunda parte, (Figura 4.3.), fue posible considerar la opinión sobre una serie de características a las cuales se acercaría más la actual estructura organizacional de la empresa. Estas percepciones se contrastaron con la tendencia deseada para el futuro.



**Fig. 4.1 - Perfil Estratégico Relativo a la Gestión del Recurso Humano**  
(Fuente: Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. (1993)).

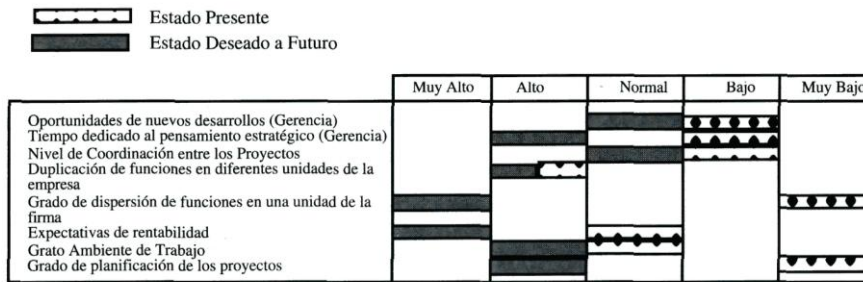


Fig. 4.2 - Evaluación de la Calidad de la Organización

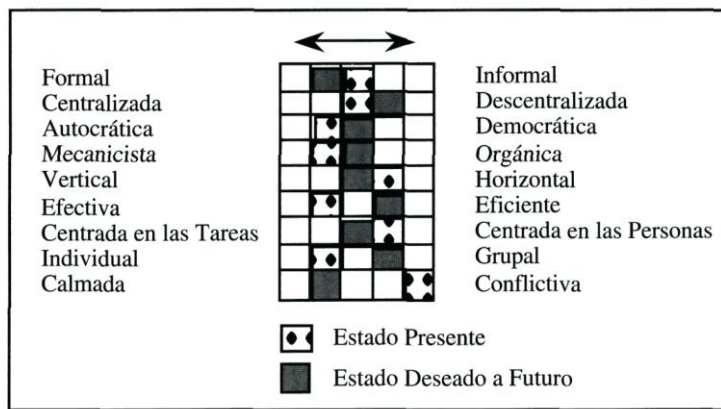


Fig. 4.3 - Características de la Organización.

### Resumen de la Visión

La realización de los análisis presentados permitió estructurar la percepción que tienen los responsables de la dirección corporativa sobre aquellos asuntos que integran la actual realidad de la empresa. A través de estos años, la empresa ha tenido un crecimiento explosivo tanto de su patrimonio como de sus ventas totales. Esto gracias a una política de servicio al cliente de alta calidad y a una visión pionera de los nuevos requerimientos que tienen los mandantes de este sector. En la actualidad, este crecimiento ha dado una señal de alerta a sus ejecutivos, ya que la empresa ha comenzado a dar los primeros síntomas de agotamiento de sus estructuras organizacionales, las cuales ya no son adecuadas para la actual realidad de su producción.

De esta forma, esta empresa se encuentra preparada para generar una estrategia interna a través de un planteamiento proactivo, que le permite en el mediano plazo apuntar sus mayores esfuerzos en la superación de sus debilidades y en el reforzamiento de sus fortalezas. Las inmejorables expectativas que presenta la cultura y la filosofía empresarial de esta firma, avalan este plan estratégico interno, que plantea como grandes desafíos para este ciclo, la descentralización de las decisiones de la firma y la estructuración definitiva de la empresa a través de políticas y procedimientos establecidos.



## Análisis del Medio Externo

El análisis del medio externo intenta establecer un diagnóstico de aquellas fuentes que se consideran como más importantes para el desarrollo de estrategias competitivas. Dado que este análisis se inserta en la industria de la construcción, se tomó en consideración a aquellos escenarios considerados como más relevantes para este sector. Entre ellos se analizaron el escenario económico, el escenario jurídico e institucional, el escenario tecnológico, el escenario competitivo y el escenario político, entre otros.

El objetivo de este análisis es que los ejecutivos responsables, al momento de tomar las decisiones estratégicas, se encuentren informados acerca de aquellas fuentes de mayor relevancia, tanto en su grado de impacto como en su grado de incertidumbre. Este análisis se realizó a partir de información recopilada desde diversas fuentes, quienes muestran información con carácter histórico y entregan perspectivas de tendencias futuras en los diversos climas externos.

El análisis del escenario económico permitió concluir que en los próximos años continuará el sostenido control de la inflación para el país, fruto de una gestión eficiente de las autoridades económicas y del Banco Central. Además, se prevee un crecimiento sostenido del PIB promedio del 6,1%, (en alguna medida conservador dada la tasa de inversión que se espera mantener), y una evolución favorable de las tasas

**TABLA 4.1 Evaluación General de Factores Externos Básicos.**

SECTOR	PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
Escenario Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de la actividad constructiva</li> <li>• Planes de inversión inmejorables en el área minera y otros rubros</li> <li>• Oportunidades de negocios en países vecinos</li> <li>• Alta rentabilidad de inversiones en equipos y activos fijos en general</li> <li>• Entrada de nuevas empresas constructoras extranjeras a la industria de la construcción nacional</li> <li>• Expansión de planes de inversión en infraestructura</li> <li>• Aumento de la oferta en financiamiento de proyectos</li> <li>• Formación, educación y capacitación de las personas como tareas de gran significación estratégica</li> <li>• Gradual traspaso del poder de decisión del Estado hacia el sector privado</li> </ul>
Organización Industrial y Escenario Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factibilidad de realizar joint-ventures como una manera de aumentar la capacidad competitiva de la empresa</li> <li>• Incorporación de normas de calidad</li> <li>• Incorporación de sistemas de gestión para ser más eficaces y eficientes</li> <li>• Integración hacia atrás con los proveedores</li> <li>• Incorporación de sistemas de partnering para asociarse con mandantes</li> <li>• Diversificación en productos sustitutos emergentes</li> </ul>
Escenario Jurídico e Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de nuevos proyectos en el programa de concesiones de O.O.P.P.</li> <li>• Oportunidad de nuevos proyectos por inversión en infraestructura</li> <li>• Incentivos a la Investigación y Desarrollo Tecnológico</li> <li>• Rentabilidad sobre las inversiones menos inciertas dadas las predicciones confiables entregadas por el sector</li> </ul>
Escenario Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnología para mejorar la productividad de la mano de obra</li> <li>• Uso de tecnología para mejorar la calidad de los proyectos</li> <li>• Mayor valoración de aquellas empresas que incorporen altos estándares de calidad, efectividad y productividad</li> <li>• Mayor valoración de aquellas empresas con importantes niveles de activo fijo</li> </ul>
Escenario Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad para mejorar la posición competitiva en el exterior</li> <li>• Oportunidad de nuevos proyectos a partir del programa de concesiones</li> <li>• Oportunidad de nuevos proyectos por alta inversión en infraestructura</li> </ul>

cambiadas, hecho que indudablemente favorece las perspectivas del sector construcción. Por último, existirá una integración creciente con el resto del mundo en materias financieras que colaboran a una creciente determinación de las tasas de interés domésticas en función de las internacionales, fruto exclusivo de una recesión internacional que ya finaliza y una política monetaria interna que ya ha comenzado a dejar atrás su carácter contractivo.

El anterior escenario hizo suponer un inmejorable escenario para la construcción en los siguientes seis años, en especial para todas aquellas estrategias de inversión que se aborden en tal período.

También se realizaron análisis sobre los otros escenarios los que se resumen en la Tabla 4.1. Esta tabla muestra las principales consideraciones hechas en estos encuentros en cuanto a la visión general económica, la visión general del sector construcción, el escenario tecnológico, el escenario político y el escenario jurídico e institucional. En estas apreciaciones se destacaron las posibles amenazas y oportunidades a partir de la situación pasada y futura de estos frentes.

Estos análisis permitieron formular un plan estratégico externo, que complementándose con el anterior plan, tienden a perfeccionar la postura de la empresa frente al mercado de la construcción a través de un mejor conocimiento que se tiene de las fuentes que determinan la demanda y las condiciones del mercado.

A través de estos análisis, esta organización se ha preparado para generar una estrategia externa a través de un planteamiento proactivo, que le permite en el mediano plazo apuntar sus mayores esfuerzos en el aprovechamiento de las oportunidades y en la administración de las amenazas más importantes que presenta el escenario externo. Las inmejorables expectativas que presenta la economía del país y los planes de inversión en infraestructura, avalan este plan estratégico externo, que plantea como grandes desafíos para este ciclo, la diversificación del ámbito de negocios de la empresa y la formación de nuevas alianzas estratégicas para enfrentar la ejecución de proyectos de mayor envergadura.

### **Identificación de Directrices Estratégicas Prioritarias**

La realización de los análisis anteriores permitió definir un grupo de directrices estratégicas que serán la base de desarrollo para la realización de un plan estratégico. A partir de las conclusiones obtenidas de los encuentros se pudo determinar aquellas áreas estratégicas prioritarias para alcanzar un liderazgo competitivo. Estas directrices tendrán que ser desmenuzadas en estrategias, actividades, planes y programas, desde donde será posible obtener las responsabilidades, recursos derivados y tareas específicas respectivas.

### **Resumen de los Encuentros**

A partir de un planteamiento estratégico proactivo de la gerencia de esta empresa, fue posible realizar un análisis estructurado de los asuntos corporativos más importantes de la empresa. En esta misma línea, se pudo detectar aquellas áreas al interior de la firma que se han convertido en una debilidad o bien en una fortaleza competitiva. Para estas áreas se han definido un grupo de directrices corporativas, que pretenden ser la base de un plan estratégico para invertir esfuerzos en la superación de las debilidades o en el reforzamiento de las fortalezas según corresponda. Para la realización de estos diagnósticos se hace necesario que quienes estén participando en un proceso de este tipo, cuenten con toda la información relevante para sus decisiones. Como en este caso, esta información puede estar arraigada principalmente en la opinión de quienes trabajan la empresa y se hace necesario crear los mecanismos para que esta información llegue al conocimiento de la plana ejecutiva. Por otro lado, se pudo detectar aquellos escenarios en el medio externo que presentan una potencial oportunidad y una virtual amenaza para el funcionamiento de la empresa. Para estos escenarios se creó un grupo de directrices estratégicas que pretenden ser la base de un plan estratégico para administrar debidamente las oportunidades y amenazas detectadas. Para la realización de estos diagnósticos se hizo necesario que quienes fueran responsables de las decisiones contaran con una visión general del medio externo. Esta visión fue construida a través de múltiples estudios, que no pretenden reemplazar el conocimiento de los tomadores de decisión, sino que enriquecerlo, estructurarlo y validarlo.

### **Conclusiones y Comentarios Finales**

Existe un creciente cambio de prioridad en la planificación corporativa de las empresas constructoras desde lo táctico hacia lo estratégico. Este renovado enfoque de planificación tiene su diferencia fundamental en la manera de proyectar los objetivos de una empresa en el tiempo. Esta necesidad de proyectar los desafíos hacia el largo plazo ha sido fruto exclusivo de las condiciones externas a las que se han visto expuestas las empresas constructoras. Para la industria de la construcción nacional, este cambio se hace más urgente debido a que sus actuales desafíos como renovación tecnológica, mejoramiento de los actuales niveles de productividad y capacitación de la mano de obra, entre otros, sólo son enfrentables a través de un planteamiento estratégico y proactivo de largo plazo.

Sin embargo, se detectan ciertas barreras al interior de las empresas constructoras que hacen más intrincado el camino para un cambio de mentalidad. Estas barreras tienen relación con la forma de administrar sus organizaciones, las cuales funcionan y reaccionan en torno a eventos particulares como la productividad del último mes, el avance del proyecto en el período, los planes de inversión anual, etc. Si se quiere lograr un liderazgo competitivo, se debe tomar conciencia que las principales oportunidades y amenazas que enfrentan las empresas constructoras nacionales no provienen de sucesos o eventos como los mencionados, sino que provienen de procesos lentos y graduales como la internacionalización del mercado de la construcción, la capacitación de la mano de obra, la innovación tecnológica y la incorporación de requerimientos de calidad en la ejecución de los proyectos, entre otros procesos. Además, se hace necesario lograr un mejor entendimiento y un aprendizaje directo de los impactos derivados de importantes decisiones estratégicas, como aquellas que guardan relación con la inversión en investigación y desarrollo (I&D), promoción del personal clave y

optimización de la estructura organizacional. Estas decisiones producen efectos que perduran por cinco o seis años y son una fuente de oportunidad para lograr el liderazgo competitivo. El caso presentado muestra a una empresa constructora nacional que, consciente de la problemática expuesta, ha generado un estilo de gestión estratégica proactiva que les ha permitido generar un grupo de directrices por las cuales se encauzará la dirección de la empresa. Las directrices concluyentes de tal proceso son el resultado del análisis sistemático de las fortalezas y oportunidades detectadas tanto en el interior de la empresa como en el medio ambiente en el que ésta se encuentra inserta. La metodología presentada ha intentado sistematizar este proceso, de manera que quienes tengan el poder de decisión, estructuren, enriquezcan y renueven su percepción de la real potencialidad de su empresa.

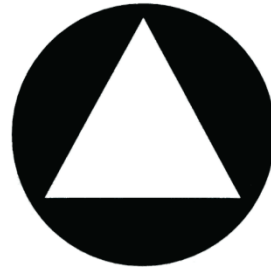
## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores agradecen muy sinceramente el esfuerzo prestado por la empresa auditada. Su tiempo y permanente apoyo a las iniciativas planteadas para este proyecto fueron y serán claves para el éxito de este plan estratégico. También se agradece a la Fundación Juan Pablo II por su apoyo al trabajo del primer autor. Se agradece también a la Corporación de Investigación de la Construcción por su permanente apoyo a la investigación en esta área.

## **REFERENCIAS**

1. Al-Sinan, F. y Hancher, D., 1988, "Facility project Delivery Selection Model", *Journal of Management in Engineering*, ASCE, Vol. 4 , N°3, Julio, 1988.
2. Alarcón, L. F., 1991, "Project Performance Modeling: A Methodology For Evaluating Project Execution Strategies", Tesis de Doctorado, Universidad de California, Berkeley, Departamento de Ingeniería Civil, Ingeniería y Administración de la Construcción, Abril, 1991.
3. Betts, M., 1994, "Sustainable Competitive Advantage for Project-Management Consultants", *Journal Management in Engineering*, Vol. 10, N° 1, pp. 43-51, Enero, 1994.
4. Denison, D., 1991, "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional", Serie Empresarial, Legis Editores S.A, 1991.
5. Friedman, W., 1984, "Construction Marketing And Strategic Planning", McGraw-Hill Book Company, 1984.
6. Hansen, K. y Tatum, C., 1989, "Technology And Estrategic Management In Construction", *Journal of Management in Engineering*, ASCE, Vol. 5 , N°1, Octubre, 1989.
7. Hax, A. y Majluf, N., 1993, "Gestión de Empresa Con Una Visión Estratégica", Colección Economía y Gestión, Ediciones Colmen, 1993.
8. Irrarázabal, A., 1990, "Principios de Contabilidad para la Gestión", Ediciones Universidad Católica de Chile, 1990.
9. Jaafari, A., 1988, "Project Viability And Economic Risk Analysis", *Journal of Management in Engineering*, ASCE, Vol. 4 , N°1, Enero, 1988.
10. Jaafari, A., 1988, "New Vistas in Strategic Assessment of Projects", *Journal of Management in Engineering*, ASCE, Vol. 4 , N°2, Abril, 1988.
11. Male, S. y Stocks, R., 1991, "Competitive Advantage in Construction", Butterworth Heinemann, 1991.
12. Porter, M., 1985, "Competitive Advantage", New York, The Free Press, 1985.
13. Porter, A., 1991, "Forecasting And Management Of Technology", A Wiley-Interscience Publication, John Wiley & Sons, Inc., 1991.
14. Stokes, F. H., 1977, "Corporate Strategy and Planning", Butterworth Heinemann, 1977.

EMPRESA  
CONSTRUCTORA



**DELTA**

SOCIEDAD ANONIMA