

## El Papel de la Planeación Estratégica en el Cierre y Quiebra de la Construcción: El Caso de Tamaulipas

### Historial Editorial

Recepción: 29-03-2017  
Aceptación: 10-07-2017

**Miguel López Guerrero**

Universidad La Salle Victoria  
logm\_78@hotmail.com

**Karen Lizeth Zapata Torres**

Universidad La Salle Victoria

**Ana Luz Escalera Rodríguez**

Universidad La Salle Victoria

**Fernando Arriaga Martínez**

Universidad La Salle Victoria

Universidad La Salle Victoria

Fernando Arriaga Martínez

Universidad La Salle Victoria

El papel de la planeación estratégica en el cierre y quiebra de la construcción: El caso de  
Tamaulipas

The role of the strategic planning in the closing and bankruptcy in construction: The case of  
Tamaulipas

Resumen

La industria de la construcción es considerada por el Gobierno de la República Mexicana (2013) como uno de los grandes motores de la economía. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] en el 2014 señala que más del 60% de las constructoras del Estado de Tamaulipas, no llegan a una sobrevivencia mayor a 8 años. El objetivo de esta investigación es conocer si las constructoras del centro del Estado de Tamaulipas, realizan planeación estratégica. Para lograrlo, se empleó un enfoque mixto con la aplicación de 37 encuestas, realizadas a dueños de las constructoras del centro del Estado de Tamaulipas. Se efectuaron entrevistas a 3 funcionarios públicos de las Dependencias Estatal, Municipal y la Cámara Mexicana de Industria de la Construcción, Delegación Victoria [CMIC Victoria] que tienen injerencia con obras públicas en Tamaulipas, y a 4 dueños de constructoras que cerraron o quebraron en el período de enero a julio del 2016. Los resultados muestran que las empresas del ramo de la construcción que actualmente han logrado permanecer en el mercado y han alcanzado rentabilidad, son aquellas que realizan algún tipo de planeación estratégica, lo cual les permite obtener ventajas competitivas.

Palabras clave: planeación estratégica, empresas constructoras, cierre de empresas, quiebra de empresas

Abstract

The construction industry is considered by Mexico's government (2013) as one of the bigger motors of the national economy. The National Institute of Statistics and Geography in 2014 indicates that more than 60% of the construction companies in the State of Tamaulipas do not reach a survival greater than 8 years. The objective of this investigation is to know if the construction companies located in the central part of the State of Tamaulipas make strategic planning. To achieve this, a mixed approach was employed whereby 37 surveys were applied to the owners of the construction companies in central Tamaulipas. Interviews were also applied to 3

levels of government: State, Municipal and to the Cámara Mexicana de Industria de la Construcción, Victoria Delegation [CMIC Victoria]. These organizations have participation with public works in Tamaulipas. Interviews were also conducted with 4 owners and managers of construction companies that closed or broke in the period from January to July of 2016. The results show that the companies in the field of construction that have been able to stay in the market and have achieved profitability are those that carry out some type of strategic planning, which allows them to obtain competitive advantages.

Key words: strategic planning, construction companies, company closing, firm bankruptcy

## 1. Introducción

La industria de la construcción es considerada por el Gobierno Federal Mexicano (2013) en su Plan Nacional de Desarrollo, como uno de los grandes motores de la economía en México, a través de la historia han sufrido ciertos cambios, como transformaciones en lo tecnológico, legal, social, económico, entre otros. Además de ser uno de los sectores que más efectos multiplicadores tiene en actividades de manufacturas, en empleo, en la producción, en el valor agregado que genera la infraestructura en un país, así como su gran aportación en la formación bruta de capital fijo (en países industrializados representa el 60%), esto lo hace uno de los sectores más importantes en México y en particular en el Estado de Tamaulipas.

Defifis (1999) menciona que “la Industria de la construcción comprende un conjunto de actividades muy diversas y en algunos casos, bastante diferentes entre sí” (p. 8). Venegas y Alarcón (2006) encontraron que existe una importante evidencia en la planificación de los negocios de las constructoras y se ha realizado un cambio de prioridad desde lo táctico a lo estratégico. 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. Este cambio de prioridad no es mera casualidad, ya que los desafíos impuestos por el entorno de las constructoras, como la creciente competitividad dentro del mercado de la construcción, han obligado a sus administradores a buscar nuevos caminos para enfrentar el manejo de sus negocios particulares.

En cuanto al Producto Interno Bruto [PIB], Rojas y Huerta (2015) mencionan que, en México, de acuerdo a datos del INEGI (2014) el sector de la construcción representa el 7.0% del PIB y es sensible a la situación financiera del país. En este sentido, la Crisis de los años 2008 y 2009, golpeó fuertemente a todos los ramos que integraban al sector de la construcción, generando diversos problemas, entre ellos el debilitamiento de las constructoras más grandes de México, efectos que se han extendido hasta la actualidad. El problema más significativo de acuerdo al INEGI en el 2014 señala que hay una estadística documentada, referente a que más del 60% de las constructoras en el Estado de Tamaulipas no llegan a un tiempo de vida productiva mayor a 8 años, información que es ratificada por la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC, 2016), quien afirma que este fenómeno es muy recurrente y se viene dando desde hace más de una década.

En Tamaulipas, 37 constructoras cierran en su primer año de funcionamiento, en cuanto al quinto año aproximadamente 73 no alcanzan a sobrevivir, mientras que al décimo año dejan de existir al menos 85, asimismo en el año décimo quinto cierran 90. Es preocupante la situación a la que se enfrentan las constructoras, ya que de acuerdo a los datos estadísticos señalan que en el primer año un 37 por ciento de las mismas dejan sin empleo al menos a 185 personas. Dicha situación es significativa ya que el cierre de estas organizaciones impacta tanto al mercado empresarial como la empleabilidad de la población económicamente activa (INEGI, 2014).

En el centro del Estado de Tamaulipas se ha podido observar que la falta de Planeación Estratégica en las constructoras, se ha manifestado en los últimos años, mediante la falta de obra pública, la competencia desleal, escasa licitación de obra pública y privada, entre otras situaciones que tienen a los constructores tamaulipecos en una situación complicada, circunstancias que los empresarios no consideran para poder planear el rumbo que deba seguir la constructora y puedan atender las problemáticas que se les presenten, es decir al no planear y anticiparse a las fluctuaciones del mercado empresarial ocasiona que las organizaciones no tengan claros los objetivos que persiguen en el futuro inmediato esto las lleva a ser muy propensas a las malas prácticas administrativas, así como a no comprender cuáles son las perspectivas empresariales, lo que las hace frágiles a los cambios que se presentan en el mercado. Para toda empresa de la construcción es importante tener una visión clara, y es significativo señalar que, sin una Planeación Estratégica es complicado que una organización llegue a una edad madura de consolidación y pueda seguir sobreviviendo ante los cambios de licitaciones de obras.

Al revisar el estado del arte relacionado al papel que juega la Planeación Estratégica y su aplicación en las constructoras del centro del Estado de Tamaulipas, es casi nula la investigación que ofrece evidencia empírica en este tema. Por lo anterior, el objetivo de esta investigación se centra en conocer si las constructoras del centro del Estado de Tamaulipas realizan Planeación Estratégica.

A fin de lograr la meta, el trabajo de campo se llevó a cabo en la zona centro del Estado Mexicano en Tamaulipas (Ciudad Victoria), en las constructoras que tienen como clientes principales las dependencias de los tres niveles de gobierno (Federal, Estatal y Municipal). Asimismo, que se encontraran enlistadas en la CMIC Victoria, es decir que existan legalmente, lo cual es un requisito para contratar obra pública con los tres niveles de gobierno. El trabajo empírico se llevó a cabo aplicando 37 encuestas a representantes y directores generales de las constructoras del centro del Estado de Tamaulipas, además se emplearon entrevistas a 3 funcionarios públicos (el Subsecretario de Planeación del Gobierno del Estado de Tamaulipas, Director de Obras Públicas del Estado y presidente de la CMIC Victoria), quienes se encuentran relacionados con obras públicas del centro del Estado, y a 4 dueños de constructoras que cerraron o quebraron de enero a julio del 2016, posteriormente se recabaron los datos y se usó la estadística descriptiva para obtener y procesar la información cuantitativa y se utilizó la codificación de los datos cualitativos para la información de las entrevistas. El desarrollo se basó en la revisión del estado del arte, posteriormente se realizó el trabajo empírico (aplicación del cuestionario y entrevista para conocer los resultados), para finalizar con las conclusiones..

## 2. Revisión del estado del arte

### 2.1. La planeación estratégica

Ramírez y Cabello (1997), señalan que la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar de manera clara a dónde quiere ir, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su misión. También es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro (Díaz, 2006). La empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, éstos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, y de acuerdo a Pacheco (2006), la Planeación Estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos.

Asimismo, Sielinski (2007), señala que un proceso básico de Planeación Estratégica debe contener los siguientes elementos: “crear una misión, crear una visión, establecer metas, identificar estrategias, crear planes de acción, dar seguimiento al plan y actualizarlo” (p.33). Criterio con el cual coincide Fred (2013) que señala que la Planeación Estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen los objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzarlos, se realiza a nivel organizacional, es decir, consideran un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

Fred (2013) define las etapas del proceso de la Planeación Estratégica de la siguiente manera:

**Declaración de visión, misión y valores.** La visión indica hacia dónde se dirige una empresa, es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa y los valores son cualidades, principios o creencias que posee una empresa.

**Análisis externo.** Consiste en determinar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste: fuerzas económicas, fuerzas sociales, fuerzas gubernamentales, fuerzas tecnológicas, consumidores y competencia.

**Análisis interno.** Un análisis interno consiste en determinar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que ésta cuenta.

**Establecimiento de objetivos a largo plazo.** Los objetivos a largo plazo son objetivos formulados para un periodo de 3 a 5 años, que suelen estar basados en expresiones genéricas, y que una vez alcanzados suelen definir el rumbo de la empresa.

**Formulación, evaluación y selección de estrategias.** Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. En general, se deben formular y seleccionar estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa,

tomando en cuenta también la situación del entorno y los recursos y capacidades de la misma.

**Diseño de planes estratégicos.** Los planes estratégicos son documentos en donde se especifican cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas. Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos son: objetivos a corto y mediano plazo, estrategias específicas o cursos de acción, asignación de recursos, responsables y encargados, plazos de implementación o ejecución e inversión o presupuesto.

**Implementación de estrategias.** La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.

**Control y evaluación de estrategias.** El control consiste en dar seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta. Mientras que la evaluación consiste en valorar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Asimismo, Ramírez y Cabello (1997), propusieron un modelo para realizar la Planeación Estratégica que incluye ocho etapas, y se integra por tres grandes puntos muy importantes los cuales son: hacia dónde se quiere ir, dónde se está y cómo llegar allá.

- \* Definir dónde se quiere estar, incluye dos etapas: la definición de la misión y los valores del negocio.
- \* Profundizar sobre dónde estoy incluye: identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de los factores básicos de competencia e identificación de las fuerzas y debilidades.
- \* Cómo llegar a donde se quiere estar, partiendo de dónde se está, incluye la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

Mientras que Steiner (2007), define que la Planeación Estratégica formal considera cuatro puntos de vista diferentes:

\* Trata con el porvenir de las decisiones actuales: significa que observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director, también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

\* Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

\* Requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

\* Une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo y presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Al analizar los conceptos y etapas que cada autor define para la Planeación Estratégica es importante recalcar que en los diversos conceptos definidos buscan que la organización pueda anticiparse al corto, mediano y largo plazo mediante posibles alternativas o estrategias que le permitan implementar en un futuro incierto planes de acción, con la finalidad de lograr los objetivos y propósitos establecidos desde el inicio de la empresa.

## 2.2. La industria de la construcción

De acuerdo al INEGI (2009) una constructora es una organización que fundamentalmente posee capacidades administrativas para desarrollar y controlar la realización de obras, proyectos, capacidades técnicas para aplicar procesos y procedimientos de construcción, éstas se dividen en: 1 sector, 3 subsectores, 10 ramas, 24 sub ramas y 45 clases de actividades. Asimismo, de acuerdo al número de trabajadores que emplean, se clasifican en micro de 1 a 10, pequeñas de 11 a 50, medianas de 51 a 250 y grandes de 251 y más trabajadores.

Asimismo, el INEGI (2009) señala que el sector de la construcción es muy importante en el desarrollo de un país, ya que proporciona elementos básicos de bienestar en una sociedad al construir puentes, carreteras, puertos, vías férreas, presas, plantas generadoras de energía eléctrica,

industrias, viviendas, escuelas, hospitales, lugares para el esparcimiento y la diversión como cines, parques, hoteles, teatros, entre otros. La mayoría de las Industrias en general de acuerdo a Contreras (2006) se caracterizan por: productos de alta calidad, entrega oportuna, costos razonables de servicio y bajos índices de falla, mientras que la industria de la construcción por todo lo contrario. Prácticamente las industrias en general se caracterizan por tener planta fija y producto móvil, mientras que las de construcción, se identifican por tener producto fijo y planta móvil. Lo anterior se debe a tres factores principales: la naturaleza de los proyectos, las características de la industria y los retos que afronta.

### 2.2.1. Casos de constructoras en Tamaulipas

#### Caso 1. Empresa “W”

La constructora “W”, se constituyó como empresa dedicada al ramo de la construcción que, a mediados del 2016, cerró sus puertas, era una de las empresas constructoras más grandes y prósperas del centro del Estado de Tamaulipas con casi 20 años de experiencia en las construcciones, sus clientes principales eran las dependencias públicas, con recursos, federales y estatales, sus ventas anuales sobrepasaban los 100 millones de pesos al año. La constructora contaba con nómina costosa y una cantidad considerable de personal fijo, que se dedicaba a atender la demanda de trabajo que poseía la empresa, asimismo contaba con maquinaria y equipo propio para la ejecución de obra de calles y carreteras. Lamentablemente la falta de planeación de su crecimiento y desarrollo de las actividades cotidianas que involucraban los pronósticos de planes estratégicos para cubrir gastos fijos del personal, maquinaria, equipo de transporte y personal técnico, no logró anticiparse a los cambios del futuro inmediato, y al momento que se presentó escases de contratos de obra pública, comenzó a tener insolvencia para liquidar al personal, por lo que empezó a deshacerse de maquinaria y equipo, incumplió con el pago de cuotas del Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS], del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores [INFONAVIT] y del Servicio de Administración Tributaria [SAT], actualmente enfrenta demandas laborales y se encuentra en proceso de quiebra.

#### Caso 2. Empresa “X”

La constructora “X” inició operaciones en el año 2003, con actividades de construcción, haciendo su incursión en la obra pública, sus clientes potenciales eran el Gobierno del Estado de Tamaulipas

y el Municipio de Victoria. Para los años del 2005 al 2010, esta empresa era altamente rentable, pudo adquirir equipos de construcción como retroexcavadoras y camiones de volteo, entre otros, en el periodo del 2011 al 2012, la empresa entró en una situación complicada por la falta de contratos de obra pública y por la dificultad de ganar licitaciones. Pero afortunadamente para inicios del 2013 prosperó y vendió más de 20 millones de pesos anuales. Para el año 2016, recurrió a la necesidad de cerrar sus puertas por la falta de liquidez y capacidad para seguir pagando sus pasivos, debido a que su ingreso no era constante, en este caso se observó la falta de planeación, ya que la empresa no pudo pronosticar los escenarios que se avecinaban por los cambios de gobierno estatal que se dieron, lo que provocó la escases de obra pública.

### Caso 3. Empresa “Y”

La empresa “Y” fue constituida en el año 2005, en Ciudad Victoria, Tamaulipas, sus clientes potenciales eran la iniciativa privada en el sector de la construcción. A finales del año 2007, la empresa incursiona en sus primeros contratos de obras públicas, principalmente, como cliente el Gobierno del Estado de Tamaulipas, para finales del 2010 la empresa ya contaba con ingresos anuales por encima de los 10 millones de pesos de obra pública, dejando por esta razón la obra privada. Del 2011 al 2016, la empresa comenzó a caer en un círculo vicioso de pasivos del IMSS y del SAT, por falta de liquidez debido a la discontinuidad de pagos por parte de Gobierno del Estado, lo cual empezó a ser práctica común el requerir a préstamos y créditos, ésto le impactó en pago de intereses, multas, recargos entre otros. Para el año 2016 la falta de planeación estratégica de la empresa, análisis de factores externos e internos que no se atendieron a tiempo, provocaron que tuviera que colocarse en proceso de quiebra.

### 2.3. Cierre

Según Estudio de Caballero (s.f.), el proceso por el cual se extingue una empresa (cierre) se denomina Disolución y Liquidación. La disolución es la operación o acto por la que se dispone suspender, de manera voluntaria o por fuerza de la ley, la continuación de la empresa para poner fin a la existencia de la misma, previa liquidación del patrimonio empresarial, cumpliendo con el mecanismo establecido por las normas a fin de proteger los intereses de acreedores y terceros. Mientras que la liquidación es el proceso en el cual se realizan los activos de la empresa, se cancelan los pasivos y se distribuye el patrimonio remanente entre los socios o titulares, sin que ello constituya la pérdida de la personalidad jurídica, pues ésta se mantiene vigente hasta

terminada la liquidación, al final de donde operará la extinción de la sociedad.

#### 2.4. Quiebra

Tamez (2009) define que la Liquidación de una empresa es el cese o la imposibilidad de pago de sus obligaciones y compromisos, motivado por un Estado de insolvencia permanente. Desde el punto de vista jurídico, es un método legal de suspensión de pagos para la acumulación y liquidación de los bienes de un deudor insolvente, cuyos productos se distribuyen de acuerdo con la graduación que al efecto se hagan entre los acreedores. La quiebra de una empresa sugiere desde la imposibilidad de realizar ganancias hasta el despilfarro de los recursos, lo que origina problemas financieros que terminan en la “bancarrotta” y disolución de la sociedad.

El cierre en las empresas se ve reflejado como la terminación o suspensión de las actividades o del objetivo social para el cual fue creada, la culminación de una organización se ve reflejada algunas ocasiones por el acuerdo de los accionistas, cumplimiento del objeto social, entre otras razones, no meramente por la insolvencia económica que presenta la empresa como en el caso de la quiebra que se da por la falta de recursos monetarios para poder solventar los pasivos de la misma, además aunque el cierre y la quiebra sean conceptos diferentes ambos llegan a la culminación de actividades de una empresa.

#### 3. Metodología

La realización del trabajo empírico se realizó en la capital del Estado Mexicano de Tamaulipas. El proceso seguido para cumplir el objetivo de la presente investigación se inició con la revisión del estado del arte en libros y páginas Web. Asimismo se empleó el método de investigación mixto el cual consistió en la aplicación del cuestionario a dueños de constructoras del centro del Estado de Tamaulipas, la entrevista que se aplicó a funcionarios públicos (el Subsecretario de Planeación del Gobierno del Estado de Tamaulipas, Director de Obras Públicas del Estado y presidente de la CMIC Victoria), por ser los actores que se encuentran relacionados con el ramo de la construcción de obras públicas en el centro del Estado de Tamaulipas respectivamente, de la misma forma se entrevistó a dueños de constructoras que cerraron o quebraron de enero a julio del 2016. El estudio se realizó bajo el diseño descriptivo con la finalidad de solo recabar información de la situación que presentan las constructoras en el centro del Estado de Tamaulipas, relacionadas con la realización de la Planeación Estratégica y la sobrevivencia en el mercado empresarial.

De acuerdo a datos proporcionado por la CMIC Victoria (2016), tiene afiliadas a 148 constructoras que conforman el universo, de las cuales la población son 74 que poseen las características requeridas para la presente investigación: sus principales clientes son las dependencias de los tres niveles de Gobierno (Federal, Estatal y Municipal), facturan de 5 a 40 millones de pesos anuales, cuentan con personal de 10 a 50 empleados promedio en el año, y están constituidas legalmente en el Estado de Tamaulipas y en la región bajo estudio.

Para la determinación de la muestra representativa del universo o la población necesaria para esta investigación, se utilizó la fórmula de poblaciones finitas de Hernández y Baptista (2014):

$$n = \frac{N^2 \times Z^2 \times p \times q}{d(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{74^2 \times 1.645^2 \times .5 \times .5}{.10(74-1) + 1.645^2 \times .5 \times .5} = 29 \text{ cuestionarios válidos}$$

Donde:

- \* N = 74 (Equivale al número muestral de constructoras que cumplen con las características requeridas para la investigación).
- \* Z<sup>2</sup> = (si la seguridad es del 90% representa el coeficiente de seguridad que es del 1.645, que es el porcentaje estimado de la muestra, sabiendo que el 80% es el poder de la muestra se trató de abarcar entre el 85% y 95% de confiabilidad por ello se manejó un 90%).
- \* p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)
- \* q = 1 – p (en este caso en este caso 50% = 0.5)

En este caso como no se tienen marcos de muestreo previos de investigaciones en constructoras del centro del Estado de Tamaulipas, se usó el porcentaje estimado de 50%, es decir, se asume que “p” y “q” serán de 50%, igual probabilidad, o 0.50 en términos de proporciones, y que resulta lo más común, particularmente cuando se selecciona por vez primera una muestra en una población.

\*  $d$  = precisión (en este caso en este caso 10% = 0.10)

Con un error máximo aceptable de 10%, que se refiere a un porcentaje de error potencial que se admite como tolerancia de que la muestra no sea representativa de la población, se utilizó dicho margen de error por cuestiones de confidencialidad de la información.

Para lo cual al sustituir dichos valores en la fórmula se obtuvo el tamaño de la muestra representativa para el universo, en términos de probabilidad de aplicar 29 instrumentos válidos para el análisis. Afortunadamente la colaboración por parte de los dueños de constructoras fue participativa, de tal suerte que la versión definitiva fue aplicada a 37 constructoras (37 cuestionarios válidos para su análisis), para los dueños de constructoras se determinó la muestra tipo probabilística, para los 3 representantes de organismos, los funcionarios de las dependencias de interés relacionados en el ramo de la construcción de obras públicas, en el Estado de Tamaulipas y 4 dueños de constructoras que cerraron o quebraron de enero a julio del 2016, se optó por un muestreo por conveniencia, esto como resultado de entrevistar al 50% de las empresas que cerraron sus puertas en el periodo antes mencionado. Dichos instrumentos se aplicaron de forma personal, se aclararon dudas y los responsables tuvieron el tiempo suficiente para contestar de la mejor manera posible.

Referente a la aplicación del cuestionario a la muestra resultante de las constructoras en el centro del Estado de Tamaulipas se establecieron 6 preguntas base referentes a ¿Cuántos años de actividad laboral tiene la empresa constructora?, ¿Tiene la constructora una Visión y Misión establecida?, ¿Se realizan planes a mediano y largo plazo en la constructora?, ¿Sabe cuánto va a vender en pesos aproximados el próximo año (2017)?, ¿Ha realizado una proyección de actividades y presupuestos para el próximo año (2018)?, ¿Ha realizado un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas [FODA] de la constructora?, y 12 preguntas de validación.

En cuanto a la entrevista para los dueños de constructoras que han quebrado o cerrado en el centro del Estado de Tamaulipas, se realizó de forma estructurada, constituida de 18 preguntas relacionadas con la vida útil de la empresa constructora, de las cuales 6 eran preguntas base relacionadas a ¿Cuántos años de vida útil tuvo la constructora?, ¿Cuánto vendía por año?, ¿Hacía planes a corto, mediano y largo plazo?, ¿Tenía un análisis FODA dentro de la constructora?, ¿Contaba con Misión y Visión la empresa?, ¿Cuál fue el motivo principal del cierre de la constructora?, y 12 preguntas de validación.

Asimismo, la entrevista semiestructurada que se realizó a funcionarios públicos y representantes de organismos estuvo conformada por 15 preguntas de las cuales 4 eran preguntas base, relacionadas para conocer ¿Qué tipo de obra pública se contrata?, ¿Tiene conocimiento de cuáles son los años de vida útil de una constructora?, ¿Conoce si las constructoras hacen Planeación a corto, mediano y largo plazo?, ¿Cuál fue el motivo principal del cierre o quiebra de la constructora? y 11 preguntas de validación.

Se empleó el tipo de diseño transeccional o transversal, puesto que se obtuvo la información en un momento único, en el periodo de enero a julio de 2016, cuya finalidad se basó en conocer si las constructoras del centro del Estado de Tamaulipas realizan Planeación Estratégica. Posteriormente, con los datos cuantitativos recolectados se desarrolló el análisis de resultados esencialmente con estadística descriptiva con ayuda del software SPSS versión 22, y para los datos cualitativos se procedió a la codificación de la información mediante la tabla de códigos obteniendo los resultados que se presentan a continuación.

#### 4. Resultados

##### 4.1. Información cuantitativa (encuestas)

###### 4.1.1. Análisis de la información de 37 dueños de constructoras

El primer paso fue analizar la estadística descriptiva de los dueños de las constructoras, como se muestra a continuación.

En la figura 1, se observa que, el 51% de las constructoras tienen un establecimiento permanente de más de 7 años, mientras que el 35% poseen entre 3 a 6 años, asimismo el 14% entre 1 a 2 años, la información recabada expresa que más del 50% de las constructoras cuentan con permanencia estable.

Figura 1. ¿Cuántos años de actividad laboral tiene la constructora?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados 2016

En la figura 2, se observa que el 59% de las constructoras cuentan con la visión y misión establecida, sin embargo, esto no es garantía que se esté cumpliendo o si están buscando estrategias para poder lograrlo.

Figura 2. ¿Tiene la constructora una Visión y Misión establecida?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados 2016

Figura 3. ¿Se realizan planes a mediano y largo plazo en la constructora?

**¿Se realizan planes a mediano y largo plazo en la constructora?**

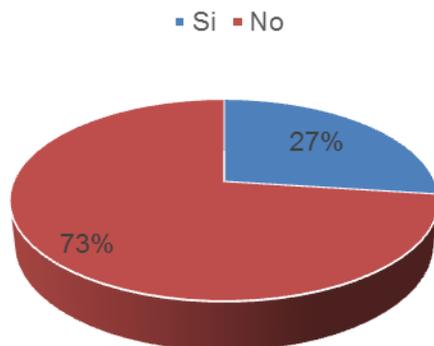


Fuente: Elaboración propia en base a resultados 2016

De la misma manera en la figura 3, se evidencia que el 57% de las constructoras sí hacen planes a mediano y largo plazo, es importante mencionar que, aunque el 57% de las constructoras realicen planes, no se conoce si se elaboran en base a información fidedigna que lleva a la empresa hacia una dirección que pudiera tener más certidumbre de la que se enfrentan en la actualidad.

Figura 4. ¿Sabe cuánto va a vender en pesos aproximados en el año (2017)?

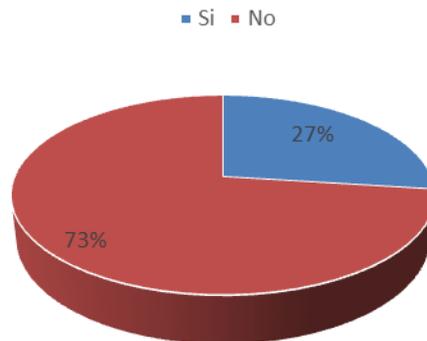
**¿Sabe cuánto va a vender en pesos aproximados el próximo año (2017)?**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados 2016

Figura 5. ¿Ha realizado una proyección de actividades y presupuestos para el próximo año (2017)?

**¿Ha realizado una proyección de actividades y presupuestos para el próximo año (2017)?**

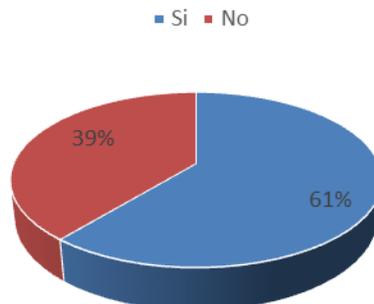


Fuente: Elaboración propia en base a resultados 2016

En la figura 4 y 5 se puede apreciar que el 73% de las constructoras desconocen los pronósticos de ingresos y las actividades que tendrán en el año 2017, por ello no les permite realizar una planeación de la organización, esto da a entender que no tienen claro el escenario externo de la industria, desconocen el comportamiento en cuanto a la obtención de ingresos en el año 2017.

Figura 6. ¿Ha realizado un análisis FODA de la constructora?

**¿Ha realizado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) dentro de la constructora?**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados 2016

En relación al análisis FODA de las constructoras, en la figura 6, se observa que el 61% de las empresas encuestadas han elaborado un análisis de este tipo, tal vez empíricamente ya que saben cuáles pueden ser sus ventajas competitivas, y las han tomado como una base firme para implementar algún tipo de estrategia que las lleve rumbo a la visión.

#### 4.2. Análisis de la información cualitativa (entrevistas)

##### 4.2.1. Análisis de la información de 4 dueños de constructoras que quebraron o cerraron

Se aplicaron 4 entrevistas a 4 dueños de constructoras en el centro del Estado de Tamaulipas, la selección de las empresas se dio en base a que tuvieran como característica principal haber quebrado o cerrado sus puertas en el periodo de enero a julio del 2016, esta información cualitativa fue mencionada por representantes legales y directores mediante la entrevista semiestructurada, para posteriormente ser capturada, para realizar la codificación y resaltar los hallazgos más importantes y que se mencionan en la tabla 1:

Tabla 1. Información de entrevistas a dueños de constructoras en el centro del Estado de Tamaulipas

Preguntas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Cuántos años de vida útil tuvo la constructora	Aproximadamente se contaba con establecimiento permanente de <b>6 años</b>	Se cumplieron <b>5 años</b> de funcionamiento	Concluyó <b>1 año</b>	<b>1 año</b>
<b>Conclusión</b>	En los resultados de la vida útil se puede observar que las 4 constructoras no lograron a consolidar una vida útil de más de 6 años.			
Cuánto vendía por año	De <b>6 a 8 millones</b> en promedio	<b>Alrededor de 10 Millones</b> , pero en años anteriores el ingreso era inferior	<b>1 Millón</b> aproximadamente	<b>De 5 a 15 Millones</b> era muy variable
<b>Conclusión</b>	Las 4 constructoras coincidieron como característica en común que no facturaban más de 15 millones por año.			
¿Hacía planes a corto, mediano y largo plazo?	<b>No</b> , nunca se realizaban, solo se esperaba a que el mercado nos favoreciera	<b>No</b> , considerábamos que no era necesario realizarlos	<b>Nunca</b> se realizaron planes, ni a corto, mediano y menos a largo plazo.	<b>No</b>

<b>Conclusión</b>	Los resultados reflejan que las 4 constructoras no realizaban planes a corto, mediano y largo plazo, debido a que consideraban que con el simple hecho de contar con obra les aseguraba el futuro empresarial.			
¿Tenía un análisis FODA dentro de la constructora?	<b>No</b> , considerábamos que siempre nos iba a ir bien en la contratación de obra	<b>No</b> tengo idea de lo que es	<b>No</b> , nunca se realizó	<b>No</b>
<b>Conclusión</b>	De las 4 constructoras, el 100%, no contaban con análisis FODA, ni alguna estrategia o ventaja competitiva. De igual forma no tenían Planeación Estratégica definida, esto debido a que no analizaron su entorno interno y externo.			
¿Contaba con Misión y Visión la empresa?	<b>Si</b> , se contaba, pero no se le daba seguimiento	<b>No</b> , solo se desempeñaban actividades en base a conseguir obra	<b>No</b> , nunca se estableció	<b>No</b> , se consideraba que no era importante
<b>Conclusión</b>	El 75 % de las empresas que cerraron no contaban con la Misión y Visión ya que no se consideraba un punto importante que pudiera regir a la constructora.			
Cuál fue el motivo principal del cierre o quiebra de la constructora	La quiebra de la constructora se dio por <b>la falta de planeaciones</b> financieras e impositivas que no se pudieron solventar con el SAT	Falta de Trabajo de obras y la insolvencia de gastos	Cargas impositivas con el SAT, Falta de obra, desorden contable y una <b>falta de planeación de los ingresos</b> y gastos proyectados de la constructora	La inseguridad e inestabilidad de contratos de obra
<b>Conclusión</b>	De acuerdo con los datos obtenidos se puede evidenciar que el motivo principal fue la falta de planeaciones, financieras, económicas y de trabajo que pudieran conocer con anticipación y lograr llevar acabo planes estratégicos para poder sobrellevarlas, habría que analizar si las verdaderas causas fueron que no se tenía planeación fiscal, algún tipo de estrategia, o en realidad sí las cargas financieras eran insostenibles.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada (2016)

#### 4.2.2. Análisis de la información de 3 funcionarios públicos

Asimismo, se aplicaron entrevistas a 3 funcionarios públicos (el Subsecretario de Planeación del Gobierno del Estado de Tamaulipas, Director de Obras Públicas del Estado y presidente de la CMIC Victoria), seleccionados por ser importantes actores del tema de la industria de la construcción en Tamaulipas.

Tabla 2. Información de entrevistas a funcionarios públicos del Estado de Tamaulipas

Preguntas	Subsecretario de Planeación del Gobierno del Estado	Director de Obras Públicas del Estado	Presidente de la CMIC Delegación Victoria
¿Qué tipo de obra pública se contrata?	<b><u>Infraestructura hidráulica-sanitaria, infraestructura de carretera, de salud, educativa, turística y vial</u></b>	<b><u>Obra Municipal</u></b>	<b><u>Municipal</u></b> , Estatal, Federal y Privada
<b>Conclusiones</b>	Los resultados muestran que el tipo de contratación de obra por parte de las constructoras se deriva de la Obra Pública.		
¿Tiene conocimiento de cuáles son los años de vida útil de una constructora?	Depende de su administración interna. <b><u>Lo desconozco</u></b>	<b><u>No sé</u></b>	<b><u>30 años</u></b>
<b>Conclusiones</b>	2 de los funcionarios públicos desconocen los años de vida útil que enfrentan las constructoras en el ramo de la construcción, mientras que el presidente de la CMIC Victoria manifiesta que es de 30 años.		
¿Conoce si las constructoras hacen Planeación a corto, mediano y largo plazo?	<b><u>No</u></b>	<b><u>Muy pocos</u></b>	<b><u>No</u></b>
<b>Conclusiones</b>	Los resultados muestran que los funcionarios desconocen, si las constructoras realizan planeaciones a corto, mediano y largo plazo.  Los representantes ignoran si las empresas hacen planeación, y cómo se encuentra su administración.		
¿Cuál cree que sea el motivo de que quiebren o cierren las constructoras?	Mala Administración	Mala Administración	Mala Administración
<b>Conclusiones</b>	Se logró conocer que los funcionarios y representantes de organismos, sí están informados en relación al cierre de constructoras, mencionan que se deben a asuntos internos de administración.		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada (2016)

## 5. Conclusiones

El mercado empresarial en el que la industria de la construcción realiza sus operaciones, constantemente tiene una incertidumbre económica, dado que las actividades de construcción varían de acuerdo a las obras que los clientes contraten, el costo y la demanda de servicio de la construcción juega un papel importante en la economía del país.

El objetivo de la presente investigación surgió de la necesidad de conocer si las empresas dedicadas al ramo de la construcción realizan Planeación Estratégica, el cual fue alcanzado debido a que los resultados evidencian que el 57% de las constructoras realizan planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Por lo que se logró determinar que estas constructoras que realizan Planeación Estratégica, son las que tienen una permanencia en el mercado promedio de siete años. Además, se observó que el 59% de las constructoras cuentan con una Misión y Visión establecida. Asimismo, el 61% de las constructoras han elaborado análisis FODA, para conocer cuáles son sus ventajas competitivas, y las puedan tomar como una base firme para implementar algún tipo de estrategia que las lleve rumbo a la visión.

Asimismo, los resultados reflejan que el cierre o quiebra de las constructoras, se debió a que no realizaron planeación estratégica, esta conclusión se respalda con el resultado de la información derivada de las entrevistas con los dueños de empresas que cerraron sus puertas, asimismo se encontró que las constructoras que cerraron o quebraron no tenían conocimiento del objetivo por el cual fueron creadas, qué rumbo debían seguir, no conocían ni se anticipaban a los cambios del entorno empresarial, es decir, no realizaban ningún tipo de plan o estrategia que les sirviera como base para desempeñar sus actividades en el sector de la construcción.

Las empresas con visión de futuro dedicadas al ramo de la construcción pueden ser las que empujen, a una nueva forma de competencia y con ello darle el sentido más óptimo, para que este ramo siga siendo el gran motor de la economía en México. En el desarrollo de la presente investigación también se logró observar (aunque no a detalle) que las debilidades más recurrentes en las constructoras del centro del Estado de Tamaulipas; son la poca o nula planeación fiscal y la mala planeación financiera, esto también ocasionado por los ciclos de cobro en las dependencias de los tres niveles de gobierno.

Cabe mencionar que la presente investigación evidencia el comportamiento de las constructoras en

el centro del Estado de Tamaulipas, en donde a los directivos o dueños les interesan más las utilidades a corto plazo, que, a plantearse objetivos de permanencia a mediano y largo plazo, con esto dejan a un lado la implementación de elementos administrativos que les permitirían obtener mayor certidumbre en el desarrollo y permanencia de la empresa en dicho sector.

#### 5.1. Limitaciones

Estos resultados no pueden generalizarse en todas las constructoras de Estado de Tamaulipas ni del país en particular, puesto que sólo participaron 37 empresas de la zona centro de dicho Estado, sería interesante para investigaciones posteriores determinar una muestra más amplia de constructoras a analizar y que sea a la vez un punto de partida para esos estudios. La revisión de la literatura también es una limitante, ya que lo encontrado no proviene de una teoría consolidada en relación a la Planeación Estratégica en la Construcción.

#### 6. Referencias

- Caballero, B. (s.f.). *El Cierre de Empresas*. Recuperado de: <http://www.caballerobustamante.com.pe/plantilla/lab/cierredeempresas211207.pdf>
- CMIC (2016). *Razón Institucional CMIC*. Recuperado de: <http://cmicqroo.org/razon-institucional-cmic/>
- Contreras, R. (2006). *Una Aproximación a los Problemas de las Microempresas en México*. De acuerdo a los resultados INEGI (2006). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Contreras\\_Soto/publication/259494711\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_los\\_problemas\\_de\\_las\\_microempresas\\_en\\_Mexico\\_De\\_acuerdo\\_a\\_los\\_resultados\\_INEGI\\_2006/links/0c96052c43b7fa8cca000000/Una-aproximacion-a-los-problemas-de-las-microempresas-en-Mexico-De-acuerdo-a-los-resultados-INEGI-2006.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Contreras_Soto/publication/259494711_Una_aproximacion_a_los_problemas_de_las_microempresas_en_Mexico_De_acuerdo_a_los_resultados_INEGI_2006/links/0c96052c43b7fa8cca000000/Una-aproximacion-a-los-problemas-de-las-microempresas-en-Mexico-De-acuerdo-a-los-resultados-INEGI-2006.pdf)
- Defifis, A. (1999). *Historia de la Arquitectura (1ra. Ed.)*. España: Enciclopedia.
- Díaz, H. (2006). *Estrategia Empresarial*, Cuba.
- Fred, F. D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14a ed.). México: Pearson.
- Gobierno de la República. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo*, 131-144.
- Hernández, R. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Construcción. Cuéntame*. Recuperado de: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/construccion/default.aspx?tema=E>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Esperanza de Vida de los Negocios*. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf)

Pacheco, C. (2006). *Presupuestos un Enfoque Gerencial*. México: IMCP.

Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). *Empresas Competitivas*. México. Editorial McGraw Hill.

Rojas, J. y Huerta, J. (2015). *Situación de las Empresas del Ramo de la Construcción de Viviendas de la BMV en México*, 2015. *Economía Actual*, 8, (3), 37-41.

Sielinski, H. (2007). *Strategic Planning is Key to Family Business Success*. Grand rapids business journal, p 24. Extraído el 10 de abril de 2013 desde <http://www.grbj.com/GRBJ/ArticleArchive/Article+Archive.htm?Channel={A38B0C96-9FB7-4A69-A3CA-B1F93BB8F8F7}>

Steiner, G. (2007). *Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe Saber*. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.

Tamez, X. (2009). *Contabilidad de Sociedades*. México: Recuperado de: [file:///C:/Users/adminacad/Downloads/Contabilidad%20de%20sociedades%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/adminacad/Downloads/Contabilidad%20de%20sociedades%20(3).pdf)

Venegas, P. y Alarcón, L. F. (2006). *Gestión Estratégica Proactiva en Empresas constructoras nacionales*. Recuperado de: [www.ricuc.cl/index.php/ric/article/download/363/pdf](http://www.ricuc.cl/index.php/ric/article/download/363/pdf)