

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL**

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Civil.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Título del proyecto

**TÁCTICAS FRENTE AL COVID-19 EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN  
BASE A ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD**

Autor:

**FRANCISCO DANIEL FERNANDEZ VIZUETE**

Tutor:

**Mgs. ALEXIS IVAN ANDRADE VALLE.**

**Riobamba – Ecuador**

**Año 2021**

## REVISIÓN

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título “TÁCTICAS FRENTE AL COVID-19 EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN BASE A ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD” presentado por Francisco Daniel Fernández Vizúete y dirigida por: Mgs. Alexis Iván Andrade Valle. Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito en la se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remite la presente para uso y custodia en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Para constancia de lo expuesto firman:



Mgs. Alexis Andrade

**Director del proyecto**

Mgs. Carlos Saldaña

**Miembro del Tribunal**



PhD. Tito Castillo

**Miembro del Tribunal**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Yo, Mgs. Alexis Iván Andrade Valle, en calidad de tutor de tesis, cuyo tema es: “TÁCTICAS FRENTE AL COVID-19 EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN BASE A ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD” CERTIFICO; que el informe final del trabajo investigativo, ha sido revisado y corregido, razón por la cual autorizo al estudiante Francisco Daniel Fernández Vizuite para que se presente ante el tribunal de defensa respectivo para que se lleve a cabo la sustentación de su Tesis.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:  
**ALEXIS IVAN  
ANDRADE**

Mgs. Alexis Andrade

**Tutor de Tesis**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad del contenido de este proyecto de graduación, corresponde exclusivamente a: Francisco Daniel Fernández Vizúete y Alexis Iván Andrade Valle; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.

Francisco Daniel Fernández Vizúete

C.I. 060424524-1

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la fuerza y sabiduría que dio para lograr este objetivo, a mis profesores quienes me transmitieron sus conocimientos permitiéndome desarrollarme como profesional en las prestigiosas aulas de la UNACH, a mis abuelitos, madre, hermana, tíos y primos quienes siempre estuvieron apoyándome este duro camino y como no agradecerle al  
Ing. Alexis Andrade por su guía para lograr concluir con este trabajo

Francisco Daniel Fernández Vizúete

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a mis dos angelitos Anita y Reinaldo quienes fueron parte de esta travesía, pero por motivos de la vida hoy no pueden estar físicamente en este grato momento, pero sé que desde el cielo van a estar rebosando de alegría por verme triunfar, de igual forma a toda mi familia y amigos en especial a mis Mamis Charito y Laury, a mi Papi pepe y a mi ñaña Ivonne quienes siempre estuvieron en todo momento y eso me motivo a seguir y culminar esta maravillosa carrera.

Francisco Daniel Fernández Vizuite.

## CONTENIDO

REVISIÓN .....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
OBJETIVOS .....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
1.    CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	5
1.1.    Covid-19 y Construcción.....	6
1.2.    Estrategias y Tácticas .....	8
1.3.    Estrategias de competitividad.....	11
1.4.    Método Delphi.....	14

2.	CAPÍTULO III METODOLOGÍA .....	16
2.1.	Enfoque de la Investigación .....	16
2.2.	Tipo De Investigación .....	17
2.3.	Diseño De La Investigación .....	18
2.4.	Población y Muestra .....	18
2.5.	Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos .....	19
2.6.	Proceso De Investigación .....	21
2.7.	Análisis e Interpretación y Discusión de Resultados.....	22
3.	CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	49
3.1.	Instrumentos de evaluación empleados por la industria de la construcción para establecer estrategias competitivas .....	52
3.2.	Estrategias competitivas utilizadas en la industria de la construcción .....	54
3.3.	Análisis Multicriterio de las estrategias competitivas utilizadas en la industria de la construcción .....	57
3.4.	Propuesta basada en la estrategia competitiva de la construcción aplicando el método Delphi.....	63
3.4.1.	Relación y similitudes de las estrategias sugeridas por los expertos. ....	68
3.4.2.	Evolución esperada de las Empresas de Construcción con estrategias de competitividad.....	69
3.4.3.	Propuesta de Estrategias frente a Emergencias Sanitarias .....	70
	CONCLUSIONES .....	74
	BIBLIOGRAFÍA .....	78



ANEXOS .....	82
--------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Tres Estrategias Genéricas</i> .....	12
Tabla 2. <i>Tiempo de la Empresa</i> .....	26
Tabla 3. <i>Actividad principal de la empresa</i> .....	27
Tabla 4. <i>Sector al que la empresa presta sus servicios</i> .....	28
Tabla 5. <i>Edad de la empresa</i> .....	29
Tabla 6. <i>La Empresa cuenta con Departamento de planeación estratégica</i> .....	30
Tabla 7. <i>Participación que Tiene el Sector Público y el Sector Privado</i> .....	31
Tabla 8. <i>Competitividad en la Industria de la Construcción</i> .....	32
Tabla 9. <i>Estrategia formal para guiar a su empresa</i> .....	34
Tabla 10. <i>Áreas de la empresa que cuenta con una estrategia</i> .....	35
Tabla 11. <i>Factores considerados como estrategias de su empresa</i> .....	36
Tabla 12. <i>Estrategia rectora de su empresa</i> .....	38
Tabla 13. <i>Implementación practica de las estrategias competitivas</i> .....	39
Tabla 14. <i>Tiempo en que evalúan las estrategias competitivas en su empresa</i> .....	41
Tabla 15. <i>Impactos de la Estrategia Competitiva en el Desempeño de la Empresa.</i> ..	42
Tabla 16. <i>Áreas de la empresa que cuenta con una estrategia</i> .....	60
Tabla 17. <i>Factores considerados como estrategias de su empresa</i> .....	61
Tabla 18. <i>Densidades de Juicios de expertos</i> .....	72
Tabla 19. <i>Triangulación de los expertos y aporte personal</i> .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de la construcción en el PIB .....	2
Figura 2. Participación del empleo del sector de la construcción en cada categoría de la Población.....	2
<i>Figura 3.</i> Método Delphi: Organización del proceso .....	14
<i>Figura 4.</i> Diagrama Metodológico .....	16
<i>Figura 5.</i> Causa – Efecto en las Estrategias Competitivas del Sector Construcción...52	52
<i>Figura 6.</i> Estrategias Competitivas ante de la Pandemia, Sector Construcción .....	55
<i>Figura 7.</i> Estrategias competitivas según el análisis de los expertos .....	63
<i>Figura 8.</i> Estrategia definida por los expertos.....	64
<i>Figura 9.</i> Estrategia propuesta por un experto.....	65
<i>Figura 10.</i> Estrategias expuestas por los expertos.....	66
<i>Figura 11.</i> Estrategias expuestas por los expertos.....	67
<i>Figura 12.</i> Estrategias propuestas frente a la emergencia sanitaria.....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.</i> Tiempo de la Empresa .....	26
<i>Gráfico 2.</i> Actividad principal de la Empresa .....	27
<i>Gráfico 3.</i> Sector al que la empresa presta sus servicios .....	28
<i>Gráfico 4.</i> Edad de la empresa.....	29
<i>Gráfico 5.</i> Cuenta con un departamento de Planeación Estratégica .....	30
<i>Gráfico 6.</i> Cuenta con un departamento de Planeación Estratégica .....	31
<i>Gráfico 7.</i> Competitividad en la Industria de la Construcción .....	33
<i>Gráfico 8.</i> Estrategia formal para guiar a su Empresa.....	34
<i>Gráfico 9.</i> Áreas de la Empresa que cuenta con una estrategia.....	35

<i>Gráfico 10.</i> Factores considerados como estrategias de su empresa .....	37
<i>Gráfico 11.</i> Estrategia rectora de su empresa .....	38
<i>Gráfico 12.</i> Problemas que ha enfrentado la empresa con respecto a la implementación practica de las estrategias competitivas .....	40
<i>Gráfico 13.</i> Tiempo en que evalúan las estrategias competitivas en su empresa .....	41
<i>Gráfico 14.</i> Impactos de la Estrategia Competitiva en el Desempeño de la Empresa.	43
<i>Gráfico 15.</i> Emergencia Sanitaria.....	44
<i>Gráfico 16.</i> Procedimiento de acción ante el Covid-19.....	45
<i>Gráfico 17.</i> Sector de Construcción que se encuentra .....	46
<i>Gráfico 18.</i> Evolución de las Empresas de Construcción.....	47
<i>Gráfico 19.</i> Funcionamiento de las Empresas de Construcción .....	48
<i>Gráfico 20.</i> Áreas de la Empresa que cuenta con una estrategia .....	60
<i>Gráfico 21.</i> Factores considerados como estrategias de su empresa .....	62
<i>Gráfico 22.</i> Densidades en porcentaje: Juicios de expertos.....	72

## RESUMEN

En la presente investigación se analiza las tácticas frente al covid-19 en la industria de la construcción en base a estrategias de competitividad, ya que este sector se vio comprometido debido al letargo generado a nivel mundial por la pandemia, generando bajas en cuanto actividades en la ejecución de obras, así como la baja contribución en la economía en términos de inversión, producción y nivel de empleo. Se plantea analizar las tácticas frente al Covid-19 en la industria ecuatoriana de la construcción en base a estrategias de competitividad, y con estos resultados proponer una herramienta aplicable en la industria de la construcción, con un análisis en relación a los criterios de expertos, en cuanto a la metodología empleada su enfoque es de nivel descriptivo y correlacional, la población está enmarcada en las constructoras a nivel nacional y las técnicas e instrumentos utilizados son la encuesta, y para el desarrollo de la validación del cuestionario, se aplicó un panel de expertos mediante la técnica Delphi. Por último, se aplicaron las estrategias para empresas constructoras frente a emergencias sanitarias y la evolución esperada con las estrategias de competitividad; los resultados generados son la exposición a eventos asociados a lo referente con la estrategia de la empresa, siendo un factor fundamental porque permite establecer cómo se compite en el mercado, considerando que la pandemia ha sido un evento sorpresivo y de gran impacto, por lo que se hace necesario tomar acciones contundentes ya que el ser testigo de este suceso trascendental determina las condiciones sociales y económicas en las que se encuentra el país.

**Palabras Claves:** Covid-19. Industria de la Construcción. Método Delphi.  
Estrategias de Competitividad. Tácticas.

## ABSTRACT

The tactics against covid-19 in the construction industry are analyzed based on competitiveness strategies. This sector was compromised due to the lethargy generated worldwide by the pandemic. This situation has generated casualties in terms of activities in the work execution and the low economic contribution in terms of investment, production, and employment level. It is proposed to analyze the tactics against Covid-19 in the Ecuadorian construction industry based on competitiveness strategies, and with these results propose a tool applicable in the construction industry, with analysis concerning the criteria of experts. Regarding the methodology used, its approach is descriptive and correlational level, the population is framed in the construction companies at the national level and the techniques and instruments used are the survey, and for the development of the validation of the questionnaire, a panel of experts using the Delphi technique. Finally, the strategies for construction companies in the face of health emergencies and the expected evolution with the competitiveness strategies were applied. The results generated are the exposure to events associated with the company strategy, being a fundamental factor because it enables establishing how to compete in the market. Considering that the pandemic has been a surprise event with significant impact; therefore It is necessary to take forceful actions since being a witness to this momentous event determines the social and economic conditions in which the country finds itself.

*Keywords: Covid-19 Construction Industry. Delphi method. Competitiveness strategies. Tactics*



Reviewed by:

Mgs. Lorena Solís Viteri

ENGLISH PROFESSOR

c.c. 0603356783

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en todo el mundo, las empresas constructoras se caracterizan por ser competitivas, para establecerse en los mercados, cuyas tácticas se definen por cumplir con el objetivo teniendo en cuenta las circunstancias específicas en las que viven, como la presencia de Covid-19 que ha generado una emergencia global, afectando a todos los escenarios, por lo que es necesario que las acciones estén orientadas a enfrentar estratégicamente tales situaciones, siendo fundamental implementar estrategias efectivas con el fin de lograr las metas u objetivos, incluyendo todos los niveles de la empresa, sus características, peculiaridades y recursos.

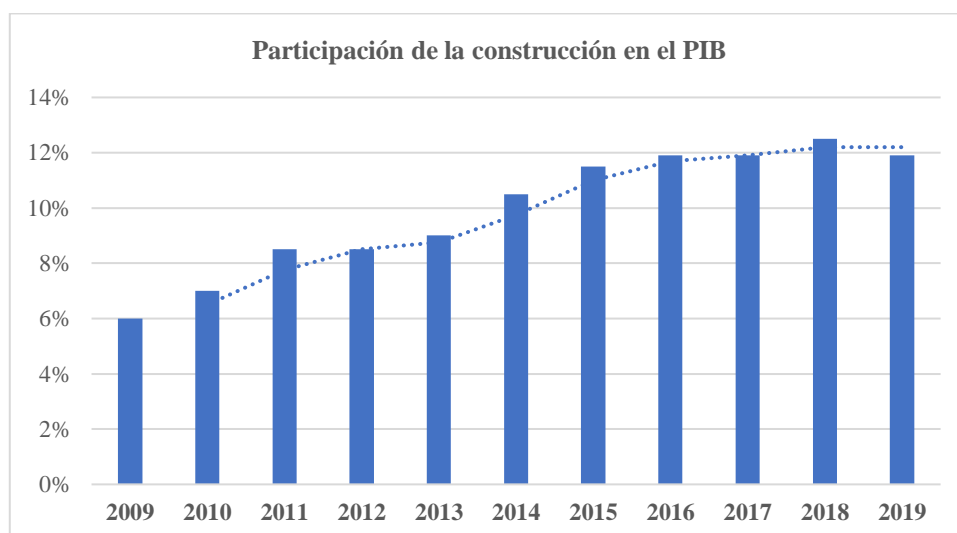
Ahora bien, la industria de la construcción en América Latina y el Caribe es una parte importante del gasto de inversión pública y como fuente de empleo, asimismo, el negocio de la construcción tiene un efecto multiplicador en la economía, creando oportunidades de empleo indirecto y promoviendo el desarrollo de otras industrias que son parte de la línea de producción financiera. La paralización del sector construcción debido a la pandemia, se refleja en la alta tasa de desempleo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

El establecimiento de las estrategias comprende todos los niveles de la empresa y debe establecerse tomando en cuenta sus características, particularidades y los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, la estrategia en el sector emplea a una gran parte de la población no calificada y socioeconómicamente vulnerable, ya que dependen del ingreso diario para su manutención, lo que afecta a quienes no tienen un soporte económico que les facilite mantenerse en un tiempo prolongado (Sabatino et al., 2020).

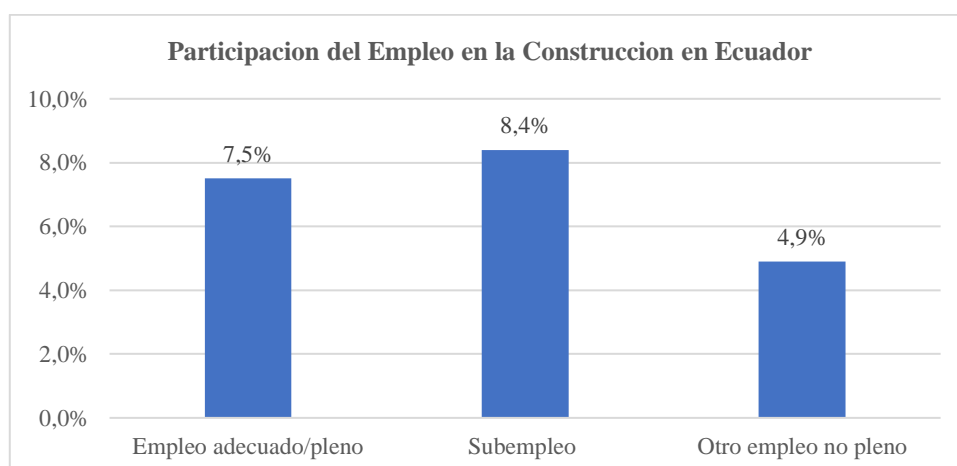
Según el Fondo Monetario Internacional, con respecto a la economía mundial 2020, señala que el Producto Interno Bruto de Ecuador decrecerá en un 6.3% por efecto pandemia del Covid-19 y tendrá un crecimiento del 3.9% para el 2021 (Lucero, 2020). La industria ecuatoriana se ha convertido en una de los sectores más involucrados en la economía, no solo

por su impacto en el producto interno bruto nacional (PIB) afectando un 12,4% para el 2020 sino también por el efecto multiplicador en la compra de servicios y materiales de otras ramas de la economía.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador estimo una pérdida de 24.954 puestos de trabajo por el impacto del covid; donde entre los años 2009 y 2019, la participación promedio del valor agregado de la construcción en el PIB nacional fue 10,7%. Asimismo, el BCE en su informe Impacto macroeconómico del COVID 19, estimo que este sector experimentó una variación relativa de -4,7% de su VAB entre marzo y mayo 2020 como consecuencia de la pandemia (ver fig. 1-2).



**Figura 1.** Participación de la construcción en el PIB  
Fuente: Banco Central del Ecuador (2020)



**Figura 2.** Participación del empleo del sector de la construcción en cada categoría de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador  
Fuente: Banco Central del Ecuador (2020)

En tal sentido, esta pandemia generó una de las peores crisis de salud del siglo a nivel mundial, golpeando notablemente a los sectores industriales, generando incertidumbre respecto al comportamiento futuro de la economía, tales circunstancias en cuanto a la industria de la construcción deben tomar en cuenta las estrategias de competitividad para que puedan mantenerse en el mercado y contribuir en la reconstrucción económica del país. Las estrategias serán la dirección y el alcance a largo plazo de la organización; aporta ventajas al asignar recursos en un entorno en constante cambio para satisfacer las necesidades del mercado y las expectativas de los accionistas.

La competitividad de la industria de la construcción, según Castillo y Grisales (2017) puede entenderse como la capacidad de una empresa para competir con éxito en las licitaciones ya que proporcionan servicios de construcción de alta calidad, a tiempo y dentro del presupuesto para superar a sus competidores. Es fundamental pensar y actuar con estrategias, para el logro de objetivos de las empresas según las tácticas que aplica coordinando la visión y misión de la misma, para definir las de manera exitosa y logren la competitividad que se espera y necesita generando el valor correspondiente.

Por ello, una de las estrategias que siempre debe tener una empresa es su competitividad, la cual será el objetivo en esta investigación para saber las tácticas empleadas en el campo de la construcción, las cuales ayudaran a combatir los estragos que está generando la pandemia del covid-19 en el Ecuador, si no se tienen en cuenta, ni se aplican los mecanismos indispensables, se estaría frente a una fatalidad en el mercado. Es por eso que, en este nuevo entorno, el empresario como actor fundamental en la toma de decisiones en la empresa, debe hacer una serie de reflexiones mentales estratégicas muy particulares para definir exitosamente estrategias que logren la competitividad sostenible de la empresa y genere valor ante sus grupos de interés.



Se pretende que el presente estudio pueda ser aplicado para dar un salto importante a nivel competitivo debido a que fundamentara su plan estratégico con una visión más amplia del entorno económico, empresarial y sectorial que permita aprovechar óptimamente sus capacidades estratégicas, generando ventajas competitivas sostenibles y de esta manera crear valor para los clientes, inversionistas, colaboradores, proveedores y entorno social para así crecer como ente social y lograr la perdurabilidad en el mercado.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Evaluar las tácticas frente al Covid-19 en la industria ecuatoriana de la construcción en base a estrategias de competitividad, y con estos resultados proponer una herramienta aplicable en la industria de la construcción, con un análisis multicriterio en relación a los criterios de expertos.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar los instrumentos de evaluación empleada por la industria de la construcción que operan en el Ecuador para el establecimiento de estrategias competitivas.
2. Establecer las estrategias competitivas que utilizaba la industria de la construcción en el Ecuador, post pandemia del covid-19.
3. Analizar el multicriterio de las estrategias competitivas que utilizan las diferentes industrias de la construcción en el Ecuador, post pandemia del covid-19.
4. Determinar una propuesta basado en los resultados obtenidos, de la estrategia competitiva más utilizada en la industria ecuatoriana de la construcción con la ayuda del método Delphi.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Las acciones económicas, sociales y políticas se pusieron a prueba como consecuencia de la crisis sanitaria debido al covid; su proceso de regeneración ha puesto de manifiesto ser un rompecabezas para los ecuatorianos y las personas del mundo entero. Sin embargo, la pandemia también afectó la estabilidad económica como es el sector de la construcción, que será el enfoque de esta investigación. Este sector es más que solo una parte de la estructura económica del país, es decir, constituye una de sus bases. El virus afecto de manera contundente, empezando por la paralización del rubro constructivo hasta la falta de inversión, en el cual el ente gubernamental genero propuestas con nuevas medidas para salir adelante, y así determinar qué tan efectivas son para el ámbito construcción. De acuerdo a la temática planteada, se analizan los conceptos tomados en cuenta para el planteamiento de la investigación.

La pandemia de Covid-19 ha tenido efectos catastróficos en el mundo del trabajo, ya que su impacto ha sido notable en el sector de la construcción debido a que altero los ciclos económicos, de las empresas así como de los trabajadores del sector, los cuales han sido vulnerables a la drástica reducción de la actividad económica como consecuencia de la epidemia. El número de víctimas sigue en aumento día a día, lo que también está teniendo un impacto en la industria de construcción, la cadena de suministro se está interrumpiendo debido a los bloqueos gubernamentales, se han producido escases, las empresas han enfrentado recesiones económicas teniendo problemas para mantener varios contratos en la gestión de la cadena de suministro, escasez de mano de obra, problemas financieros, de implicación contractual y alto desempleo.

### **1.1. Covid-19 y Construcción.**

A finales del 2019, la República Popular China informó sobre un grupo de casos de neumonía de etiología desconocida. Esta enfermedad fue identificada como un nuevo coronavirus a principios del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró una emergencia de salud pública de importancia internacional (Organización Panamericana de la Salud, 2021).

Según la OPS la enfermedad es un coronavirus del síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV-2) que ha sido declarado pandemia; por lo tanto, se estableció el Reglamento Sanitario Internacional, el cual es un equipo de preparación y respuesta, que ira evaluando plenamente las variantes aprendidas de la respuesta sanitaria internacional al COVID-19. Por otra parte, la propagación mundial del virus, ha sobrepasado los sistemas sanitarios provocando perturbación social y económica en la cadena de suministro y de mercado, interrumpiendo la actividad de la sociedad y en forma directa a la producción económica, siendo necesario generar medidas defensivas para ganar tiempo con el objetivo de regresar a un modo de vida más normal e implantar soluciones a nivel económico, social e industrial (Mercola, 2021).

Previamente a la pandemia, el mundo ya desafiaba una serie de cambios globales en el campo de la construcción, mientras que los países emergentes estaban en constante avance con poderosos cambios económicos. Por lo tanto, se espera que la población mundial alcance los 10 mil millones, en el cual la industria de la construcción tendrá que entender y adecuarse mediante tendencias que continúan cambiando el planeta (CEPAL, 2018).

El impacto en el sector construcción, está creando tendencias con problemas que son inevitables, los cuales incluyen la alta demanda de viviendas accesibles, rápidas y nuevas construcciones en los mercados emergentes, así como la necesidad de construir en forma vertiginosa y segura para adaptarse a los climas cálidos y húmedos de diferentes países en crecimiento económico (Salas, 2016).

La crisis provocada por la pandemia ha generado un alto impacto de afectación al sector de la construcción, donde las grandes constructoras deben seguir muy de cerca la evolución del mercado, así como las diferentes estrategias de cada región para adaptarse y salir reforzadas tras la epidemia. En el caso de Latinoamérica, presenta incertidumbres asociadas a la vulnerabilidad sanitaria, de inestabilidad social, y por dominar economías fuertemente dependientes del precio de las materias primas, es por ello, que parece imponerse la tendencia a la sobreevaluación de riesgos y al análisis individualizado de proyectos (Valencia, 2020).

### **Industria de la construcción.**

En el desarrollo económico de Ecuador, la industria de la construcción se destaca porque contribuye a la inversión, producción y generación de empleos; en los cuales son los más importantes para el país. Al cierre del 2019, representó el 8,17% del PIB real del país, creando el 6,1% de los puestos de trabajo en la construcción de carreteras y obras de ingeniería civil, atrajo la inversión extranjera directa, asimismo, este medio requiere más de \$ 1,9 mil millones en financiamiento cada año a nivel público y privado (Lucero, 2020).

De acuerdo a la Cámara de la Construcción CAMICON (2021) en medio de la pandemia, el sector de la construcción ha perdido alrededor de 75.000 puestos de trabajo, siendo esto el 10% de toda la cantidad de desempleados a nivel nacional. Se genera una gran preocupación y equivocación del concepto por parte del gobierno, al mencionar la reactivación en sector constructivo, el soporte son los datos obtenidos del Ministerio de Trabajo donde se hicieron contratos por alrededor de 30.000 personas en toda la época de pandemia y la cantidad de actas de finiquito fueron cerca de 62.000, es decir los despidos se duplicaron a la contratación de empleo (El Universo, 2021).

Por otra parte, el Comité de Operaciones de Emergencia COE (2020) en unión con otras dependencias gubernamentales, establecen el Protocolo para plan piloto de reactivación del

sector de la construcción en el contexto de la emergencia sanitaria por el covid 19, brindando orientación específica para la implementación del programa piloto para reiniciar las actividades de todo el personal, así como las industrias que proveen productos con la finalidad de retomar la productividad evitando la propagación del virus.

Los objetivos son los siguientes:

- Prever la difusión de la enfermedad por coronavirus, por medio de la implementación de medidas básicas, las cuales permitan disminuir la posibilidad de infección en los trabajadores en el cumplimiento de sus jornadas laborales en forma presencial.
- Se debe identificar los posibles casos sospechosos de COVID-19 en el personal.
- Debe garantizarse la salud de los trabajadores y sus lazos de valor.
- Certificar la continuación de las obras y el mantenimiento de las operaciones que se presenten (Comité COE Construcción, 2020).

Siguiendo el mismo orden de los objetivos planteados, es de forma obligatoria implementar los Equipos de protección personal (EPP) para efectos del Covid-19 al estar en obra, entre los que se tienen: mascarillas, guantes de seguridad, cascos, lentes protectores, botas de seguridad, limpieza, desinfección, lavado de manos en la entrada y salida de la construcción.

## **1.2. Estrategias y Tácticas**

Las tácticas y estrategias son dos cosas diferentes, cuando se formula una estrategia de negocio se eligen tácticas que apoyaran a lograr metas estratégicas. La estrategia se refiere a la dirección hacia una meta y las tácticas son acciones tomadas para apoyar esa estrategia. La mayoría de empresas acuerdan con 5 tipos de estrategias y tácticas usadas para lograr las metas estratégicas: de producto, de precios, de publicidad, operativas y financieras.

- Estrategia de productos: la competencia en la industria requiere constantemente productos y servicios nuevos y mejores para mantenerse al día con los cambios en la

demanda de los consumidores, logrando metas estratégicas de crecimiento para convertirse en líderes en la industria informática y de Internet, pero hay diferencias significativas en sus estrategias y tácticas de producto.

- Estrategia de precios: no siempre significa emplear tácticas de precios bajos para obtener dominio en la industria, algunas compañías mantienen altos precios como táctica, jugando con nuestras tendencias psicológicas para que la alta calidad sea equivalente a los altos precios.
- Estrategia de publicidad: busca a consumidores específicos como objetivo con mensajes que tienen mayor probabilidad de atraer su atención. Involucra la publicidad por estaciones y las promociones como tácticas para lograr la dominación del mercado.
- Estrategia operativa: produce grandes beneficios incluyendo la disminución de los costos operativos instalando los últimos equipos computacionales y software de planeación de recursos empresariales, invertir en equipo y plantas mejorados.
- Estrategia financiera: entra en juego cuando las tácticas para lograrla, involucran factorizar cuentas por recibir, obteniendo financiamiento de pagos para ser capaces de pagar a sus empleados durante las épocas cuando se tienen grandes pérdidas de dinero (Duff, 2017).

### **1.2.1. Estrategias.**

Son enunciados del compromiso que adquiere la empresa para poner en práctica sus objetivos, responden a las preguntas:

¿En qué forma se logran los objetivos a corto y largo plazo?

¿De qué manera se va a convertir en realidad los objetivos?

¿Cómo se llega a ese objetivo?

Tienen el carácter de ser cualitativas por naturaleza, por lo tanto, deben traducirse en tácticas, programas y planes de acción cuantificados. Generalmente por cada objetivo que se define, hay que desarrollar dos o más estrategias importantes. Por ejemplo:

Objetivo: Incrementar la productividad de la mano de obra de fabricación en un 10 % en el término de un año.

Estrategia 1: Implementar programas de capacitación y entrenamiento.

Estrategia 2: Mejorar la participación y comunicación del personal.

Estrategia 3: Desarrollar programas de incentivos a la producción.

Las tres estrategias que apoyan el objetivo se refieren a capacitación, participación e incentivos. En la etapa siguiente aparece la comprobación del "porqué" estratégico; es el momento en que la empresa debe definir sus acciones desde un punto de vista táctico y específico, cuándo comenzarlas y quién debe llevarlas a cabo.

### **1.2.2. Tácticas.**

Son la respuesta a la pregunta ¿Qué programas de corto plazo se requieren para apoyar una estrategia determinada?

Son de naturaleza operativa y constituyen planes de acción a corto plazo, sujetos a revisiones y cambios, orientadas al resultado, es decir, ponen de importancia lo que la empresa espera lograr con el plan de acción.

Las definiciones de las tácticas deben ser breves y comenzar con verbos fuertes, por ejemplo, poner en práctica, establecer y recomendar. Reduciendo al mínimo el uso de verbos como: definir, estudiar o analizar, ya que los resultados de estas tácticas no son fácilmente mensurables.

Las tácticas constituyen un conjunto consistente de planes o programas de acción tendientes a lograr un resultado estratégico deseado. Por ejemplo:

Estrategia 1: Implementar programas de capacitación y entrenamiento.

Táctica: Diseñar programas específicos de capacitación y contratar capacitadores en el primer mes del programa, y a los 3 meses siguientes debe estar capacitado el 100 % del personal.

Estrategia 2: Mejorar la participación y comunicación del personal.

Táctica: Establecer reuniones semanales del personal con los supervisores y generar informes a la dirección.

Estrategia 3: Desarrollar programas de incentivos a la producción.

Táctica: Diseñar un programa de incentivos para el personal de producción, de manera que guarde relación entre el aumento de la producción y los gastos generales de fabricación (Resendiz, 2012).

### **1.3. Estrategias de competitividad**

Se definen como el plan a largo plazo, en la que una compañía busca obtener ventaja sobre sus adversarios, y tiene como propósito establecer un enfoque defensivo en la industria y generar el óptimo retorno de la inversión, ya que tiene un rol muy significativo cuando los consumidores están en contacto constante ante productos casi similares (Reyes et al., 2020).

#### **1.3.1. Estrategias de manejo de Riesgos.**

Entre las estrategias de riesgos se pueden mencionar:

- La estrategia de liderazgo en costos fue muy notoria en la década de los 70, porque el concepto de curva de experiencia estaba profundamente arraigado y su objetivo era mantener los costos por debajo de la competencia y lograr altos rendimientos: aminorar costos, maximizar las capacidades y aumentar la satisfacción del cliente.
- La estrategia de diferenciación es crear un producto o servicio que se considere único en la industria a partir de la mejora del proceso, el rendimiento y desarrollar nuevos productos. La diferenciación se considera una barrera protectora contra los cinco tipos de competitividad.



- La estrategia de enfoque o alta segmentación, incluyen dirigirse a un grupo de clientes específicos, parte de la línea de productos o mercado geográfico, es decir, expandirse a nuevos mercados.

**Tabla 1.**  
*Tres Estrategias Genéricas*

		Ventaja Estratégica	
		Singularidad percibida por el Consumidor	Posición de Costos Bajos
Objetivo Estratégico	Toda la Industria	Diferenciación	Liderazgo En Costos
	Solo un Segmento	Enfoque o Concentración	

*Fuente:* Porter (2008)

### 1.3.2. Liderazgo en Costos.

La estrategia de liderazgo en costos, establece que la organización debe poder proporcionar productos o servicios a un costo menor que los competidores y poder determinar el precio de venta más bajo del mercado. Dado que no se debe sacrificar la calidad para reducir los costos ya que sería un error estratégico, este tipo de estrategia debe asegurar que los clientes estén satisfechos con la calidad del producto o servicio (León, 2016).

Hoy en día, la elección estratégica del liderazgo en costos se basa más en una gestión adecuada de la cadena de valor, lo que lleva a subcontratar todas las actividades que no son competitivas desde una perspectiva de costos a la empresa, calidad percibida y el costo mínimo necesario en cuanto a servicio al cliente. En cualquier caso, incluso hoy día, las opciones de bajo costo suelen tener mayor participación en el mercado, gran inversión en equipos industriales, amplia gama de líneas de productos y una alta productividad.

### **1.3.3. Enfoque o alta segmentación.**

La tercera estrategia, consiste en desviar la atención a grupos de clientes o áreas de mercado específicos, este enfoque se basa en la premisa de que la empresa puede lograr objetivos estratégicos más simplificados de manera más eficaz que los competidores con una amplia gama de cobertura. La concentración consiste en centrarse en un único nicho de mercado en función de sus preferencias, gustos, zona geográfica o el tipo de producto que necesitan.

En base a las estrategias genéricas propuestas por Porter, se va a realizar una encuesta, la cual será validada utilizando el análisis Delphi, para llegar a un consenso confiable entre las opiniones de los expertos de un tema de investigación específico, se debe tener en cuenta que la principal ventaja de este método se centra en la factibilidad, de modo que expertos de diferentes ramas de la investigación puedan realizar evaluaciones, además de mantener su anonimato; también produce interacciones controladas entre los participantes, por lo que este enfoque puede regenerar puntos de vista que no se miden por la reputación o la influencia de los miembros del grupo.

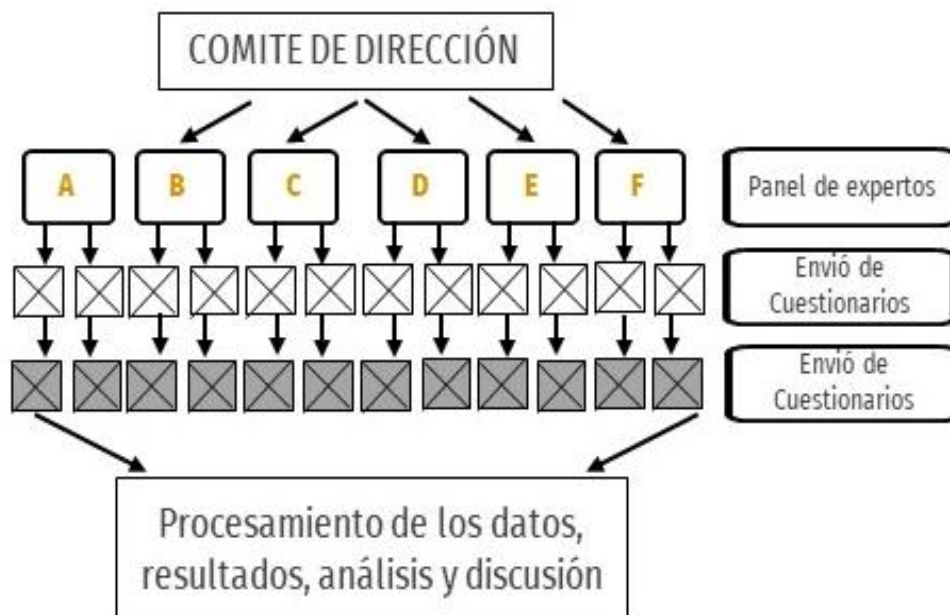
Cabe mencionar que este método ha demostrado su efectividad cuando se ha utilizado en el campo de la educación, por lo tanto, cuando se quiera mantener la heterogeneidad, aplicarlo será significativo en este estudio, ya que se podrá asegurar la validez de los resultados y permitirá la participación de los expertos dispersos (Julio Cabero & Infante, 2014).

Las estrategias competitivas son parte de un proceso que se centran en proyectos para que conozcan el modelo de gestión a implementar en el mismo a través de los principales directores y directivos, de igual forma las organizaciones también pueden crear agentes multiplicadores para darlo a conocer a otras personas. Permite la participación en proyectos de construcción, que, al comprender las cuestiones relacionadas con la productividad, identifica

las pérdidas durante la construcción y la evaluación de resultados durante la ejecución de la obra.

#### 1.4. Método Delphi

Es una técnica de predicción que obtiene las apreciaciones de un grupo de expertos sobre un problema complejo, no existe un límite en cuanto a áreas de aplicación para la técnica de comunicación grupal, en el cual su flexibilidad permite la búsqueda de soluciones para problemas de cualquier índole a través de la aceptación. El método Delphi fue desarrollado para la mejora de inconvenientes expuestos por otros procesos de consulta, su objetivo está dirigido en anular y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en juicios de expertos y minimizar sus inconvenientes (Figuroa et al., 2012).



**Figura 3.** Método Delphi: Organización del proceso  
*Fuente:* Elaboración propia

Como conclusión parcial a la temática planteada en el capítulo I, se expresa que la pandemia ha causado mucho daño a la sociedad en general, afectando tanto a la sociedad como la economía a nivel mundial. La enfermedad se propago tan rápido que los gobiernos se han

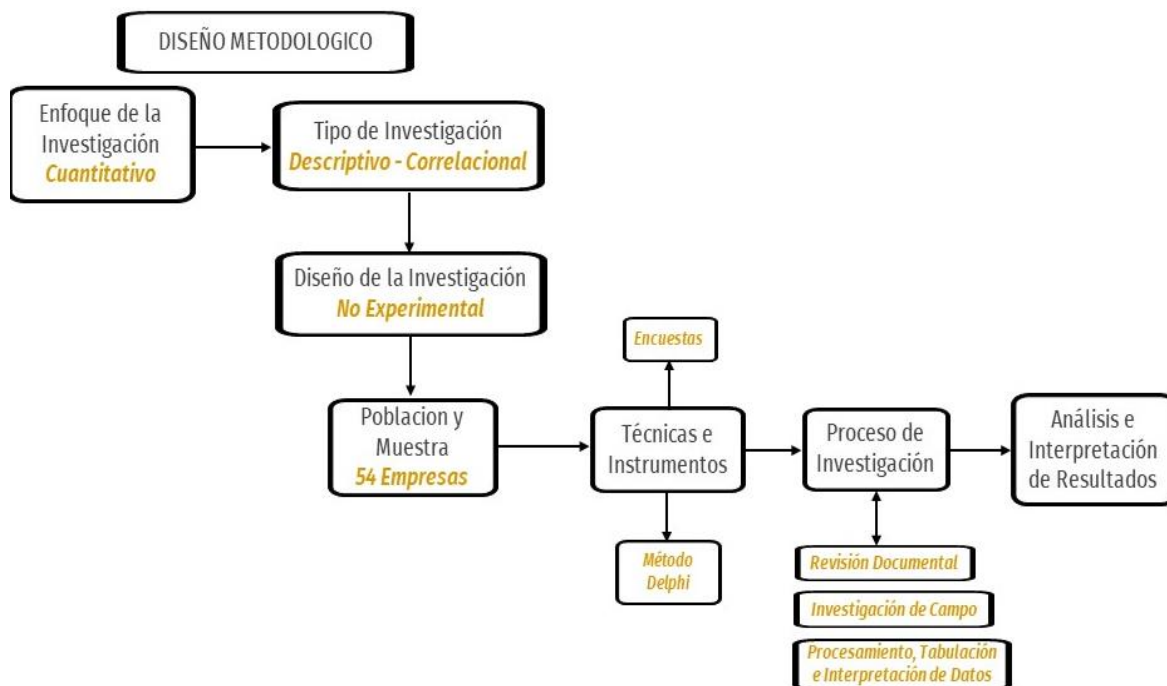
visto obligados a cerrar muchas obras teniendo como resultado que afecten directamente los sistemas de transporte, las cadenas de suministro y los trabajadores no pueden ir al sitio de construcción ni siquiera desde su vivienda.

Es por ello que el trabajo en el campo de la construcción estuvo detenido así como la clase obrera; las empresas de construcción enfrentan incertidumbres en cuanto a una recesión financiera. Las empresas deben empezar a trabajar de nuevo para poner fin esta problemática, deben volver a trabajar de acuerdo con las pautas dadas por la Organización Mundial de la Salud y el gobierno.

Las empresas de construcción se comprometerán a tomar las medidas correctivas necesarias para sus trabajadores, deben vigilar si es fácil trabajar con nueva tecnología o software. Es responsabilidad de los entes gubernamentales que las constructoras continúen trabajando conscientemente, tomando en cuenta que el trabajo debe continuar de esta manera hasta que la situación se normalice con la aplicación de la vacuna.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA



**Figura 4.** Diagrama Metodológico  
*Fuente:* Elaboración propia

#### 2.1. Enfoque de la Investigación

Este estudio se desarrolló a través de un enfoque cuantitativo, porque brinda la posibilidad de tener varios criterios para la valoración del estudio, donde se realizan las observaciones y se evalúan los fenómenos de una determinada realidad, permitiendo suponer ideas según los datos observados que conllevan a demostrar si son ciertas o no; de manera que se hace el conteo a través de recursos estadísticos o matemáticos en base de porcentaje para el análisis de tal realidad.

Todo ello, accede a trabajar con rigurosidad científica para mayor control sobre el tema tratado, facilitando comparaciones entre las variables u otros estudios similares. Ahora bien; mediante la recolección y análisis de datos expresados en valores numéricos, analiza las propiedades y fenómenos de una situación, de modo de dar respuestas a las preguntas de

investigación, aplicando al uso de estadísticas para establecer con exactitud los patrones de comportamiento de una determinada población, de manera que parte de una perspectiva deductiva permitiendo la comprobación de la teoría, desde las bases filosóficas del positivismo; de acuerdo con una premisa general para obtener los fundamentos necesarios de un caso particular enfatizando en los modelos teóricos, la explicación y abstracción a través de la observación.

Se logro obtener la información más relevante sobre los instrumentos de evaluación por la industria de la construcción ante el COVID-19, estableciendo las estrategias competitivas, el multicriterio de las estrategias que utilizan las industrias de la construcción en Ecuador, post pandemia y los instrumentos de evaluación.

## **2.2. Tipo De Investigación**

El tipo de investigación se realizó mediante un nivel descriptivo y correlacional.

Considerando el problema establecido, en lo que se demuestra cómo, dónde y cuándo se ejecutó el estudio; por ello, se utilizan para establecer y confirmar los hechos. En tal sentido, para el desarrollo de este trabajo el tipo investigación es descriptiva, porque su característica es identificar el fenómeno o situación compleja que muestra su rasgo más singular o distintivo, para así comprender el entorno principal a través de la descripción precisa de las actitudes.

La investigación descriptiva implica la representación de hechos, fenómenos, individuos o grupos con el fin de determinar su estructura o comportamiento. En términos de profundidad del conocimiento, los resultados de este tipo de investigaciones se encuentran en un nivel intermedio. Esta definición es fundamental porque implica la capacidad y voluntad del investigador para evaluar y presentar en detalle las características del objeto de investigación. Además, este tipo de estudio puede mostrar los conocimientos teóricos y metodológicos de los conceptos y categorías relacionadas con el tema.

Asimismo, en este trabajo se abordó una investigación de correlación porque miden el grado de relación entre dos o más variables: cuantifican la relación, es decir, cuentan todas las variables que puedan ser relevantes, y también analizan la correlación. Dichas semejanzas se expresan en las hipótesis probadas, luego, los estudios de correlación deben estudiar primero el comportamiento de las variables y luego determinar el nivel de relaciones entre otras variables.

Cabe señalar, que en la presente investigación consta de dos fases fundamentales: la primera trata del diseño y validación de un cuestionario sobre las tácticas frente al COVID-19 en la industria de la construcción, en base a estrategias de competitividad desde la exploración bibliográfica, un panel de expertos Delphi para un estudio de validación, en la segunda fase se encarga de analizar cada una de las variables de la investigación.

### **2.3. Diseño De La Investigación**

La investigación es de tipo no experimental, donde se observa el fenómeno en su propio contexto para ser analizado. Se realizó sin manipular deliberadamente variables al momento de percibir el fenómeno tal y como se presentan en su escenario original (Hernández et al., 2014).

### **2.4. Población y Muestra**

Es un conjunto de elementos finitos o infinitos con diferencias comunes, ante ello las conclusiones de la investigación serán extensas y limitadas por la problemática y objetivos propuestos en la investigación (Hernández et al., 2014).

Como parte de este trabajo, la población está compuesta por las empresas dedicadas a la construcción en Ecuador. El muestreo es por conveniencia, el cual está disponible en el tiempo o período de investigación, permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos tomando en cuenta la conveniencia, proximidad y accesibilidad de las empresas

del área de construcción para el investigador. En tal sentido, para efectos de esta investigación, la muestra son 54 empresas del área de construcción, ubicadas en diferentes lugares del territorio nacional, constituida por los principales directivos de las mismas, pertenecientes de ambos sexos, quienes respondieron a dos cuestionarios, el primero integrado por 15 ítems, divulgado por la plataforma Microsoft Forms y el segundo conformado por preguntas abiertas dirigidas a un grupo de expertos. Los criterios de selección se relacionaron por el tipo de empresa, el nivel directivo y el interés y compromiso en participar, mayores de edad, sin importar el género y su disposición de 20 minutos para responder.

## **2.5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos**

### **2.5.1. Técnicas.**

Técnica de Observación: Se determinó las preferencias de los participantes de las empresas de la construcción y sus tácticas frente al COVID-19 en base a estrategias de competitividad cuáles son sus posturas y referencias al momento de enfrentar tales situaciones (Hernández et al., 2014).

Técnica de la Encuesta: Se aplicó la herramienta Microsoft Forms para la realización de encuestas vía on line mediante Microsoft Forms, la cual permite en corto tiempo crear encuestas y resultados inmediatos. Entre los criterios para el desarrollo del instrumento se tomó en cuenta, las variables y los objetivos planteados de la investigación, su diseño se caracterizó para recolectar los datos y así medir con precisión los aspectos de relevantes del presente estudio.



Instrumentos: Formato de cuestionario de encuesta.

Para el desarrollo de la validación del cuestionario, se aplicó un panel de expertos mediante la técnica Delphi, una prueba piloto y se han analizado las características de confiabilidad y validez de manera de determinar las tácticas empleadas frente al COVID-19 en la industria de la construcción, abordando mediante un análisis de observación y transversal ya que se efectúa en un corto tiempo.

Durante la aplicación del método Delphi se definió el tema y los tiempos de ejecución del método. Se elaboró el cuestionario siendo afín con el propósito del método. Se distribuyeron a los expertos, se dio nombre de moderado y luego se definió el panel de expertos. El método Delphi se caracterizó por presentar de dos a tres vueltas según el grado de acuerdo entre los participantes y la rapidez con que respondan.

Este método permitió conocer a través de la opinión o postura de un conjunto de expertos sobre las “Tácticas frente al Covid-19 en la industria de la construcción en base a estrategias de competitividad”. Las evaluaciones de los expertos se realizaron en rondas continuas de manera anónima, con la finalidad de obtener consensos logrando la autonomía en los participantes. Por tanto, el poder de este método es la sistematización de juicio intuitivo emitidos por los expertos.

La encuesta fue validada por 5 expertos vinculados con el área, entre los que se encuentran catedráticos de la carrera de Ingeniería civil de la Universidad Nacional de Chimborazo e ingenieros con gran experiencia en gerencia de proyectos de construcciones civiles, esta decisión fue tomada ya que se recomienda que el número de expertos sea entre 5 a 30 miembros; pero por otro lado se tiene: “que la selección de expertos en ocasiones no puede condicionarse a un rango predeterminado, debido a que muchas veces no se está en posibilidades de acceder a expertos suficientes con referencias claras a la temática analizada” (J. Cabero & Barroso, 2013, p. 10).

Los resultados se tabularon para su estudio, estos datos se categorizaron según las variables, además se generaron gráficos que se asociaron de acuerdo a las necesidades analíticas de la investigación. Asimismo, se contabilizaron las respuestas de cada pregunta de acuerdo a las opciones indicadas en cada una de ellas.

## **2.6. Proceso De Investigación**

Para desarrollar la presente investigación se han empleado 3 etapas:

### **2.6.1. Primera etapa: Revisión Documental.**

En esta etapa, se comienza con una revisión de la literatura relacionada con la investigación para el levantamiento bibliográfico, en el cual, el propósito es determinar las fuentes documentales, cuyo criterio se fundamentó en los objetivos específicos del presente estudio, donde se limitaron los procedimientos para alcanzar el objetivo general, todo ello, mediante trabajos escritos, que son inherentes para extraer elementos básicos y formar el marco teórico como fuente principal. Asimismo, consultas sobre: investigaciones previas, libros, ponencias en foros y seminarios, tesis profesionales en maestría y doctorado para constituir el fondo de investigación, también se revisaron basamentos y doctrinas legales que sustentaron el estudio. Se utilizó bases de datos como ProQuest, ResearchGate, Scopus, Scielo, Repositorios digitales Universitarios y Google académico.

### **2.6.2. Segunda etapa: Investigación de Campo.**

En esta parte de la investigación se procedió al trabajo de campo el cual fue la forma para responder las preguntas del estudio, mediante el diseño, la modalidad y el tipo de investigación, así como también, se plasmó la definición de la población. Además, se hace referencia a las técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos y la aplicación del instrumento diseñado a la población seleccionada.

### **2.6.3. Tercera etapa: Procesamiento, Tabulación e Interpretación de Datos**

En esta etapa, los datos se recopilan, organizan, clasifican, procesan y tabulan, y luego se realiza los análisis cuantitativos y cualitativos para representar y trazar la información detallada del proyecto.

### **2.7. Análisis e Interpretación y Discusión de Resultados**

El Análisis de datos, corresponde a la interpretación cuantitativa de los resultados obtenidos por el investigador, independientemente de si esto es beneficioso o no, la teoría debe ser discutida con el fin de plantear la motivación para referenciar los resultados, describiendo las diferentes operaciones a las que se someterán los datos obtenidos: clasificación, registro, tabulación y codificación. Se delimitarán técnicas lógicas, o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que se utilizaron para descifrar el contenido revelado por los datos recogidos.

Para el alcance de los objetivos, se aplicó el método Delphi el cual permitió la recogida de la información mediante la opinión de un grupo de expertos, siendo un modelo confiable. Este método incluye la definición de temáticas hasta la elaboración de instrumentos de análisis y la obtención de datos, determinando su utilidad en el área de la construcción. Durante el desarrollo de este trabajo se aplicó el método Delphi a través de siete etapas esenciales:

Etapa 1: Diseño del cuestionario.

De acuerdo con la revisión de la literatura e identificación de los aspectos relevantes sobre estrategia competitiva más utilizada en la industria ecuatoriana de la construcción. Se realiza la formulación del problema, se definió la postura de acuerdo con algunas diferencias de los expertos que fueron participe en la investigación, tomando en cuenta las estrategias competitivas en el área de construcción. De allí se determinaron los aspectos característicos de la industria de la construcción, el modelo de estrategias competitivo, los procesos de

innovación, los procesos de documentación de proyectos y la perspectiva interna. El objetivo del cuestionario, se planteó para recabar datos sobre el tema, para someterlo al panel de expertos para su validación a través del método Delphi.

Etapa 2: Selección de panel de expertos.

En cuanto a la determinación de expertos, no existe un consenso en la literatura sobre el número óptimo de expertos en un desarrollo Delphi, se propone un tamaño de panel comprendido entre los cinco expertos provenientes de diferentes grupos de interés implicados en el estudio hacen un pormenorizado análisis que establece diferentes indicaciones. Para la selección de los expertos se tomaron diversos criterios como la experiencia y conocimientos sobre el tema, considerando disponibilidad y la accesibilidad para la participación en el estudio.

Por ello, se plantea el método Delphi dentro de la empresa de la Construcción para determinar nuevas estrategias competitivas. Se tomaron en cuenta su nivel académico de maestría o doctorado, más de cinco años de experiencia en el campo de la construcción, nivel jerárquico y habilidades para la resolución de problemas y orientadas el futuro para que sus respuestas puedan contribuir al proceso investigativo.

Se planteó el objetivo de la validación, el cual consiste en analizar la adecuación de los descriptores e ítems al objetivo de la investigación evaluando su pertinencia e interés. Comprobar la posible reiteración de información o la presencia de sesgos en la presentación de los ítems, por lo tanto, se discutieron las implicaciones que surgen durante el proceso (Robles Garrote & Rojas, 2015).

Al respecto, para este trabajo los expertos se definieron por ser: Profesionales, Académicos, Tecnólogos y Especialistas en Metodología de la Investigación Científica con experiencia superior a 3 años. Modo de Validación: Método Delphi de múltiple ronda, individual y sin contacto entre los expertos consultados.

El objetivo es discutir las implicaciones que surgen de la puesta en práctica de una validación basada en el juicio de expertos, proporcionando ejemplos de su implementación en investigaciones cualitativas en el ámbito de la construcción. Tras la evaluación de los expertos, se concluye que, pese a que los mismos aportan nuevas perspectivas e interpretaciones útiles para la reformulación del instrumento de recogida de información.

Etapa 3: Obtención de respuestas por parte del panel de expertos.

Una vez culminado el cuestionario, se diseñó la hoja de registro que se entregaría a los jueces expertos para su valoración donde se les solicitó evaluar la adecuación de los ítems a cada uno de los elementos del cuestionario mediante una escala de Likert ordinal en un rango de 1 a 5, siendo 1 la puntuación asignada para el valor más bajo posible, determinándose como "No adecuado", 2 para el valor "No muy adecuado", 3 para el valor "Adecuado", 4 para el valor "Bastante adecuado" y 5 es el valor asignado para la puntuación más alta posible, siendo "Muy adecuado". Además, en la propia hoja de valoración se facilitó un espacio para cada ítem para la aportación o posibles modificaciones y cambios propuestos.

Etapa 4: Interpretación de las respuestas y evaluación de acciones.

Es necesario evitar la subjetividad de los criterios de los expertos, su dificultad a la adaptación para su análisis, se realizaron tabulaciones sencillas, destacando sus relaciones y los valores correspondientes a escalas de intervalo, lo que puede implicar un error de precisión.

Etapa 5: Valoración del cuestionario.

Se asegura el contenido en la realización del cuestionario se empleó el Coeficiente de Validez de Contenido.

Etapa 6: Obtención de las respuestas.

Se realizan los cambios significativos en la estructura del cuestionario tras las revisiones.

Etapa 7: Interpretación de las respuestas.

Se realizó el análisis de los datos proporcionados por los expertos.

Para este estudio, se considera fundamental realizar el proceso de planificación y definir claramente las necesidades del cliente, para ello, se recomienda utilizar una lista y verificar la ubicación de las necesidades y prioridades del cliente con el fin de considerar en el proceso de implementación, estos requisitos que deben convertirse en un punto clave. Según el análisis realizado a diferentes empresas de la Construcción en Ecuador, se evidenció elementos como la ausencia de recursos financieros, falta de tiempo, se ignoran los beneficios de la empresa, poca experiencia y falta de interés, así como escasas estrategias competitivas, generando la disminución en la efectividad y calidad de la productividad en las obras que se ejecutan. A continuación, se presentan los resultados obtenidos durante el proceso de investigación.

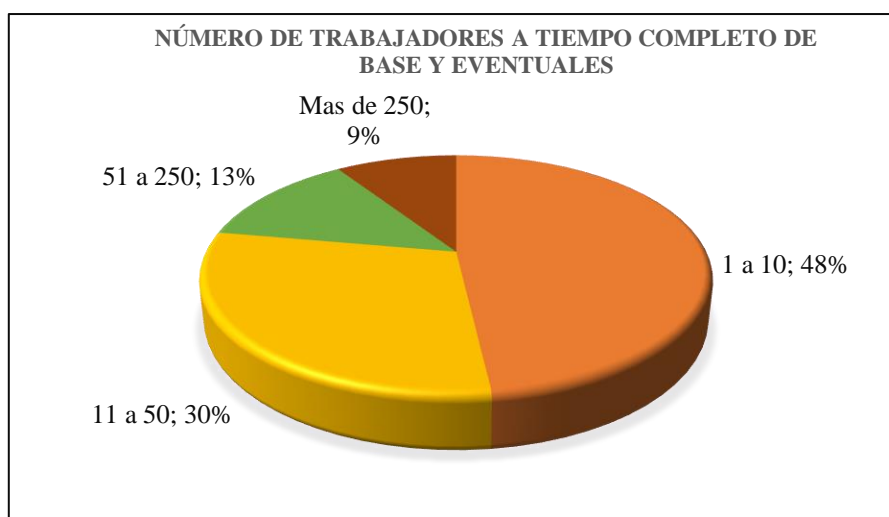
## SECCIÓN I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

### 1) Número de trabajadores a tiempo completo de base y eventuales (promedio anual)

**Tabla 2.**  
*Tiempo de la Empresa*

Cantidad de trabajadores	Tamaño de empresa	Nro. de Constructoras	
1 a 10	Microempresa	26	48%
11 a 50	Pequeña	16	30%
51 a 250	Mediana	7	13%
Más de 250	Grande	5	9%
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 1.* Tiempo de la Empresa  
*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

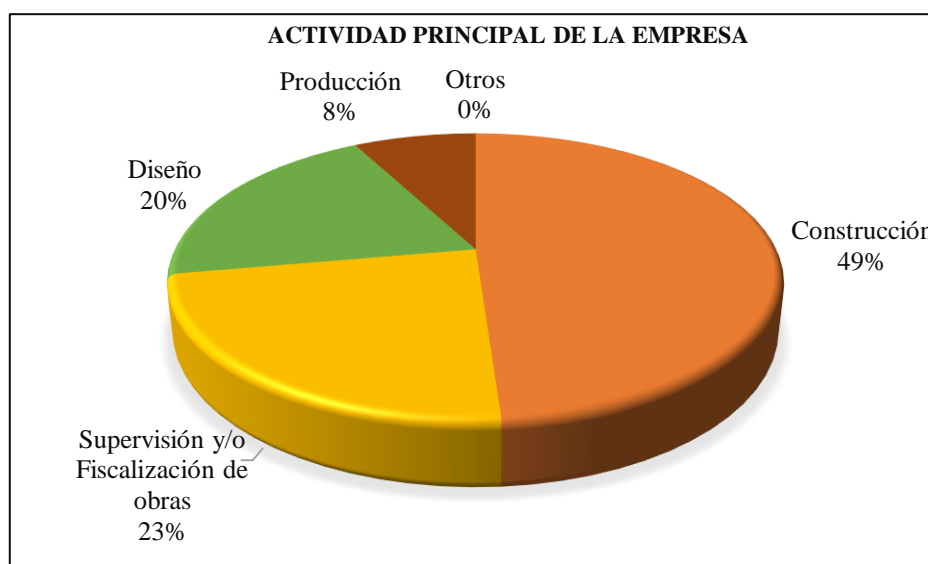
Análisis: Según la información obtenida de acuerdo a las empresas por número de trabajadores a tiempo completo se tienen, el 48% comprende 1 a 10 trabajadores (microempresa); el 30% comprenden de 11 a 50 trabajadores (pequeña); el 13% tiene de 51 a 250 trabajadores (mediana); y por último el 9% señala más de 250 trabajadores. Este es un punto fundamental porque infringe las normas de salubridad, seguridad y del medio ambiente dependiendo de la cantidad de personas, sin que sea una enorme carga laboral, impidiendo lesiones o enfermedades, evitando poner en riesgo su vida.

## 2) Actividad principal de la empresa (puede seleccionar más de una opción)

**Tabla 3.**  
*Actividad principal de la empresa*

	Total, de actividades	Porcentaje	Jerarquía
Construcción	44	49%	9
Supervisión y/o Fiscalización de obras	21	23%	7
Diseño	18	20%	5
Producción	7	8%	1
Otros	0	0	0

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 2.* Actividad principal de la Empresa  
*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

Análisis: El presente análisis permite identificar la actividad principal de la empresa, de esta manera se determinó que la preferente es la construcción con el 49% con importancia extrema; mientras que el 23% expresó en la supervisión y/o fiscalización con importancia muy grande; el 20% manifestó que desarrollan sus labores en el diseño con importancia grande; y con un bajo porcentaje del 8% se desenvuelven en la producción siendo de igual importancia.



### 3) Sector al que la empresa presta sus servicios

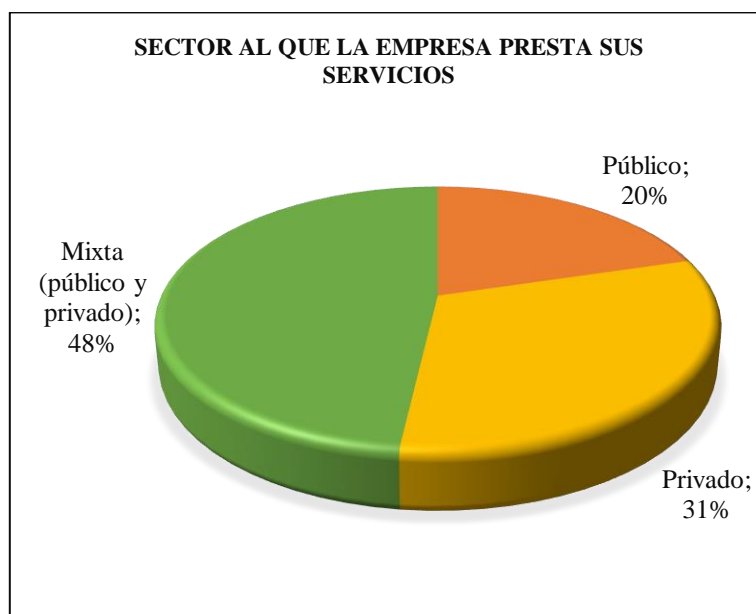
**Tabla 4.**

*Sector al que la empresa presta sus servicios*

Público	11	20%
Privado	17	31%
Mixta (público y privado)	26	48%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 3.* Sector al que la empresa presta sus servicios

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador

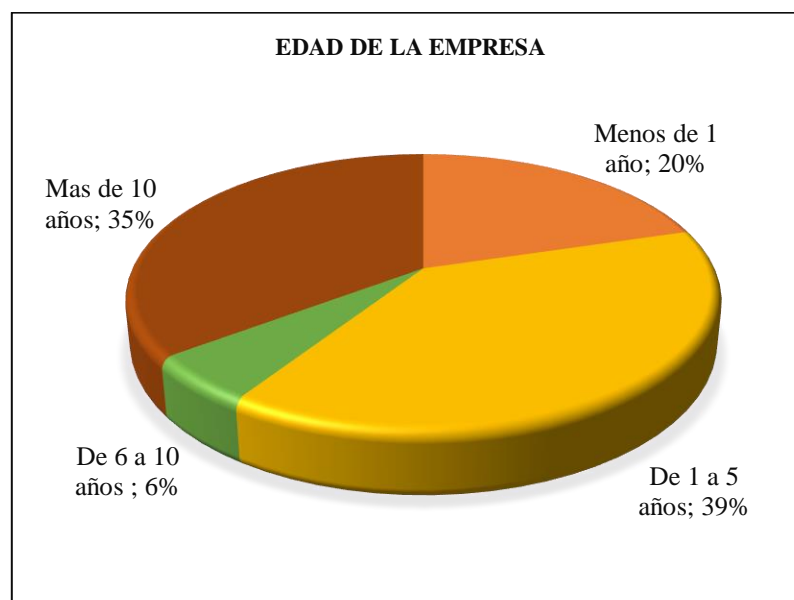
Análisis: Al referirse a este ítem, es visible que el sector predominante al cual la empresa presta sus servicios es mixto (público y privado) con un 48% de la población, después sigue el sector privado con el 31% y por último el sector público con un 20%.

#### 4) Edad de la Empresa

**Tabla 5.**  
*Edad de la empresa*

Menos de 1 año	11	20%
De 1 a 5 años	21	39%
De 6 a 10 años	3	6%
Más de 10 años	19	35%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 4.* Edad de la empresa  
*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

Análisis: En cuanto a la edad de la empresa un 39% de las empresas refirieron que tienen de 1 a 5 años; el 35% expresaron que tienen más de 10 años; el 20% tienen menos de un año, y por último el 6% señaló que tienen un tiempo de 6 a 10 años. Se hace énfasis en que las empresas que respondieron a la encuesta están consolidadas en el mercado, es decir, entre 1 a 5 años y más de 10 años.

### 5) ¿Su empresa cuenta con un departamento de planeación estratégica?

**Tabla 6.**

*La Empresa cuenta con Departamento de planeación estratégica*

SI	25	46%
NO	29	54%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 5.* Cuenta con un departamento de Planeación Estratégica

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador

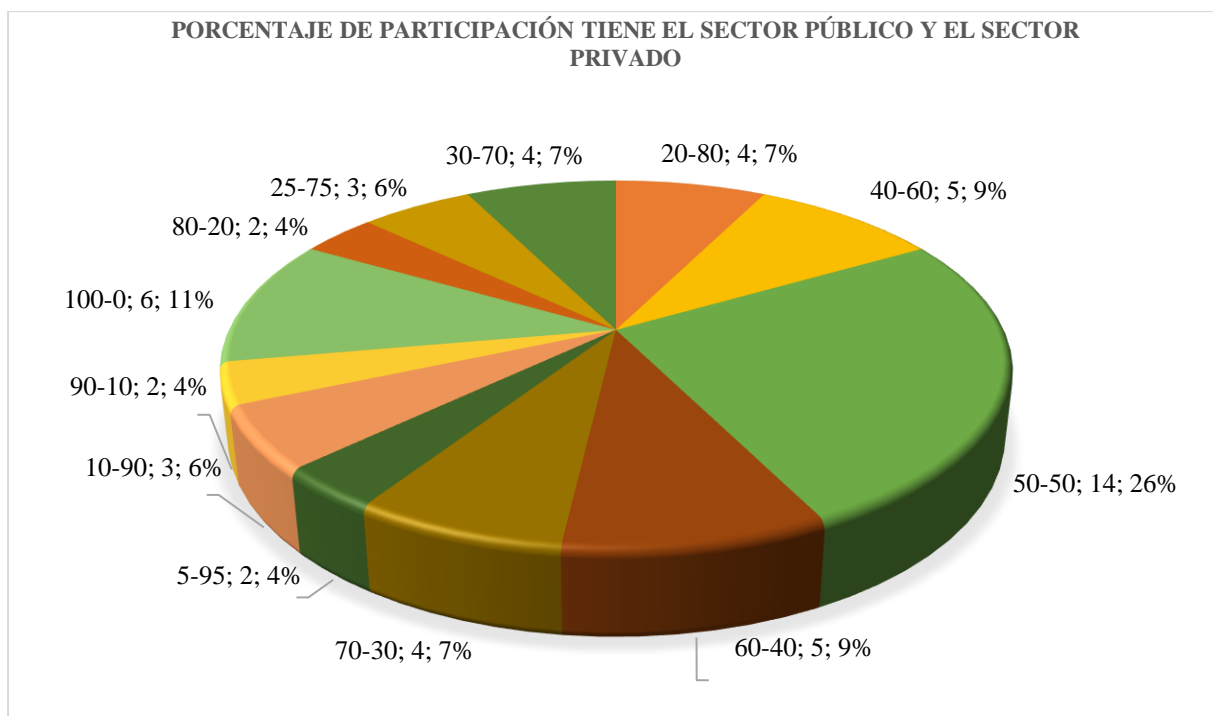
Análisis: La planeación estratégica es la herramienta de gestión básica de la empresa que necesita formular y alcanzar los objetivos propuestos, por lo que la creación e implementación del plan es la clave para dirigir correctamente todo el trabajo, los resultados reflejan que el 54% negaron contar con un departamento de planeación estratégica y el 46% expresó que sí. Esto demuestra la necesidad de diseñar el departamento de planeación estratégica en las empresas de construcción.

6) En cuanto a sus clientes, ¿Qué porcentaje de participación tiene el sector Público y el sector Privado? (ambos deben sumar 100%)

**Tabla 7.**  
*Participación que Tiene el Sector Público y el Sector Privado*

EMPRESA	% PUBLICO	%PRIVADO
4	20	80
5	40	60
14	50	50
5	60	40
4	70	30
2	5	95
3	10	90
2	90	10
6	100	0
2	80	20
3	25	75
4	30	70

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 6.* Cuenta con un departamento de Planeación Estratégica

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

Se puede observar en cuanto la participación de ambos sectores, que, de las 54 empresas de construcción, 14 empresas señalaron con un 50% simultáneamente tanto en lo público y privado, 6 de ellas se determina con un 100% es público, 5 expresaron que participan un 40% público y 60% privado, en otra perspectiva 5 señalaron 60% pública y 40% privado; mientras 4 empresas señalan el 80% privadas y un 20% son públicas; otro grupo de 4 empresas reflejan el 70% públicas y el 30% privadas. Luego 3 empresas reflejan el 90% privadas y 10% públicas y otras 3 señalan el 75% privadas y el 25% públicos. Por otro lado, 2 empresas señalaron el 95% eran privados y un 5% eran públicas, 4 empresas destacaron en lo público el 30% y el 70% privadas; seguidamente 2 empresas reflejan un 90% eran pública y el otro 10% privados, y por último otras 2 empresas son 20% privadas y el 80% públicas.

## SECCIÓN II.

### PRÁCTICAS DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS FRENTE AL COVID-19.

#### 7) ¿Qué entiende por competitividad en la industria de la construcción?

**Tabla 8.**  
*Competitividad en la Industria de la Construcción*

			Jerarquía
- La capacidad de una organización que le permite alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.	28	28%	7
- La lucha constante por sobrevivir y dominar un mercado	6	6%	1
- La capacidad de una empresa para mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado.	21	21%	5
- La productividad de una empresa.	11	11%	3
- La capacidad de un negocio para entrar, permanecer y desarrollarse en un mercado.	20	20%	5
- La habilidad de la constructora de encontrar desafíos planteados por competidores extranjeros.	14	14%	3
- Otra	0	0%	0

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



Gráfico 7. Competitividad en la Industria de la Construcción

Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador

**Análisis:** Se muestra el significado de competitividad en la industria de la construcción, determinando un 28% como la capacidad de una organización permite alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio-económico siendo de importancia muy grande; así como el 21% refiere que es la capacidad de una empresa para mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado; otro 20% revela que es la capacidad de un negocio para entrar, permanecer y desarrollarse en un mercado, en los cuales son de importancia grande; mientras el 14% sostiene que es la habilidad de la constructora de encontrar desafíos planteados por competidores extranjeros; el 11% indicó que es la productividad de una empresa, en ambos casos son de importancia moderada; y por último se tiene el 6% quienes refieren que es la lucha constante por sobrevivir y dominar un mercado, de igual importancia.

8) **¿Cuenta con una estrategia formal para guiar a su empresa durante esta pandemia? En el caso de escoger No, especificar el Porqué.**

**Tabla 9.**

*Estrategia formal para guiar a su empresa*

SI	42	78%
NO	12	22%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 8.* Estrategia formal para guiar a su Empresa

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

Análisis: El 78% de las empresas respondieron positivamente que cuentan con una estrategia formativa para regir a su empresa durante esta pandemia, mientras que el 22% negaron tener estrategias formales. Estos datos evidencian la identificación que presentan los integrantes de las empresas de construcción.

9) ¿En cuál(es) de la(s) siguientes áreas, de la empresa cuenta con una estrategia?

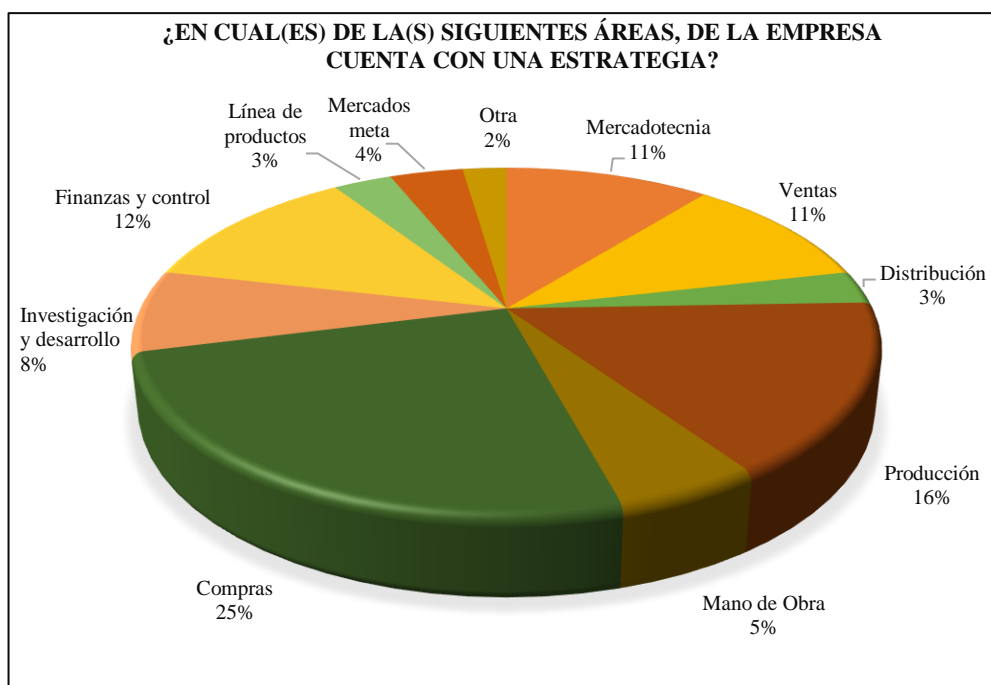
Puede elegir más de uno.

**Tabla 10.**

*Áreas de la empresa que cuenta con una estrategia*

			Jerarquía
Mercadotecnia	14	11%	5
Ventas	14	11%	5
Distribución	4	3%	2
Producción	21	16%	7
Mano de Obra	7	5%	2
Compras	33	25%	9
Investigación y desarrollo	10	8%	3
Finanzas y control	16	12%	5
Línea de productos	4	3%	2
Mercados meta	5	4%	2
Otra	3	2%	1

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



**Gráfico 9.** Áreas de la Empresa que cuenta con una estrategia

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



Análisis: Se muestra que entre las áreas de la empresa que cuenta con una estrategia, el 25% respondieron que el departamento de Compras, siendo de importancia muy grande; el 16% expresaron que el Departamento de Producción con importancia intermedia; el 12% respondieron que el departamento de Finanzas y Control; el 11% manifestaron que los departamentos de Mercadotecnia y Ventas simultáneamente, estas tres con importancia grande; el 8% indicaron Investigación y Desarrollo de importancia moderada; el 5% para Mano de Obra; un 4% afirmaron que Mercados meta; el 3% en forma simultánea para Línea de productos y Distribución, con importancia intermedia; y por último un 2% señalaron Otra de igual importancia.

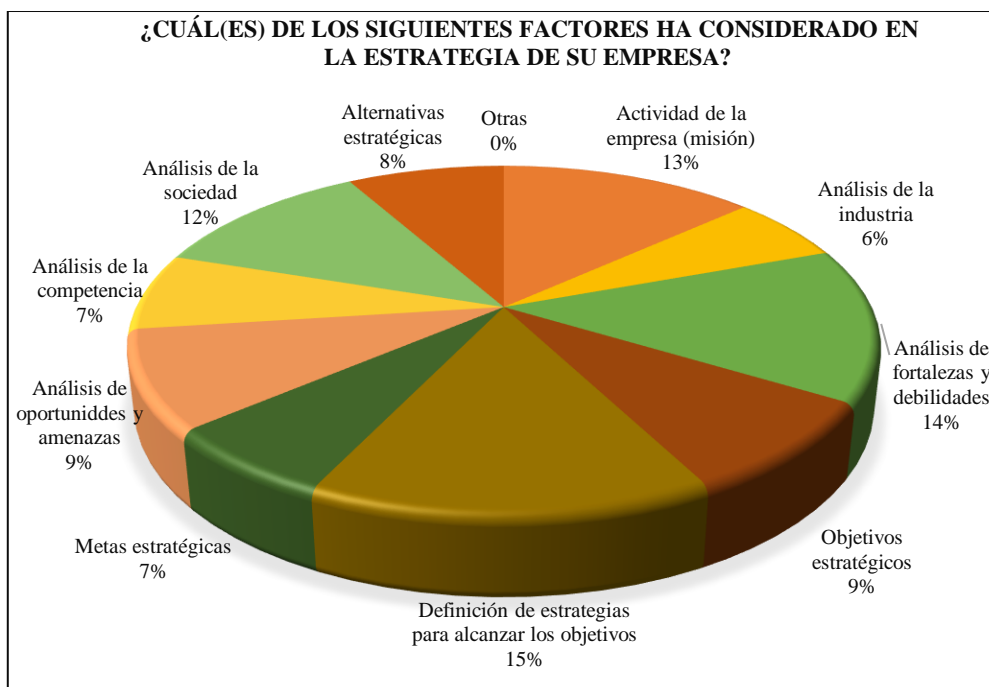
#### 10) ¿Cuál(es) de los siguientes factores ha considerado en la estrategia de su empresa?

**Tabla 11.**

*Factores considerados como estrategias de su empresa*

			<u>Jerarquía</u>
Actividad de la empresa (misión)	26	13%	6
Análisis de la industria	12	6%	2
Análisis de fortalezas y debilidades	28	14%	7
Objetivos estratégicos	17	9%	3
Definición de estrategias para alcanzar los objetivos	29	15%	7
Metas estratégicas	13	7%	3
Análisis de oportunidades y amenazas	18	9%	3
Análisis de la competencia	14	7%	3
Análisis de la sociedad	23	12%	6
Alternativas estratégicas	16	8%	3
Otras	0	0%	0

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 10.* Factores considerados como estrategias de su empresa

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador

Análisis: Entre los factores considerados como estrategias para las empresas, el 15% expresaron que las utilizan para alcanzar los objetivos; el 14% señaló que el análisis de fortalezas y debilidades, en ambos casos son de importancia muy grande; el 13% determinan la actividad de la empresa; el 12% indicaron que el análisis de la sociedad de importancia intermedia; el 9% simultáneamente expresaron que los objetivos estratégicos y el análisis de oportunidades y amenazas; el 8% respondieron alternativas estratégicas; el 7% indicaron también en forma simultánea que por metas estratégicas y el análisis de la competencia, en los tres casos de importancia moderada; y por último en una frecuencia inferior el 6% refiere al análisis de la industria con importancia intermedia.

### 11) ¿Cuál considera usted que es, en general, la estrategia rectora de su empresa?

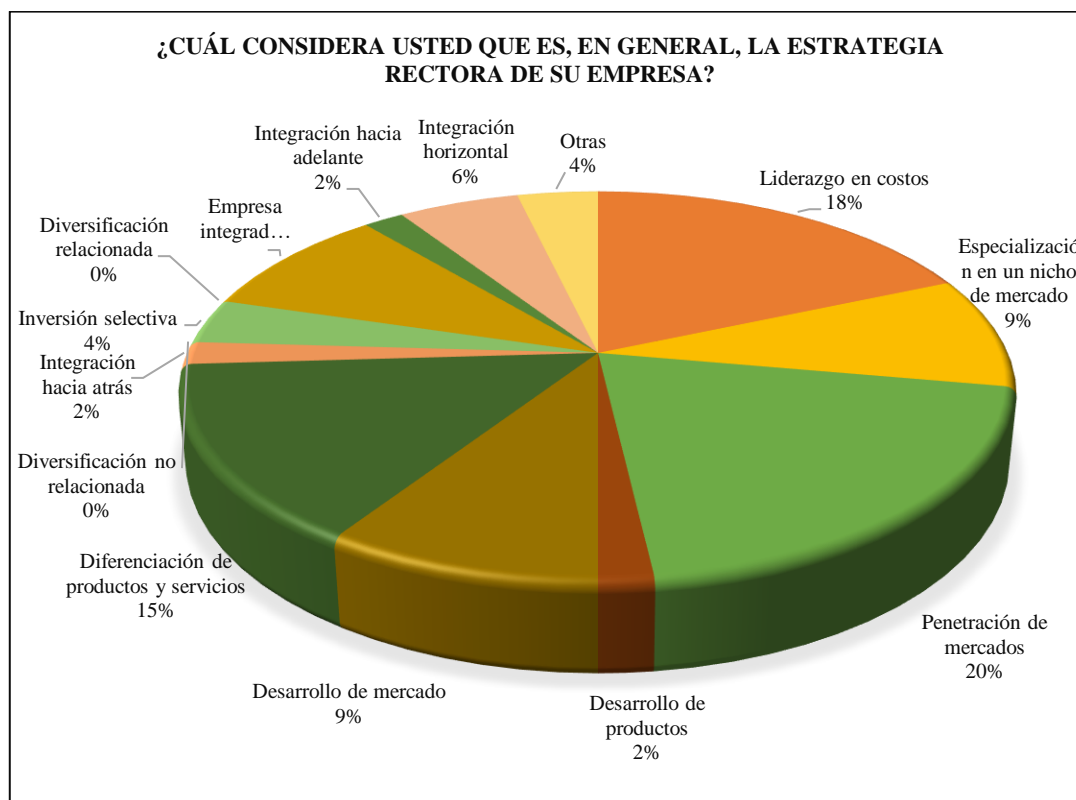
**Tabla 12.**

*Estrategia rectora de su empresa*

Liderazgo en costos	10	19%
Especialización en un nicho de mercado	5	9%
Penetración de mercados	11	20%
Desarrollo de productos	1	2%
Desarrollo de mercado	5	9%
Diferenciación de productos y servicios	8	15%
Integración hacia atrás	1	2%
Diversificación no relacionada	0	0%
Inversión selectiva	2	4%
Diversificación relacionada	0	0%
Empresa integradora	5	9%
Integración hacia adelante	1	2%
Integración horizontal	3	6%
Otras	2	4%

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 11.* Estrategia rectora de su empresa

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador

Análisis: Se representa el significado de la estrategia rectora de su empresa, en el cual los encuestados expresaron con un 20% es mediante la penetración del mercado; el 19% indicaron el Liderazgo en Costos; el 15% manifestaron diferenciación de productos y servicios; el 9% señalaron simultáneamente tres estrategias tales como Especialización en un nicho de mercado, Desarrollo de mercado y Empresa integradora; asimismo con un 6% señalan la Integración horizontal; con un 4% de forma simultánea señalan Inversión selectiva y Otros; y en último lugar con el 2% también de manera simultánea señalaron Desarrollo de productos, Integración hacia adelante y hacia atrás.

**12) ¿Cuáles son los problemas que ha enfrentado la empresa con respecto a la implementación práctica de las estrategias competitivas?**

**Tabla 13.**

*Implementación practica de las estrategias competitivas*

			<u>Jerarquía</u>
No se conoce lo que es una estrategia competitiva	7	7%	2
Falta de interés por aplicarla(s)	14	14%	4
Se ignoran sus beneficios	16	16%	4
Exceso de información	3	3%	1
Falta de tiempo para aplicarla(s)	19	19%	5
Falta de recursos financieros para aplicarla(s)	21	21%	6
Falta de experiencia	16	16%	4
Falta de apoyo por parte de la alta directiva	3	3%	1
Otra	2	2%	1

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 12.* Problemas que ha enfrentado la empresa con respecto a la implementación práctica de las estrategias competitivas

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador

**Análisis:** En este ítem se plantean los problemas que han presentado las empresas en relación a la ejecución práctica de las estrategias competitivas, obteniendo como resultado que el 21% refirió falta de recursos financieros para aplicarla (s) de importancia intermedia; el 19% indicó por falta de tiempo para aplicarla (s) de importancia grande; el 16% manifestó simultáneamente porque se ignoran sus beneficios y por falta de experiencia; mientras el 14% mostraron por falta de interés por aplicarla (s); el 7% respondió no conocer lo que es una estrategia competitiva, todas de importancia intermedia; el 3% indicaron paralelamente que por exceso de información y por falta de apoyo por parte de la directiva y finalmente un 2% manifestaron que otra, ambas de igual importancia.

### 13) ¿Cada cuánto tiempo evalúan las estrategias competitivas en su empresa?

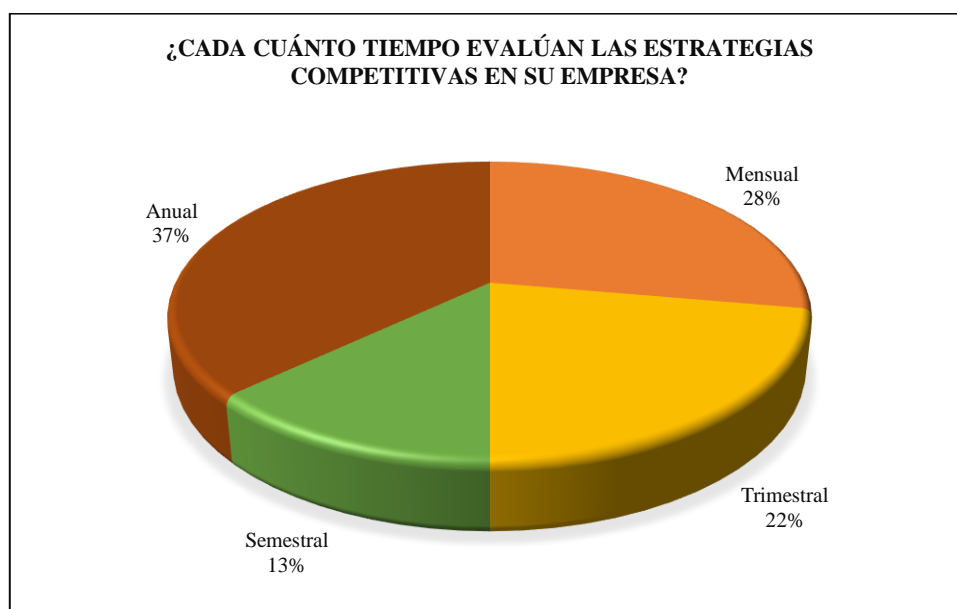
**Tabla 14.**

*Tiempo en que evalúan las estrategias competitivas en su empresa*

Mensual	15	28%
Trimestral	12	22%
Semestral	7	13%
Anual	20	37%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 13.* Tiempo en que evalúan las estrategias competitivas en su empresa

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador

Análisis: En cuanto al tiempo en que se evalúan las estrategias competitivas en la empresa del encuestado, indicaron con el 37% anualmente, con el 28% respondieron mensualmente, con el 22% señalaron trimestralmente, y con el 13% mostraron que semestralmente.

### SECCIÓN III.

## IMPACTOS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.

14) Por favor seleccione el número apropiado, indicando su nivel de acuerdo o desacuerdo sobre el manejo de Competitividad, como mejora al desempeño de su empresa.

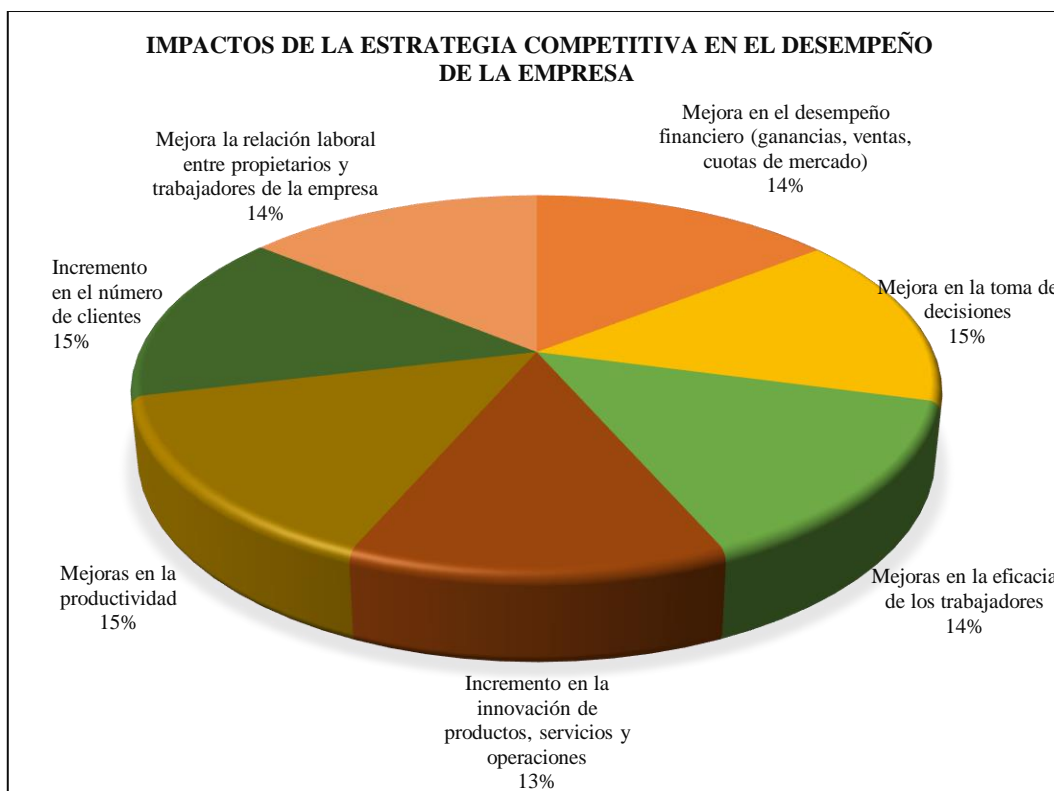
**Tabla 15.**

*Impactos de la Estrategia Competitiva en el Desempeño de la Empresa.*

Impactos	Nivel de Acuerdo	Jerarquía	Porcentaje
Mejora en el desempeño financiero (ganancias, ventas, cuotas de mercado, etc.)	3,76	4	14%
Mejora en la toma de decisiones	3,83	2	15%
Mejoras en la eficacia de los trabajadores	3,72	5	14%
Incremento en la innovación de productos, servicios y operaciones	3,41	7	13%
Mejoras en la productividad	3,85	1	15%
Incremento en el número de clientes	3,81	3	15%
Mejora la relación laboral entre propietarios y trabajadores de la empresa	3,67	6	14%
Otra (especificar)			0%
<b>Total</b>	<b>26,05</b>		<b>100%</b>

*Fuente:* Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 14.* Impactos de la Estrategia Competitiva en el Desempeño de la Empresa  
Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

Análisis: En relación al impacto de la estrategia competitiva en el desempeño de la empresa el 15% indicaron simultáneamente que la mejora en la toma de decisiones, en la productividad y en el incremento en el número de clientes; el 14% paulatinamente expresó que en la mejora en el desempeño financiero, así como mejoras en la eficacia de los trabajadores y mejora en la relación laboral entre propietario y trabajadores de la empresa; finalmente el 13% mostró aumento en la innovación de productos, servicios y operaciones.

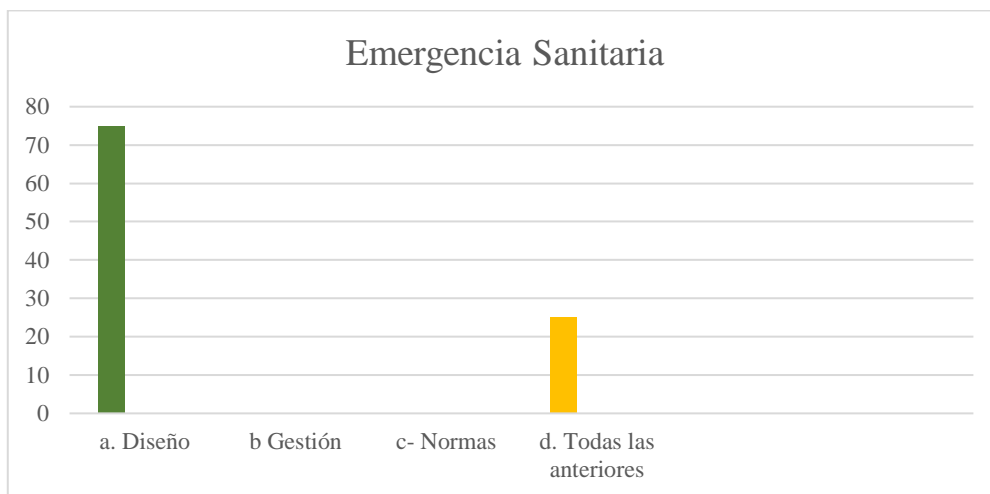


## MÉTODO DELPHI

### Resultados del Cuestionario

#### 1. ¿Cómo debe responder las empresas de la construcción a las emergencias sanitarias?

- a. La empresa debe ofrecer servicios y bienes con modelos de seguridad y normas urbanísticas a las personas que los adquieren.
- b. Asegurar la suficiente, convivencia y eficacia continua para alcanzar las expectativas del cliente.
- c. Brindar normas o medidas de seguridad para proteger a los trabajadores ante la presencia del Covid-19.
- d. Todas las anteriores.

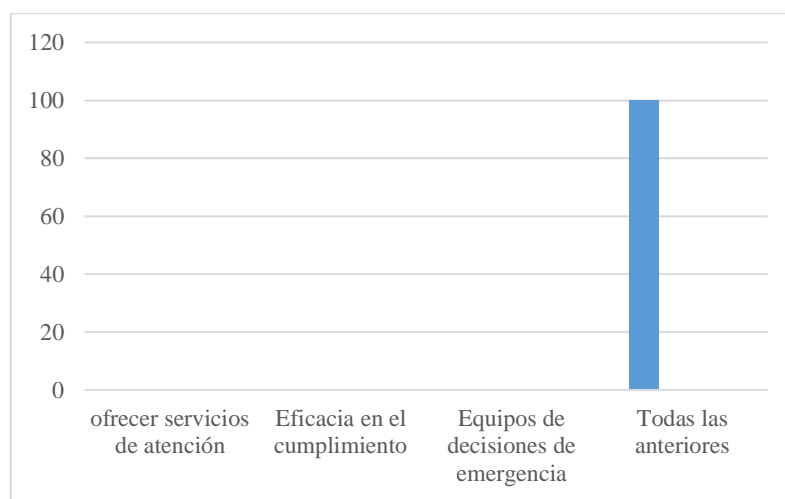


*Gráfico 15.* Emergencia Sanitaria  
Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

**Análisis:** Según los expertos refieren con un alto nivel de porcentaje que las empresas de construcción ante la emergencia sanitaria requieren ofrecer servicios y bienes con modelos de seguridad y normas urbanísticas a las personas que los adquieren, así como también con un bajo porcentaje es necesario asegurar la suficiente, convivencia y eficacia continua para alcanzar las expectativas del cliente y brindar normas o medidas de seguridad para proteger a los trabajadores ante la presencia del Covid-19.

**2. ¿Cuál es el procedimiento que debe asumir la empresa de construcción ante la situación del Covid-19?**

- a. Ofrecer servicios de atención sanitaria y medidas de seguridad constantemente.
- b. Eficacia continua en el cumplimiento de las medidas.
- c. Formar equipos para la toma de decisiones, evaluando los riesgos y estableciendo los mecanismos de respuesta de emergencia.
- d. Todas las anteriores.

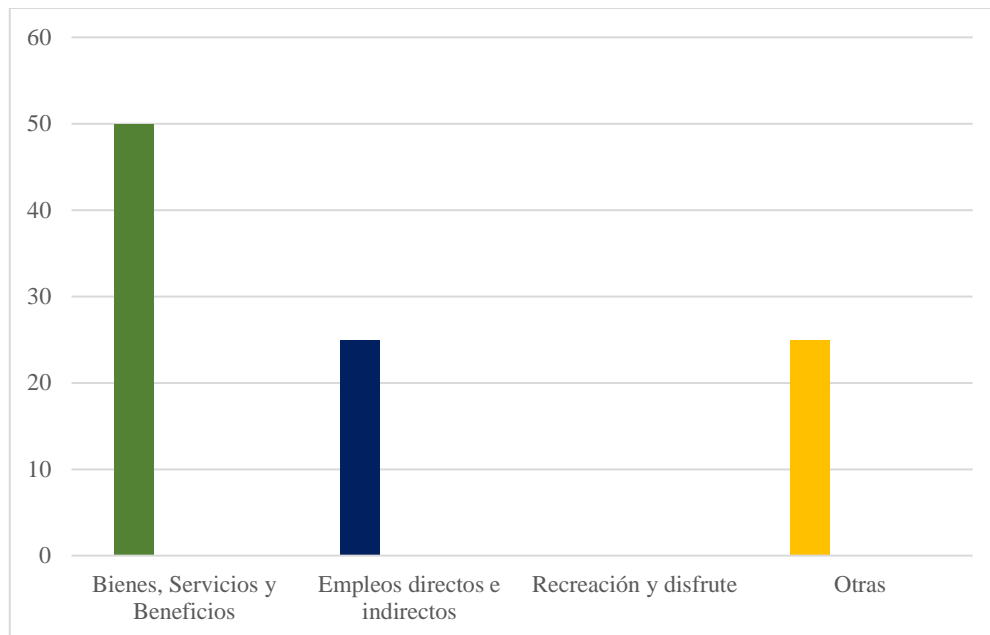


*Gráfico 16. Procedimiento de acción ante el Covid-19*  
Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

Análisis: En cuanto al procedimiento que debe asumir la empresa de construcción ante la situación del Covid-19, los expertos indicaron que es fundamental ofrecer servicios de atención sanitaria y medidas de seguridad constantemente. Mantener la eficacia continua en el cumplimiento de las medidas y formar equipos para la toma de decisiones, evaluando los riesgos y estableciendo los mecanismos de respuesta de emergencia

**3. Cree usted que dentro del sector de la construcción se muestran mayores:**

- a. Bienes, Servicios y Beneficios.
- b. Empleos directos e indirectos.
- c. Recreación y disfrute
- d. Otras.



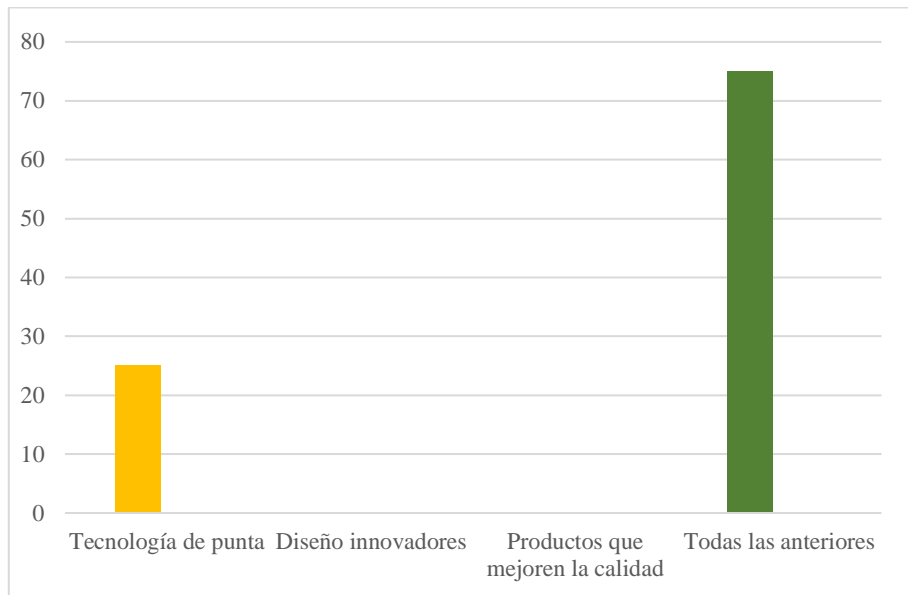
*Gráfico 17. Sector de Construcción que se encuentra*  
Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

**Análisis:**

Se puede observar que los expertos consideraron con un mayor porcentaje que los bienes, servicios y beneficios se destacan en el sector de la construcción, seguidamente expresaron que los empleos directos e indirectos y finalmente indicaron que otras.

**4. ¿Cómo podría evolucionar las empresas de construcción como medida de estrategia competitiva al momento de ofrecer sus servicios?**

- a. Tecnología de punta y aplicaciones que ahorren tiempo y recurso económico
- b. Diseños innovadores.
- c. Productos que mejoren la calidad del trabajo.
- d. Todas las anteriores.



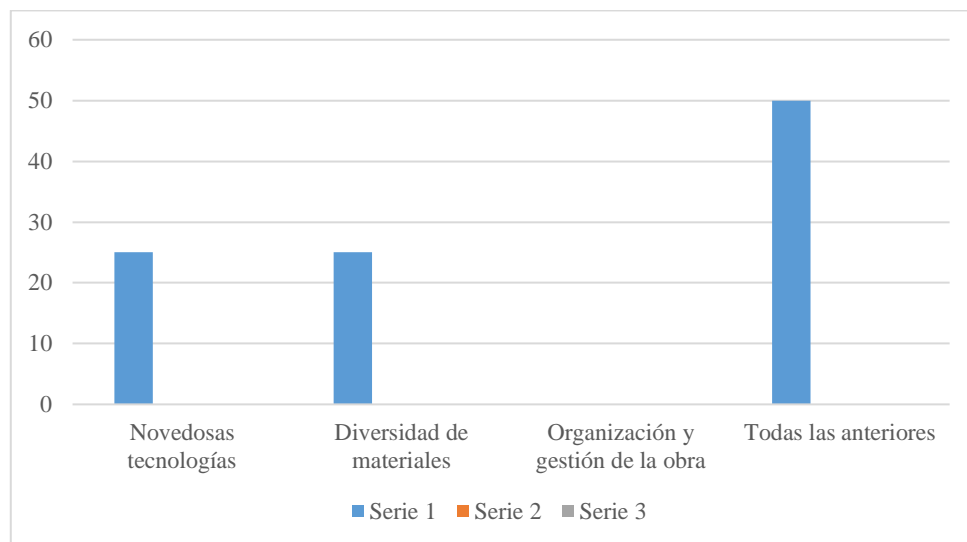
*Gráfico 18.* Evolución de las Empresas de Construcción  
Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

**Análisis:**

En relación con la evolución, las empresas de construcción como medida de estrategia competitiva al momento de ofrecer sus servicios señalaron que la tecnología de punta y aplicaciones que ahorren tiempo y recurso económico, así como diseños innovadores y productos que mejoren la calidad del trabajo.

## 5 ¿Qué se necesita para aplicar estrategias de competitividad en las empresas de construcción en Ecuador en 2021?

- Novedosa tecnología que realice las actividades de construcción
- Diversidad de materiales que puedan ser reemplazados con bajos costos
- Organización y gestión de la obra
- Todas las anteriores.



*Gráfico 19.* Funcionamiento de las Empresas de Construcción  
Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

### Análisis:

Finalmente se tiene que en las empresas de la construcción de Ecuador en el 2021 necesitan estrategias de competitividad donde se apliquen novedosas tecnologías, diversidad de materiales que puedan ser reemplazados con bajos costos; así como también organización y gestión en las obras.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Con base en el análisis multicriterio de los expertos que participaron en este estudio, evaluando la estrategia de la industria de la construcción ecuatoriana frente al Covid-19 y su mecanismo de respuesta basado en la estrategia competitiva, esta situación generó la necesidad de implementar tácticas competitivas para mantenerse en el mercado, y propusieron establecer alianzas; Activar sin poner en peligro la seguridad y el bienestar de los colaboradores, por lo que es fundamental desarrollar estrategias para lograr las metas planteadas, sin embargo, existe evidencia de que las empresas evaluadas carecen de un departamento de planeación estratégica por lo que emplearon la improvisación.

La exposición a eventos asociados a lo referente con la estrategia de la empresa es un factor fundamental porque permite establecer cómo se compiten en el mercado, considerando que la pandemia ha sido un evento sorpresivo y de gran impacto, por lo que se hizo necesario tomar acciones contundentes, para continuar con la operatividad de las funciones; considerando como un punto relevante la experiencia y la formación de quienes dirigen la empresa de la construcción donde se manifestó la capacidad para alcanzar, sostener y mejorar el entorno que se enfrentaban sin descuidar su participación en el mercado.

Es fundamental decir, que si la gestión de la empresa es exitosa tiende a ser por la estrategia aplicada, mediante su formulación obteniendo satisfactoriamente los objetivos. El éxito debe ser coherente con los valores y las metas, de acuerdo con la capacidad, entorno, estructura y sistema organizativo. Obviamente, cada empresa tiene sus propias particularidades, por lo que no habrá dos estrategias iguales, porque cada empresa tiene diferentes objetivos, distintos recursos, capacidades y alcances; sin embargo, existen empresas que han adoptado estrategias similares presentando una historia parecida, lo que significa que comparten el proceso de absorción y desarrollo de algo nuevo, aunque con otras generalidades.

En el último año, considerando la situación actual de paralización de todos los procesos por la activación de la pandemia global, la economía ha frenado la forma repentina que tuvo que tomar la industria de la construcción. Lo preocupante es que estas empresas, tienen que adoptar estrategias para enfrentar y aplicar estrategias competitivas, algunos expertos en el área, comienzan con el análisis multiestándar, como forma de afrontamiento considerándose que es una forma efectiva de mantenerse en el mercado.

La pandemia ha acentuado la importancia y énfasis que deben orientar las industrias de la construcción para abordar el cambio y la incertidumbre, siendo probable que sean estructurales y que de alguna manera las que parecían lejanas ocurran mucho más rápido, siendo imperante innovar y adaptarse a las nuevas formas de trabajar en el sector de la construcción.

Según las empresas que participaron en la presente investigación, se evidenció que el 54% de estas, no contaban con un departamento de planeación estratégica ya que es una herramienta de gestión que requiere activarse para alcanzar los objetivos planteados; formulando e implementado planes que garantizaran el desenvolvimiento del área., lo que permite establecer que ante los efectos de la pandemia les tocó improvisar. Esto demuestra que cada empresa de la construcción requiere el diseño de un departamento de planeación estratégica. Además, se determina la evaluación de la estrategia de competencia de la industria de la construcción, y se cree firmemente que esta es la capacidad de una organización para lograr, mantener y mejorar su posición específica en el mercado, lo cual es de gran importancia para su desarrollo.

En relación a sus tácticas se desconocen porque cada integrante encuestado no las señaló con claridad, considerándose que la paralización fue una situación imprevista y significativa, aunque el 78% de las empresas asumieron contar con estrategias formativas para direccionar antes y durante la pandemia. Entre sus tácticas para emplear las estrategias quienes

la establecieron fueron principalmente las áreas de Compra, Producción, Finanzas y Control (25%, 12% y 11%. ver gráfico 12).

Por otra parte, se demostró que los principales factores que inciden para asumir las estrategias, están con el 15% en el alcance de los objetivos, el 14% en el análisis de fortalezas y debilidades, el 13% en las actividades de la empresa y el 12% el análisis que emerge de la sociedad (ver gráfico 13). Este análisis permite pensar, que las empresas de la construcción sus tácticas frente al Covid-19 se orientaron en el alcance de los objetivos para mantenerse de manera efectiva en el mercado, cuya postura se determinó con la presencia de un Liderazgo en Costos y en la diferenciación de productos y servicios.

En relación a los problemas que ha enfrentado la empresa de la construcción durante la pandemia en lo concerniente con la ejecución práctica de las estrategias competitivas el 21% indicó la falta de recursos financieros, el 19% por falta de tiempo y el 16% es porque se ignoraron sus beneficios, además por la falta de experiencia (ver gráfico 14). Esto genera gran preocupación porque se disminuye la efectividad al no ejecutarse las estrategias elementales en las empresas de la construcción lo que la conllevaría a un poco esperanza de vida en el mercado.

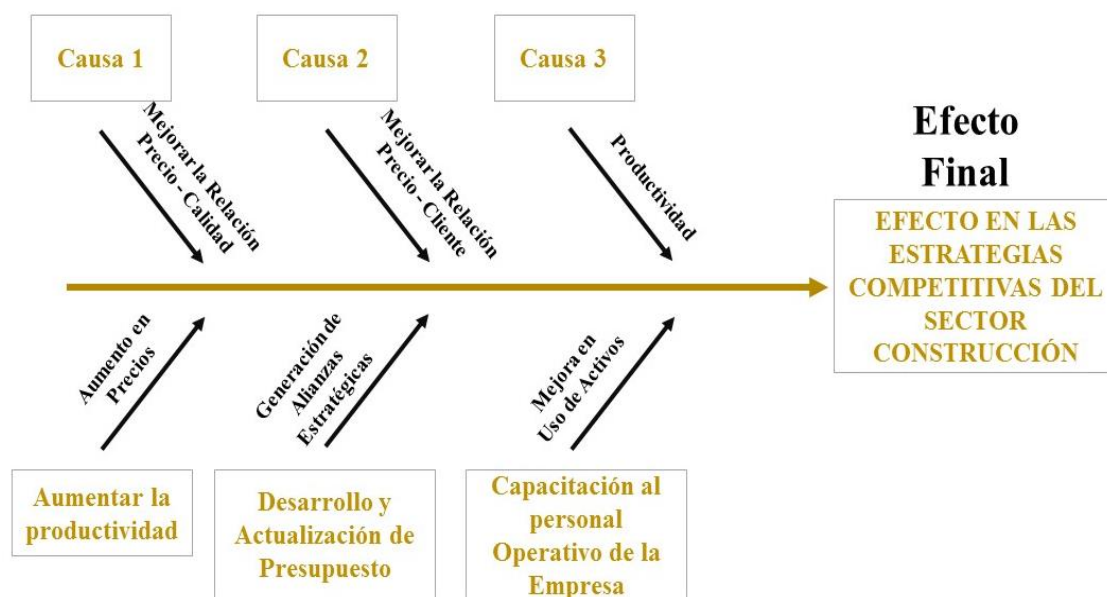
En relación al impacto de la estrategia competitiva en el desempeño de la empresa el 15% es mejorar la toma de decisiones en la productividad y en el incremento en el número de clientes, el 14% es la mejora en el desempeño financiero y en la eficacia de los trabajadores, en la relación laboral entre propietarios y trabajadores tal como se evidencia en el gráfico 18, en los anexos, estos datos determinan la necesidad de optimizar todo el sistema productivo de manera que hay que implementar diversos procesos ya que la caída del precio del petróleo generada por el Covid-19 limitaron los ingresos públicos y de allí se planearon aspectos endógenos para disminuir la incertidumbre.



A continuación, que se generaron un análisis de los resultados en base a los objetivos planteados:

### 3.1. Instrumentos de evaluación empleados por la industria de la construcción para establecer estrategias competitivas

En cuanto a la evaluación empleada por la industria de la construcción que operan en Ecuador para el establecimiento de estrategias competitivas, en los resultados se evidenciaron que en muchos aspectos se sigue estudiando el impacto que tiene el COVID-19 sobre la construcción, ya que se ha visto afectado por esta pandemia, todas las organizaciones en especial las pequeñas y medianas empresas, puesto que, por sus propias características, son las que en primera instancia reciben con mayor fuerza los impactos. Sin embargo, no todo está perdido, pues precisamente en este tipo de circunstancias donde la planificación estratégica puede marcar la diferencia entre la sostenibilidad, éxito y fracaso en determinado plazo, así como el cierre de operaciones de una obra.



**Figura 5.** Causa – Efecto en las Estrategias Competitivas del Sector Construcción  
Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

Al comprender la situación que presenta la industria ecuatoriana respecto al impacto que propicia la pandemia, se dan los primeros resultados en sus recientes planeaciones estratégicas, tendiendo a valorar más allá del impacto negativo del COVID-19 en las constructoras debido a que, tal circunstancia se asume como una oportunidad que está sirviendo para que éstas reevalúen su productividad y la utilización de la tecnología en sus procesos con fines de mejoramiento de sus prácticas de gestión y sus procedimientos, en el cual sin duda alguna arrojara resultados positivos (Huilcapi et al., 2020).

En este sentido, las estrategias implementadas permitían fundamentar a través de políticas, las decisiones tácticas estructurales en diversas áreas, como las de finanzas, seguridad, construcción y la actualización de los sistemas operativos; los instrumentos usados en la planificación estratégica debían plasmar definición de las metas, tiempos para ejecutarlas y los recursos involucrados, pero en Ecuador en el sector de la construcción, su conocimiento y aplicación no registran datos que certifiquen su presencia y resultados.

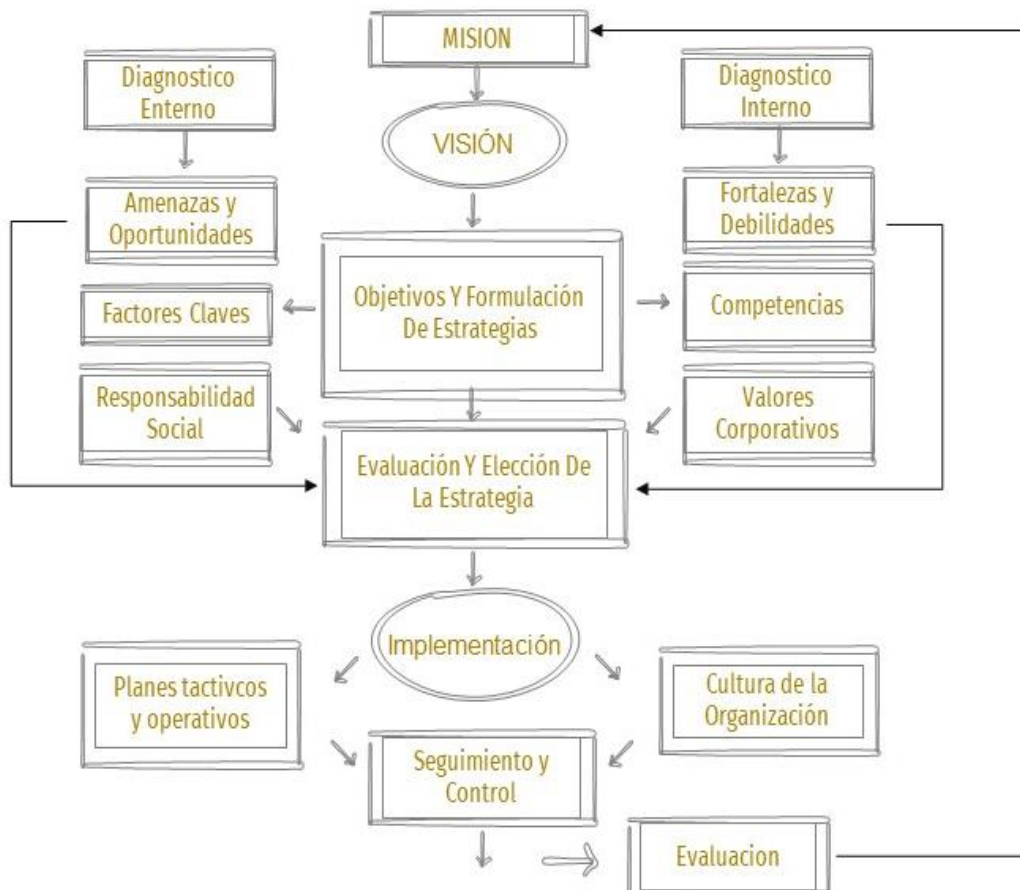
De allí, es que las empresas requieren ordenar su funcionamiento para lograr alcanzar los objetivos estratégicos para poder adaptarse a los cambios del entorno y así orientarse al crecimiento y desarrollo en el mercado. Ante la pandemia surge la necesidad de aplicar el modelo de la planificación estratégica y así se tomen decisiones apropiadas para posicionarse con éxito en el mundo de la construcción sin que afecte su rendimiento, permitiendo así la evaluación de las posibles oportunidades de crecimiento y definir si en el futuro se puede incursionar hacia nuevas direcciones. Las empresas de la construcción, han reformulado su estructura y funcionamiento donde ha tenido que definir nuevos criterios basados en ciertas normativas como medidas preventivas de seguridad para las personas para darle continuidad a sus acciones y cumplir con sus objetivos.

### **3.2. Estrategias competitivas utilizadas en la industria de la construcción**

Las estrategias competitivas que utilizaba la industria de la construcción en el Ecuador, permitieron analizar, reflexionar y diagnosticar la situación de la empresa con la finalidad de generar una visión a futuro con el apoyo de colaboradores en la toma de decisiones y realización de acciones, las cuales estaban enmarcadas en la responsabilidad social y de valores corporativos, teniendo buenas ventajas en la competencia.

Asimismo, buscaban crear la cultura de organización en función de que los trabajadores se comprometieran más en la obra mejorando su potencial, reduciendo costos y ofreciendo calidad en la construcción y servicio para que fuesen más competitivos en el rubro. Se tenía en cuenta que al llevar a cabo los objetivos tenían que ser medibles y asequibles para que la estrategia existiera y no ocasionara problemas sino beneficios en forma global a la empresa de construcción.

En el siguiente diagrama se muestran las estrategias competitivas que se generan en las empresas de la construcción:



**Figura 6.** Estrategias Competitivas ante de la Pandemia, Sector Construcción  
 Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

Según lo señalado, los objetivos planteados demostraron que es fundamental implementar las estrategias por competencia. Cuando se plantea el concepto de estrategia y se dirige hacia la competitividad, se puede establecer que es un elemento fundamental de una organización, debido a que puede hacer que compita y crezca para enfrentar los desafíos del mercado, en el cual se ha convertido en el tema de investigación de muchos expertos y analistas a lo largo del tiempo como se muestra a continuación: el estudio de la estrategia se remonta a muchos siglos atrás relacionándola con el momento en que la empresa quiere ingresar al mercado y tener respuestas significativas a las dificultades que se puedan presentar.

Asimismo, Neumann y Morgenstern (1944) citado por León (2016) analizaron la llamada teoría de los juegos, en la que una estrategia es una actividad donde los participantes realizan acciones y obtienen resultados de ellas o desde su propia acción, tomando en cuenta

que depende de otros. Una de las limitaciones más típicas de este enfoque es tratar a los individuos como súper racionales que toman decisiones basadas en modelos matemáticos preestablecidos. La estrategia se basa en un curso de acción que determina conjuntamente los objetivos de la empresa y los alcanza, es decir, esta estrategia corresponde a una serie de planes que permiten a la organización alcanzar sus metas predeterminadas.

Las teorías estratégicas se desarrollan en un plano en constante cambio, es decir, se basan en situaciones completamente anticipadas, en este caso, todas las decisiones de los gerentes están cambiando y terminarán definitivamente según lo planeado, reduciendo así la incertidumbre de los resultados, con certeza y generando la confianza de la gente, quienes implementan estas estrategias. El cambio organizacional, la interacción de estrategias emergentes, la relación entre liderazgo, la organización y entorno en el proceso de formación, son métodos importantes de planificación estratégica en el cual Porter señala que hay cinco factores que determinan la rentabilidad a largo plazo o de ciertas partes del mercado.

Al respecto, se describe que las estrategias competitivas son como acciones defensivas tomadas por la empresa para establecer una posición favorable en la industria, es decir, la respuesta a los cinco tipos de competitividad del autor, son el factor decisivo que determina la naturaleza y el grado de competencia en la empresa, y tratan de obtener buenos rendimientos que resulta en inversión (Costa, 2018).

Ahora, la competitividad como concepto de gestión se ha convertido en objeto de análisis en el ámbito empresarial y de la construcción, por lo que los diferentes significados planteados han establecido por consenso una aproximación a las necesidades del mundo globalizado de hoy, es así como se crea el espacio necesario para comprender la capacidad competitiva. En otras palabras, la combinación de recursos naturales y bajos costos laborales, hacen que ciertas empresas en el ámbito de la construcción sean más competitivas en comparación con otros países porque la producción de bienes y servicios se abarata,

reemplazando así la competencia del mercado. En definitiva, para obtener una ventaja competitiva no existe una estrategia íntegra, sólo una que se adapte a la industria, a la tecnología y a los activos de una empresa específica. De manera, que se pretende a través de este estudio definir la industria de la construcción, tomando en cuenta su heterogeneidad y sus diferencias, tomando en cuenta que actualmente representan un porcentaje significativo del PIB mundial.

En la actualidad, los conocimientos sobre ingeniería, construcción y tecnología, el uso de materiales, el uso de procedimientos y la forma de organizar las inversiones en I + D + i son de dominio público. Por eso, hoy en día, las empresas constructoras deben utilizar información abierta a todos, además, deben utilizar su capital intelectual en desarrollar su propia estrategia para crear ventajas competitivas específicas y optimizar el valor agregado, asimismo, la forma en que se integran es crucial para las empresas (Digital Construction HUB, 2019).

### **3.3. Análisis Multicriterio de las estrategias competitivas utilizadas en la industria de la construcción**

Se conoció a través de los participantes que existen múltiples alternativas en las condiciones para tomar una decisión, buscando el impacto que se desea, tomando en cuenta que para ello se consideró la definición los criterios, es decir, las metas intermedias y sus respectivos límites porque se ha hecho evidente la importancia de que la empresa defina la estrategia competitiva que ejecutará para desarrollarse eficazmente en el mercado. Si el nivel medio va a ser superior a otros niveles, la empresa debe tener muy clara su estrategia de negocio y qué segmento de mercado ofrece. No todos los sectores de la industria de la construcción brindan las mismas oportunidades, por lo que se deben considerar todos los elementos estratégicos básicos para establecer una estrategia consistente y alcanzable. Ante la diversidad de la literatura, los tipos de estrategias nacieron a partir de la idea de poder agrupar diferentes empresas según sus estrategias.

Se puede afirmar, que la probabilidad de la estrategia rectora de la empresa que representa es alta con un 20% mediante la penetración del mercado, el 19% es a través de Liderazgo en Costos, el 15 % en diferenciación de productos y servicios; el 9% señalaron simultáneamente tres estrategias tales como Especialización en un nicho de mercado, Desarrollo de mercado y Empresa integradora; asimismo con un 6% señalan la Integración horizontal; con un 4% de forma simultánea señalan Inversión selectiva y Otros; y en último lugar con el 2% también de manera simultánea señalaron Desarrollo de productos, Integración hacia adelante y hacia atrás. No fue posible comparar estos resultados con otros estudios realizados en las empresas de la construcción debido a que no se han analizado minuciosamente en esta área, sin embargo, las tasas de prevalencia son comparables con otros estudios realizados.

En otro sentido, uno de los hallazgos de esta investigación son los problemas que ha enfrentado la empresa de la construcción, con respecto a la implementación práctica de las estrategias competitivas donde la población destacó que el 21% considera la falta de recursos financieros para aplicarlas atribuyéndose que presentan un alto valor de importancia, el 19% indicó por falta de tiempo mostrándose un valor medio de importancia, el 16% de manera simultánea refirieron que ignoran sus beneficios y por falta de experiencia; mientras el 14% consideraron la falta de interés por aplicarla(s); el 7% respondió no conocer lo que es una estrategia competitiva, todas se les ponderó con un valor de importancia intermedia; el 3% indicaron paralelamente que por exceso de información y por falta de apoyo por parte de la directiva y finalmente un 2% manifestaron que otra, ambas de igual importancia.

Al respecto, las industrias de la construcción requieren mayor apoyo de recursos financieros, determinando que es vital este punto porque permite la competitividad en el mercado, donde las decisiones asumidas por los directivos debe ser idónea, para así a través de la estrategia se logre el éxito que se espera, ya que es la principal directriz del comportamiento

empresarial y puede alcanzar el resultado deseado por lo que sin los recursos financieros es imposible lograrlo; de manera que dentro del establecimiento de las estrategias es necesario tomar en cuenta las características y los recursos que cuenta la empresa (Osorio, 2020).

Otro factor que mide el multicriterio es el tiempo de evaluación de las estrategias competitivas, para las empresas de la construcción el 37% destacó que anualmente, el 28% respondieron mensualmente, con el 22% señalaron trimestralmente, y con el 13% mostraron que semestralmente. Así como el manejo de competitividad para el mejoramiento de desempeño de la empresa el 15% indicaron simultáneamente que la mejora en la toma de decisiones, en la productividad y en el incremento en el número de clientes; el 14% paulatinamente expresó que en la mejora en el desempeño financiero, así como mejoras en la eficacia de los trabajadores y mejora en la relación laboral entre propietario y trabajadores de la empresa; finalmente el 13% mostró aumento en la innovación de productos, servicios y operaciones. Las respuestas señaladas por los representantes de la industria de la construcción evaluados permiten evidencia la importancia que tiene el hecho de que las empresas definan la estrategia competitiva que llevaran a cabo para competir eficientemente en los mercados.

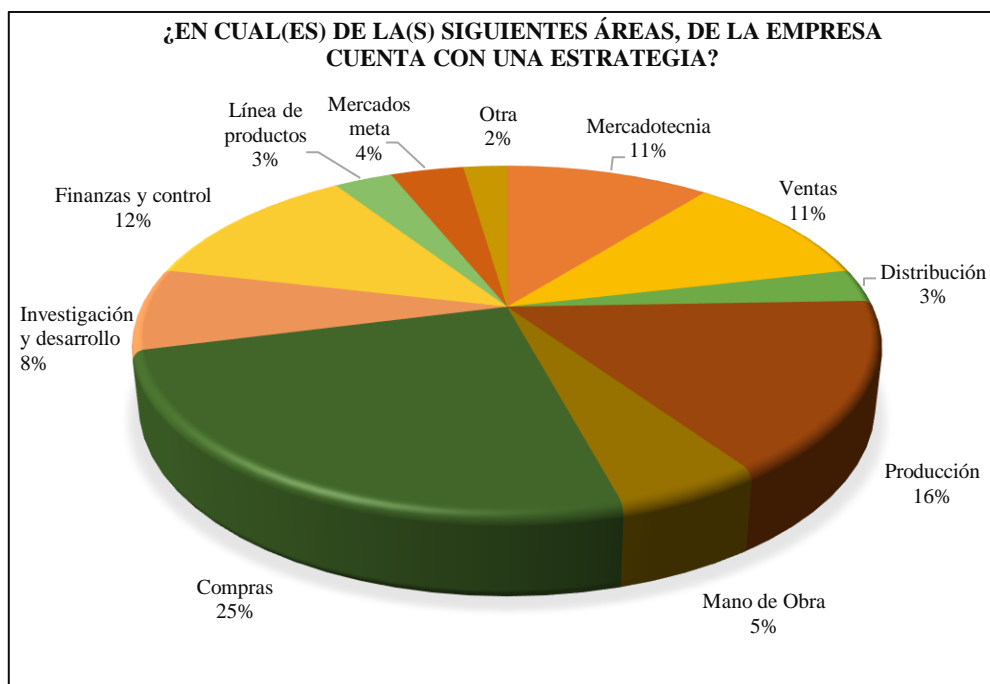


En cuanto a las áreas, las empresas de la construcción cuentan con las estrategias refiriendo tal como se representa en la tabla 2.

**Tabla 16.**  
*Áreas de la empresa que cuenta con una estrategia*

			Jerarquía
Mercadotecnia	14	11%	5
Ventas	14	11%	5
Distribución	4	3%	2
Producción	21	16%	7
Mano de Obra	7	5%	2
Compras	33	25%	9
Investigación y desarrollo	10	8%	3
Finanzas y control	16	12%	5
Línea de productos	4	3%	2
Mercados meta	5	4%	2
Otra	3	2%	1

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



**Gráfico 20.** Áreas de la Empresa que cuenta con una estrategia  
*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador

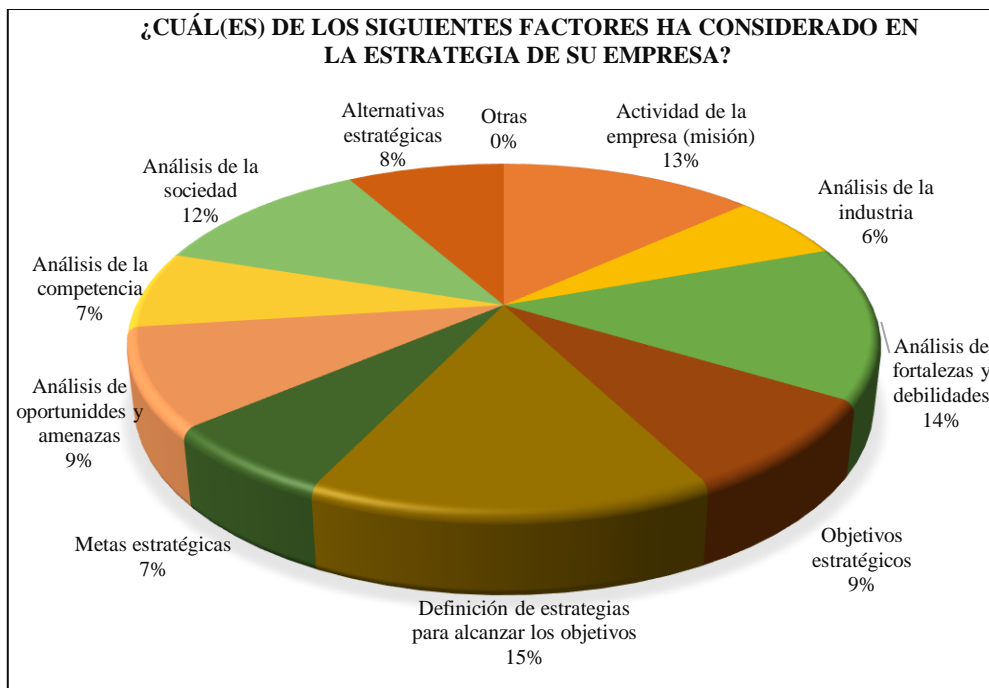
Se muestra que entre las áreas de la empresa que cuenta con una estrategia, el 25% respondieron que el departamento de Compras, siendo de importancia muy grande; el 16% expresaron que el Departamento de Producción con importancia intermedia; el 12% respondieron que el departamento de Finanzas y Control; el 11% manifestaron que los departamentos de Mercadotecnia y Ventas simultáneamente, estas tres con importancia grande; el 8% indicaron Investigación y Desarrollo de importancia moderada; el 5% para Mano de Obra; un 4% afirmaron que Mercados meta; el 3% en forma simultánea para Línea de productos y Distribución, con importancia intermedia; y por último un 2% señalaron Otra de igual importancia.

Entre los factores considerados en la estrategia de su empresa de construcción, se muestra en la tabla 17.

**Tabla 17.**  
*Factores considerados como estrategias de su empresa*

			<u>Jerarquía</u>
Actividad de la empresa (misión)	26	13%	6
Análisis de la industria	12	6%	2
Análisis de fortalezas y debilidades	28	14%	7
Objetivos estratégicos	17	9%	3
Definición de estrategias para alcanzar los objetivos	29	15%	7
Metas estratégicas	13	7%	3
Análisis de oportunidades y amenazas	18	9%	3
Análisis de la competencia	14	7%	3
Análisis de la sociedad	23	12%	6
Alternativas estratégicas	16	8%	3
Otras	0	0%	0

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)  
Empresas de la Construcción en Ecuador



*Gráfico 21.* Factores considerados como estrategias de su empresa

*Fuente:* Elaborado por Fernández (2021)

Empresas de la Construcción en Ecuador

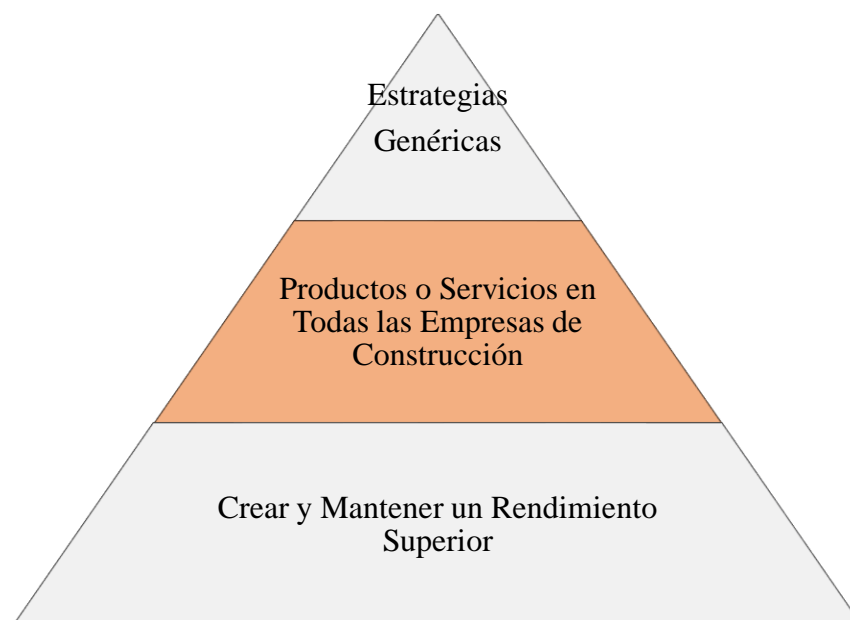
Entre los factores considerados como estrategias para las empresas, el 15% expresaron que las utilizan para alcanzar los objetivos; el 14% señaló que el análisis de fortalezas y debilidades, en ambos casos son de importancia muy grande; el 13% determinan la actividad de la empresa; el 12% indicaron que el análisis de la sociedad de importancia intermedia; el 9% simultáneamente expresaron que los objetivos estratégicos y el análisis de oportunidades y amenazas; el 8% respondieron alternativas estratégicas; el 7% indicaron también en forma simultánea que por metas estratégicas y el análisis de la competencia, en los tres casos de importancia moderada; y por último en una frecuencia inferior el 6% refiere al análisis de la industria con importancia intermedia.

### 3.4. Propuesta basada en la estrategia competitiva de la construcción aplicando el método Delphi

Es de gran relevancia dar a conocer los resultados obtenidos por el juicio de los expertos, el cual permitirá construir un análisis en base a las opiniones, criterios y reflexiones de los mismos.

#### Escenario 1: Juicio de Experto

Las empresas de la construcción solicitan el apoyo de varias personas con experiencia que están adaptadas al contexto, así como las estrategias competitivas que se requiere. La particularidad vital en la empresa es la carencia de datos cuantificados de proyectos ejecutados anteriormente. Cada experto, considera y determina según sus conocimientos, su forma de apreciar y comparar las estrategias existentes, reportando los siguientes puntos en la figura 4.



**Figura 7.** Estrategias competitivas según el análisis de los expertos  
Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

Se puede determinar que el 75% de los expertos coincidieron en determinar que en la empresa de la construcción dada a la circunstancia que se enfrenta con la situación pandemia país, se presenta una estrategia genérica, las cuales se evidencian los productos o servicios en

todas las industrias de la construcción de todos los tamaños. Mientras que el 25% de los expertos expresaron que debe existir una ventaja competitiva en donde es vital crear y mantener el rendimiento superior a pesar del escenario que se enfrenta.

Lo esencial es alcanzar las metas establecidas, sin generar gastos o limitaciones en la calidad del producto que se ofrece, de allí el valor de la estrategia porque éstas permiten que las empresas sean competitivas y logren el crecimiento enfrentando los retos del mercado y sobrevivir a las adversidades, lo que conlleva a pensar que es una estrategia ofensiva en los que se necesita mantenerse y así antes de que se presenten las dificultades tratar de resolverlos, venciendo las situaciones que se presentan.

#### Escenario 2: Juicio de Experto

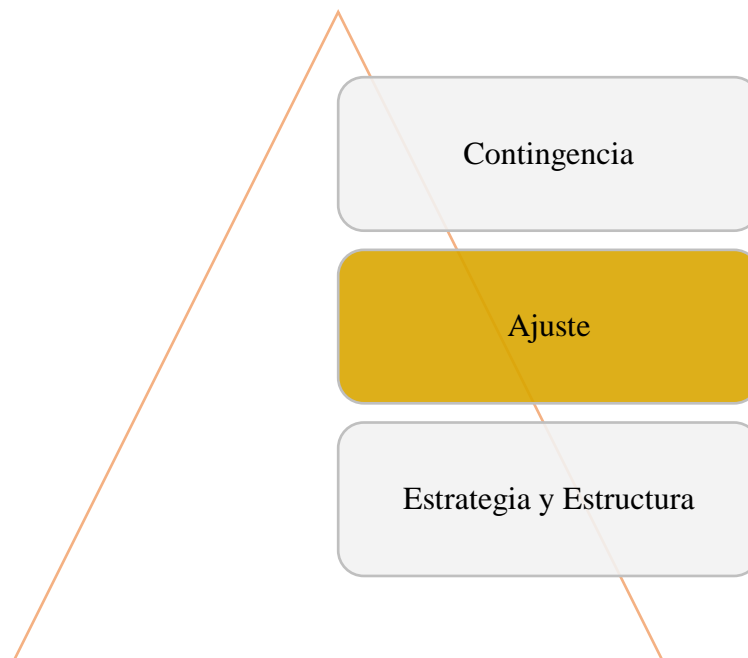


**Figura 8.** Estrategia definida por los expertos  
Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

En cuanto a la segunda estrategia dos de los expertos mencionaron que para lograr una estrategia competitiva es fundamental tomar en cuenta la teoría de juegos ya que se basa en que los jugadores o participantes plantean unas determinadas acciones estableciendo con ello

unos resultados que no dependen de la acción como tal sino de los otros participantes. Por lo tanto, hay considerar a los integrantes de la construcción como personas racionales que toman decisiones de acuerdo con un patrón matemático establecido.

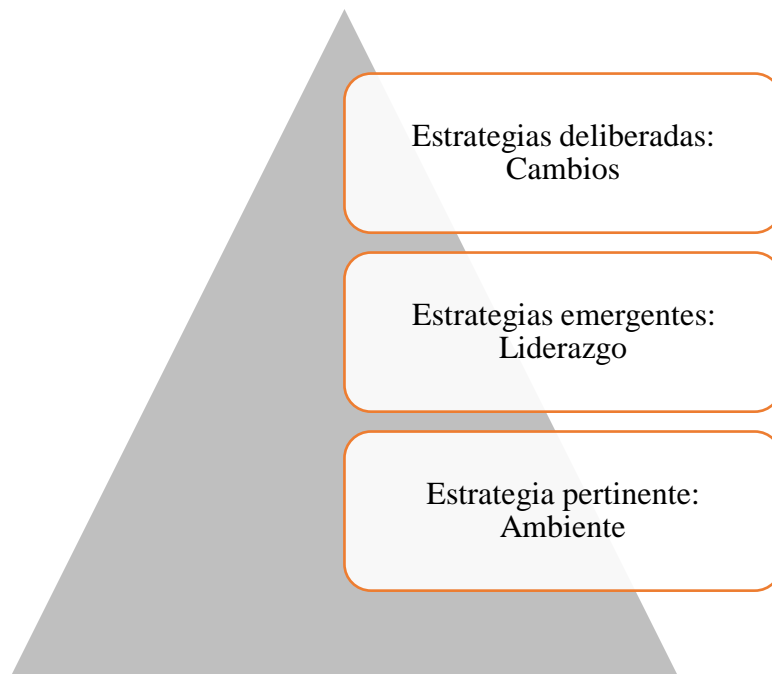
### Escenario 3. Juicio de Experto



**Figura 9.** Estrategia propuesta por un experto  
Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

Por otra parte, el 25% de los expertos, consideró el hecho de la contingencia en los que se requieren un ajuste entre la estrategia y la estructura tomando en cuenta los recursos disponibles, señalando las fortalezas internas y debilidades suscitadas en las empresas de construcción, de manera que se determina los objetivos y las acciones que se emplean para alcanzarlos. De hecho, se fortalecen los planes organizacionales que se tienen dentro de la organización, siendo así contradictorio porque las empresas no estaban preparadas para enfrentar la pandemia y este tipo de estrategia se basa en situaciones totalmente previstas y se generó un alto nivel de incertidumbre generando desconfianza en el mercado por la paralización de las actividades.

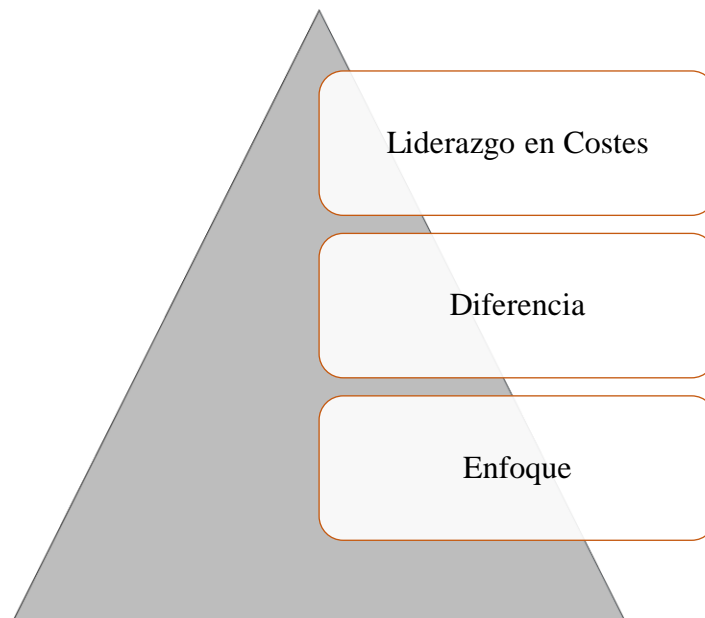
El 50% de los expertos coincidió que la presencia de pandemia fue algo fortuito inesperado y que ninguna empresa estaba preparada ni se había planteado alguna estrategia para enfrentarlo, mientras el 25% consideró que de tal situación se aprendió a experimentar estrategias emergentes dentro de la industria de la construcción.



**Figura 10.** Estrategias expuestas por los expertos  
Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

Asimismo, tal como está representado en la ilustración 4, se evidencia que el 50% de los expertos indicaron que en la actualidad hay que asumir estrategias deliberadas que en las empresas de la construcción se vio obligada hacer cambios internos en su comportamiento para dar paso a las estrategias emergentes y las relaciones entre el liderazgo, la misma organización y el ambiente para así establecer la estrategia pertinente.

#### Escenario 4: Juicio de Experto



**Figura 11.** Estrategias expuestas por los expertos  
Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

Otro punto esencial que mencionar es el hecho que dos expertos consideraron que es básico, que las empresas de construcción se determinen el liderazgo en costes lo que permitiría que la oferta de productos más económicos sea comercializada por la competencia. Mientras que el 75% de los expertos consideraron la diferenciación entre la creación de productos o únicos servicios y el enfoque que brinda un servicio especializado en el mercado. Cada uno de estos elementos se relaciona porque lo que se pretende es lograr el crecimiento, empleando la tecnología, materiales y procedimientos de forma organizada, utilizando el capital intelectual para el desarrollo de las estrategias con ventajas competitivas.

#### Escenario 5: Juicio de Experto

Las empresas de construcción consideran las estrategias competitivas, las cuales se caracteriza en los niveles de confianza durante la fase de diseño y construcción en la búsqueda de la transformación y excelencia, empleando nuevas herramientas metodológicas que permitan su actividad exitosa tomando en cuenta el liderazgo y los niveles de jerarquía.



### **3.4.1. Relación y similitudes de las estrategias sugeridas por los expertos.**

Al obtener información de los primeros escenarios, se valoraron cada uno y se consideraron los que ofrecían aportes significativos como medidas estratégicas competitivas para las empresas de construcción. Cada uno de los aportes son contribuciones significativas en el trabajo y se evidenció que la respuesta de mayor trascendencia es la necesidad de emplear estrategias rápidas, dinámicas y atractivas que sostengan a las organizaciones dentro del mercado, por lo tanto, se demostró con una influencia de estimación lo indicado en el escenario 5 donde puede tener una fusión con el escenario 1 y 4, logrando unificar un criterio amplio que reúne todo lo necesario en el entorno estudiado de acuerdo a lo esperado como obtener una puntuación, predominio de estimación y la aplicación de estrategias competitivas en las empresas de construcción.

Por lo tanto, se ha valorado la probabilidad de ocurrencia en diferentes situaciones con el fin de analizar dichos resultados y el nivel de contención al respecto. Entre las estrategias competitivas desarrolladas en las empresas de construcción se encuentran que los expertos tomaron en cuenta la importancia de la comunicación escrita y oral, donde es vital expresar las ideas e impresiones de forma apropiada, para así interactuar de manera clara y veraz de acuerdo con el contexto de la empresa. Por ello, la producción y comprensión oral o escrita logra la interpretación de los clientes de manera gráfica, matemática y simbólica.

Otro punto, que manifestaron fue el liderazgo intelectual, el cual se aplica los conocimientos profesionales, de manera de resolver las dificultades que puede presentar la empresa de la construcción, de manera que es esencial manejarlos conocimientos multidisciplinario de cada trabajador y conocer sus pensamientos y la argumentación que posean. Los expertos, determinaron que el trabajo en equipo es básico para el funcionamiento estratégico de la empresa de la construcción, por lo que se requiere asumir responsabilidades y

tener el sentido de compromiso ético. Asimismo, se insta al desarrollo creativo e innovador para promover ideas satisfactorias para los clientes.

Ahora bien, se puede decir que Ecuador las empresas constructoras que están en el mercado local requieren considerar el liderazgo de costos, se benefician sus proyectos a bajos precios según sus costos de producción lo que se quiere es una estrategia en los que se obtiene un beneficio de negociación con los diversos proveedores y clientes para lograr los descuentos competitivos.

### **3.4.2. Evolución esperada de las Empresas de Construcción con estrategias de competitividad.**

Entre las mayores actividades que se desarrollan en las empresas de construcción son los bienes y servicios, así como generación de empleos directos e indirectos, recreación y disfrute. Finalmente, las medidas de estrategias competitivas, son mediante la tecnología de punta, aplicaciones que ahorren tiempo y recurso económico, diseños innovadores, y productos que mejoren la calidad del trabajo

En la siguiente fase, que trata sobre la confirmación de respuestas, se determinó la verificación de información suministrada por parte de los expertos, para ello, se afianzó cada uno de los elementos sugeridos según el consenso general de cada uno de los expertos, así como las posiciones en relación al tema logrando ajustar la valoración y clasificación para evitar obviar los puntos trascendentales de todos. Se realizó un análisis determinando una inclinación entre los expertos 5 y 1, destacando las observaciones presentadas. Aunque cada experto ofreció un punto relevante, el experto 4 comenta las estrategias basadas en la excelencia.

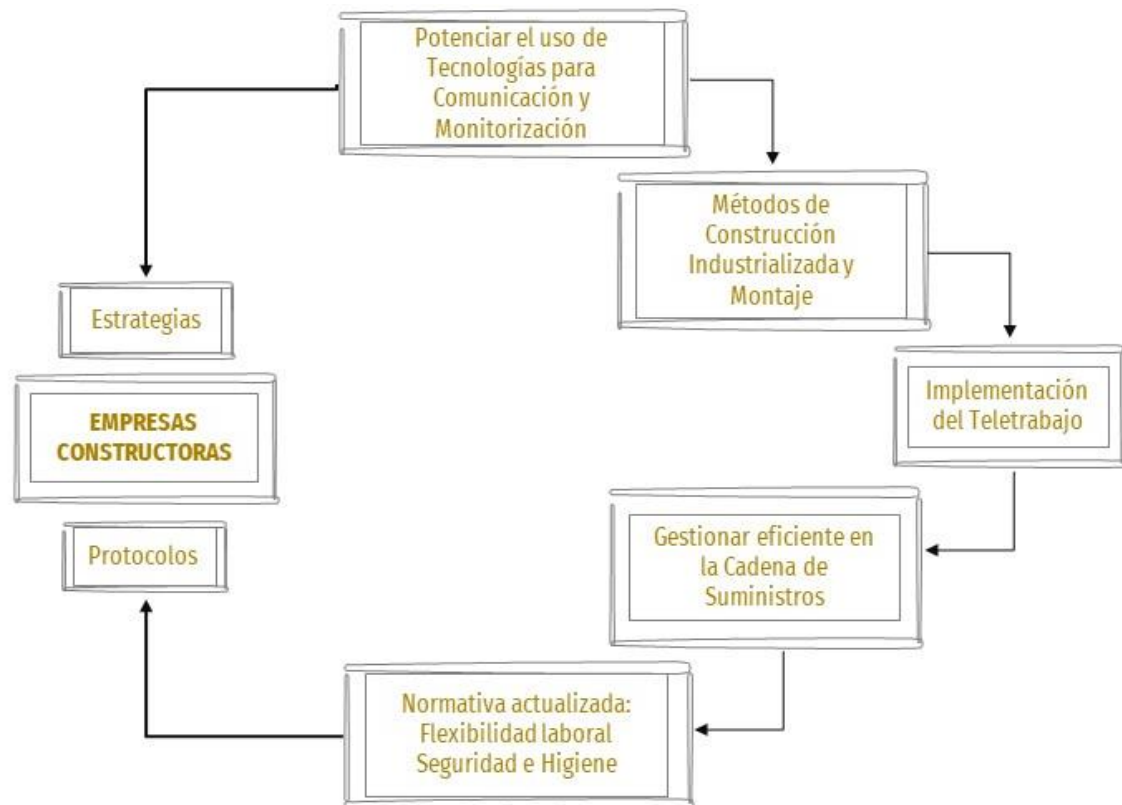
### **3.4.3. Propuesta de Estrategias frente a Emergencias Sanitarias**

En cuanto a los resultados del cuestionario, los expertos expresaron que las empresas de la construcción a las emergencias sanitarias, estas ofrecen servicios y bienes con modelos de seguridad y normas urbanísticas a las personas que los adquieren siendo un elemento de trascendencia para el desarrollo de las mismas, asimismo refirieron asegurar la suficiente, convivencia y eficacia continua para alcanzar las expectativas del cliente y el tercer punto es brindar normas o medidas de seguridad para proteger a los trabajadores ante la presencia del Covid-19 y otros opinaron que todas las anteriores.

Cada una de las empresas tiene como desafío de mejorar significativamente la excelencia de los productos y los servicios que se ofrecen, mostrando sus principales estrategias competitivas que permitan la satisfacción de los productos ofrecidos a los clientes. Se muestran algunas técnicas que logren los niveles de calidad que generen organización, planificación y aplicación para las empresas de construcción. Las estrategias competitivas en el mercado de las industrias de la construcción dependerán de la gestión empresarial, por ello, los expertos identificaron la estrategia más eficaz frente a la pandemia utilizando sus valores, metas, recursos y capacidades coherentes del sistema estructural de cada empresa analizando el entorno sin poner en riesgo la esperanza de vida de ella, ni de sus trabajadores adecuando sus propias características.

El Covid-19 en el área de la construcción ha generado una gran vulnerabilidad que ha limitado el desarrollo de sus actividades donde se ha creado estrategias competitivas y los expertos destacan que se deben entre las respuestas dadas por los expertos consideraron como primera opción ofrecer servicios de atención sanitaria y medidas de seguridad constantemente, así como eficacia continua en el cumplimiento de las medidas, así como formar equipos para la toma de decisiones, evaluando los riesgos y estableciendo los mecanismos de respuesta de emergencia así como todas las anteriores.

Las empresas constructoras han ido establecido nuevas estrategias y protocolos para eludir la crisis generada, aprovechar la oportunidad que la pandemia está generando y trabajar en diversos aspectos para mejorar la competitividad, se requiere una estrategia apropiada como soporte del crecimiento organizativo y estructurado, es primordial garantizar la perdurabilidad en el tiempo, siendo esencial el valor de las mismas.

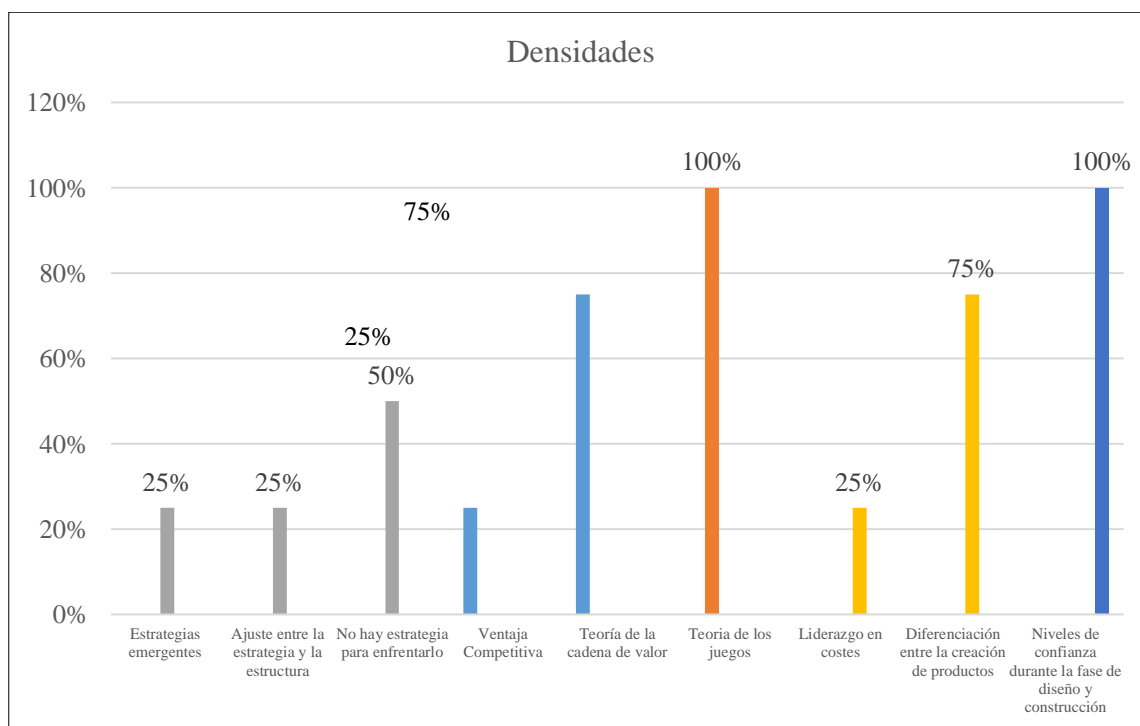


**Figura 12.** Estrategias propuestas frente a la emergencia sanitaria  
Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

**Tabla 18.**  
*Densidades de Juicios de expertos*

	Estrategias emergentes	Ajuste entre la estrategia y la estructura	No hay estrategia para enfrentarlo	Ventaja Competitiva	Teoría de la cadena de valor	Teoría de los juegos	Liderazgo en costes	Diferenciación entre la creación de productos	Niveles de confianza durante la fase de diseño y construcción
Juicio de Experto 1				25%	75%				
Juicio de Experto 2						100%			
Juicio de Experto 3	25%	25%	50%						
Juicio de Experto 4							25%	75%	
Juicio de Experto 5									100%

Fuente: Elaborado por Fernández (2021)



**Gráfico 22.** Densidades en porcentaje: Juicios de expertos  
Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

**Tabla 19.**  
*Triangulación de los expertos y aporte personal*

<b>Coincidencia Juicio de expertos</b>	<b>Criterios de los Expertos</b>	<b>Aporte Personal</b>
Expertos 1 y 4	Los expertos presentaron aspectos de coincidencias en sus análisis con respecto a las categorías relacionadas con la necesidad de cuantificar los datos de los proyectos y realizar comparaciones constantes para los cambios necesarios que se tienen que asumir en las estrategias, por ello se requiere un ajuste entre las mismas y la estructura, donde se debe considerar los recursos disponibles para fortalecer las acciones.	El estudio y análisis de los discursos, posiciones y experiencia estos dos expertos demostraron que las estrategias están relacionadas con la lógica mostraron la inconsistencia de la poca preparación existente por parte de las empresas de la construcción ante situaciones emergentes tales como el caso de la pandemia generando inestabilidad e improductividad en las organizaciones a nivel mundial y hasta podría decirse que de todos los continentes, debido a que se paralizó el mundo entero el mismo fenómeno en distintos lugares.
Expertos 2 y 5	En cuanto a estos expertos su punto de coincidencia es la confianza, calidad y diseño en la construcción donde es esencial trabajar en función a la excelencia y transformación en los que las herramientas que se aplican permiten alcanzar los niveles de jerarquía y el liderazgo que se necesita.	Quedó evidenciada la existencia de diferentes estilos de estrategias competitivas que permiten la competencia en el mercado de las empresas influyendo sus acciones para el logro de los resultados y el alcance de los objetivos parentales en la dinámica de crianza de los hijos, mismos que influyen significativamente en el desarrollo de la personalidad de estos y en la manifestación de comportamientos más o menos sanos con respecto a si mismos. Se relaciona mucho con la racionalidad.
Experto 3	En cuanto a este experto consideró el empleo tecnológico, el sistema comunicativo mediante el diseño de construcción individualizada por ello las estrategias deben ser contingentes para que soluciones cualquier escenario que se active y que no se está preparado para ello las conductas auto lesivas se evidenció.	En este espacio es vital fortalecer los planes de la constructora y adaptarlos a la realidad que se vive sin obviar ningún escenario para lograr el mantenimiento en el mercado y la sobrevivencia de la misma induciendo en nuevas normativas que pongan a su servicio la preparación y el cuidado del personal con la seguridad y estándar existentes.

Fuente: Elaborado por Fernández (2021)

## CONCLUSIONES

La emergencia causada por la pandemia COVID-19 tuvo un impacto en todos los sectores económicos, en Ecuador la construcción es una actividad dinámica del aparato productivo del país, pero debido a la situación económica y los protocolos de distanciamiento físico, su reactivación se da en un escenario complejo. Por su parte, las medidas para la recuperación económica tomadas a nivel nacional e internacional, están orientadas a evitar cierres de empresas y pérdidas de empleo.

Según el análisis realizado a las 54 empresas de la construcción en Ecuador, se evidenció algunos elementos problemáticos que se determinaron en la investigación tales como la ausencia de recursos financieros, la falta de tiempo, se ignoran los beneficios de la empresa, la poca experiencia y la falta de interés, así como limitadas estrategias competitivas.

Se generan con ello la disminución en la efectividad, denotándose inapropiada planeación que se espera en las obras que se ejecutan, sin un adecuado avance al tomar decisiones que acrecienten el número de clientes y optimización de la productividad.

De acuerdo al objetivo general, el proceso o método alcanzado, permiten al constructor generar estrategias competitivas conformes a la realidad, utilizando modelos que facilitan la mejora y optimización de los procesos constructivos, así como la calidad de sus resultados finales.

Los instrumentos de evaluación para el establecimiento de estrategias competitivas son una herramienta para mejorar el estado de la empresa, evitando problemas con la supervisión interna de la empresa, la integración y la subutilización de su potencial. Por eso, de acuerdo con el objetivo específico de procesar la valoración del desempeño según la capacidad, permite tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la organización, por lo que se recomienda minimizar la influencia de la gestión de la empresa a través de este sistema, lo que ayuda a evaluar las funciones a realizar, definir planes de formación y actualización.

Esta investigación se planteó como propósito principal evaluar e identificar aquellas tácticas aplicadas donde se requirió de gestionar una planificación estratégica estableciendo equipos que condujeran a la toma de decisiones de emergencia, evaluando los riesgos y estableciendo los mecanismos de respuesta mediante la activación de una comunicación de información asertiva para los trabajadores, se implementaron niveles de seguridad y normas urbanísticas en base a estrategias competitividad frente al Covid-19, de manera de proponer una herramienta ajustable tomando en consideración la experiencia y el conocimiento de los expertos en el área y sus diferentes criterios al respecto.

Las empresas constructoras han generado estrategias para continuar participando dentro del desarrollo productivo del país, considerando que algunas se integran verticalmente, donde sus funciones corresponden a dos o más elementos de canal, ubicándose en diferentes niveles, siendo gestionadas por cualquiera de sus componentes, de manera que se produce la integración a través de la organización del canal de distribución vertical.

Es clave tener en cuenta que toda estrategia debe ser adaptada y replicada por la constructora considerando el contexto del país. Diversas medidas están siendo efectivas a corto plazo y podrán contribuir a que las empresas y los proyectos que iban en marcha puedan sobrevivir a la crisis. Es necesario que los gobiernos también piensen en reformas del sector construcción que permitan aumentar el acceso a proyectos de calidad.

Se pretendió determinar el establecimiento de las estrategias competitivas frente a la post-pandemia del Covid-19 en el sector construcción. Además, se identificaron aquellas estrategias más utilizadas en la industria constructiva con el apoyo del método Delphi, logrando verificar distintas estrategias asumidas por las empresas constructoras.



## RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar una retroalimentación aumentando el número de la muestra ya que en este trabajo por cuestiones de las restricciones emitidas por el COE Nacional específicamente por las restricciones vehiculares no se pudo viajar a las diferentes ciudades del Ecuador y hacer la entrevista personalmente.

Las constructoras deberán poner en conocimiento a sus operarios sobre el protocolo de actuación o plan de seguridad según corresponda, centralizando el mando de las medidas a establecer en el jefe de la obra, con la colaboración de los servicios de prevención de la empresa.

Se recomienda que, en el desarrollo de las actividades en las visitas de obras, los profesionales cumplan con todas las indicaciones establecidas para los trabajadores que se relacionan en un documento protocolar de seguridad, así como cualquier otra orientación que puedan establecer las autoridades competentes.

Se hace necesario complementar las medidas dentro de una obra con medidas que promuevan la seguridad, realizar análisis de riesgos en los sitios de construcción y acordar las medidas entre empresas, clientes y trabajadores ya que son esenciales para la efectiva ejecución.

Las constructoras deberán garantizar la protección de todo el personal de la obra, en el cual minimice al máximo la afluencia de diversos gremios así como favorecer el trabajo individual con las medidas de seguridad y salud adecuadas, reduciendo las labores y modificando los programas, implantando turnos escalonados de trabajo para aminorar el número de trabajadores en las instalaciones, así como la implantación de la jornada continua impidiendo la concentración en los vestuarios, aseos, comedores, entre otros.

Las empresas de construcción deben velar, según sus posibilidades y mediante el cumplimiento de las medidas de prevención que en cada caso sean adoptadas, por su propia

seguridad y salud en el trabajo así como por aquellos trabajadores que se puedan ver afectados en su actividad profesional, a causa de actos y omisiones en la obra, de conformidad con su formación y las instrucciones del jefe.

Por último, de acuerdo al número de empresas encuestadas para la investigación se determinó que la mayor parte tienen entre 1 a 5 años de experiencia, según esto se recomienda hacer un estudio a empresas que tengan menos de 1 año para visualizar si estas cuentan con estrategias competitivas ya establecidas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cabero, J., & Barroso, J. (2013). *La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: el coeficiente de competencia experta*. 2(65), 25–38.
- Cabero, Julio, & Infante, A. (2014). *Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación*. 48. <https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/187>
- CAMICON. (2021). *Pérdidas y reactivación en el sector de la construcción*. <https://www.camicon.ec/perdidas-y-reactivacion-en-el-sector-de-la-construccion/>
- Castrillón, Ronald; Grisales, R. (2017). *Propuesta de Plan Estratégico 2016-2020 para la Constructora Nex Millenium S.A.S. en la ciudad de Pereira* [Universidad Libre Seccional Pereira]. [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16454/PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16454/PROPUESTA_DE_PLAN ESTRATÉGICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CEPAL. (2018). *Perspectiva económicas de América Latina 2018. Repesando las Instituciones*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018_es.pdf)
- Comité COE Construcción. (2020). *Plan Piloto de Reactivación del sector de la Construcción en el contexto de la emergencia sanitaria por el Covid19*. [https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/Protocolo\\_piloto\\_reactivación\\_construcción\\_25.04.2020\\_v6\\_web.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/Protocolo_piloto_reactivación_construcción_25.04.2020_v6_web.pdf)
- Costa, J. (2018). *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco Fuerzas de Porter en la Asociación de productores Agropecuarios Pintza Nankais para exportación y Diversificación de productos. Periodo 2016-2017*. [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA POR MEDIO DE LAS CINCO FUERZAS DE](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/ANÁLISIS_DE_LA ESTRATEGIA COMPETITIVA POR MEDIO DE LAS CINCO FUERZAS DE)

PORTER EN LA ASOCIACIÓN D.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Digital Construction HUB. (2019). *Tecnología en construcción*.  
<https://hubtecnologico.com/tecnologia-en-construccion/>
- Duff, V. (2017). *¿Cuáles son las tácticas y estrategias de negocios?* La Voz de Houston.  
<https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-tcticas-y-estrategias-de-negocios-4207.html>
- El Universo. (2021). *Un millón de registros de trabajadores suspendidos en Ecuador en trece meses de la pandemia*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/un-millon-de-registros-de-trabajadores-suspendidos-en-ecuador-en-trece-meses-de-la-pandemia-nota/>
- Figueroa, A., Montilla, C., Angel, M., Mariana, R., Desarrollo, D. E. L. A. I. Y., Figueroa, G. A., Angel, M., Montilla, C., & Melo, R. M. (2012). Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVIII(1), 41–52.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (McGraw-Hill (ed.); 5th ed.).
- Huilcapi, N., Troya, K., & Ocampo, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *Recimundo*, 4(3), 76–85.  
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.76-85](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85)
- León, P. (2016). *Propuesta de estrategias competitivas para pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso: Galeontech Cía. Ltda.* [Universidad andina Simon Bolivar].  
<http://hdl.handle.net/10644/5370>
- Lucero, K. (2020). *La construcción, un pilar de la economía debilitado por la pandemia*.  
<https://www.revistagestion.ec>
- Mercola, J. (2021). El COVID-19 destruirá su sistema inmunológico de formas sorprendentes. *MERCOLA*, 9. <https://articulos.mercola.com/sitios/articulos/archivo/2021/07/28/uso-excesivo-de-antibioticos-para-el-covid-19.aspx>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Marco Macroeconómico multianual*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2020\\_2023.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf)
- Organización Panamericana de la Salud. (2021). *Actualización Epidemiológica Enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <http://www.paho.org/>
- Osorio, L. L. (2020). *LA IMPORTANCIA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN*. Boletín 218.  
<https://colegiodeeconomistas.org.ec/boletin-215-el-ecuador-las-tres-carabelas-y-el-titanic-2-2-2/>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. (Grupo Editorial Patria (ed.); 38th ed.).
- Resendiz, C. C. (2012). *ESTRATEGIAS Y TACTICAS*.  
<https://sites.google.com/site/auprotec/assignments/estrategiasytacticas>
- Reyes, M., Johan, A., Yanina, D., Karen, O., & Felipe, P. (2020). *Estudio de mercado en las parroquias urbanas de la Ciudad de Cuenca para establecer un Plan Estratégico de Marketing en la empresa de Fideos Paraíso* [Universidad del Pacífico].  
[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2916/ArrueJohan\\_Tesis\\_maestria\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2916/ArrueJohan_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Robles Garrote, P., & Rojas, M. del C. (2015). *La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada Validation by expert judgements: two cases of qualitative research in Applied Linguistics*. [https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo\\_55002aca89c37.pdf](https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf)
- Sabatino, C., Malgioglio, S., Yoshida, N., & Jee-Yeon, S. (2020). *Seguimiento del impacto de la COVID-19 en hogares de todo el mundo*.
- Salas, J. (2016). *Propuesta de un sistema constructivo para vivienda social para las zonas Andinas de Colombia* [Universidad Politécnica de Cataluña].  
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/102623/TFM>

SALAS.pdf?sequence=1

Valencia, N. (2020). *¿Cuáles son las megatendencias que están reformulando la arquitectura y la construcción?* <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/953150/cuales-son-las-megatendencias-que-estan-reformulando-la-arquitectura-y-la-construccion>

## ANEXOS

### Número de trabajadores a tiempo completo de base y eventuales (promedio anual):

1 a 10	26
11 a 50	16
51 a 250	7
Más de 250	5

### Actividad principal de la empresa (puede seleccionar más de una opción)

			Jerarquía
Construcción	44	49%	7
Supervisión y/o Fiscalización de obras	21	23%	5
Diseño	18	20%	2
Producción	7	8%	1
Otros	0	0%	0

### Sector al que la empresa presta sus servicios:

Público	11
Privado	17
Mixta (público y privado)	26

### Edad de la Empresa

Menos de 1 año	11
1 a 5 años	21
6 a 10 años	3
Más de 10 años	19

### Su empresa cuenta con un departamento de planeación estratégica?

Sí	25
No	29

### En cuanto a sus clientes, ¿Qué porcentaje de participación tiene cada uno de los siguientes sectores? (ambos deben sumar 100%)

EMPRESA	% PUBLICO	% PRIVADO
1	20	80
2	40	60
3	50	50
4	60	40
5	70	30
6	50	50
7	5	95
8		100
9		100
10	40	60
11		100
12	20	80
13	10	90
14		100
15	10	90
16		100

17	90	10
18	50	50
19	70	30
20	100	
21	50	50
22	40	60
23	80	20
24	60	40
25	25	75
26	10	90
27	5	95
28	20	80
29	100	
30	30	70
31	40	60
32	70	30
33	50	50
34	100	
35	50	50
36	25	75
37	100	
38	80	20
39	100	
40	0	100
41	30	70
42	60	40
43	60	40
44	40	60
45		100
46	90	10
47	50	50
48	70	30
49	30	70
50	30	70
51	25	75
52	100	
53	60	40
54	20	80

**¿Qué entiende por competitividad en la industrial de la construcción?**

La capacidad de una organización que le permite alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico	28
La lucha constante por sobrevivir y dominar un mercado	6
La capacidad de una empresa para mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado	21
La productividad de una empresa	11
La capacidad de un negocio para entrar, permanecer y desarrollarse en un mercado	26
La habilidad de la constructora de encontrar desafíos planteados por competidores extranjeros	14
Otra	0



**¿Cuenta con una estrategia formal para guiar a su empresa durante esta pandemia? En el caso de escoger No, especificar el Porqué**

Si	42
No	12

**¿En cuál(es) de la(s) siguientes áreas, de la empresa cuenta con una estrategia? Puede Elegir Más De Uno**

Mercadotecnia	14
Ventas	14
Distribución	4
Producción	21
Mano de Obra	7
Compras	33
Investigación y desarrollo	10
Finanzas y control	16
Línea de productos	4
Mercados meta	5
OTRA	3

**¿Cuál(es) de los siguientes factores ha considerado en la estrategia de su empresa?**

Actividad de la empresa (misión)	26
Análisis de la industria	12
Análisis de fortalezas y debilidades	28
Objetivos estratégicos	17
Definición de estrategias para alcanzar los objetivos	29
Metas estratégicas	13
Análisis de oportunidades y amenazas	18
Análisis de la competencia	14
Análisis de la sociedad	23
Alternativas estratégicas	16
Otras	0

**¿Cuál considera usted que es, en general, la estrategia rectora de su empresa?**

Liderazgo en costos	10
Especialización en un nicho de mercado	5
Penetración de mercados (ampliar clientes)	11
Desarrollo de productos (crear nuevos productos)	1
Desarrollo de mercado (incursionar en nuevos nichos)	5
Diferenciación de productos y servicios	8
Integración hacia atrás (comprar proveedores)	1
Diversificación no relacionada (productos diferentes)	0
Inversión selectiva (solo ciertos proyectos)	2

Diversificación relacionada (ofrecer productos similares)	0
Empresa integradora (solo administra proyectos)	5
Integración hacia adelante (Franquicias)	1
Integración horizontal (alianzas)	3
Otras	2

**¿Cuáles son los problemas que ha enfrentado la empresa con respecto a la implementación práctica de las estrategias competitivas?**

No se conoce lo que es una estrategia competitiva	7
Falta de interés por aplicarla(s)	14
Se ignoran sus beneficios	16
Exceso de información	3
Falta de tiempo para aplicarla(s)	19
Falta de recursos financieros para aplicarla(s)	21
Falta de experiencia	16
Falta de apoyo por parte de la alta directiva	3
Otra	2

**¿Cada cuánto tiempo evalúan las estrategias competitivas en su empresa?**

Mensual	15
Trimestral	12
Semestral	7
Anual	20