



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS

La Toma de Decisiones en el Sector de la Construcción en la Provincia de La Pampa

Tesis

Para optar el Título de:

Magister en Gestión Empresaria

Autor:

Lic. en Economía ROMINA CECILIA CICERO

Director de Tesis:

Dr. EDUARDO PORDOMINGO

Santa Rosa, La Pampa – Argentina

30 de noviembre de 2021

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que de una manera u otra aportaron su colaboración para la elaboración de este trabajo. En especial expresar mi agradecimiento a mi Director de Tesis, Dr. Eduardo Pordomingo, quien me ha guiado de una manera excepcional en el proceso, impulsándome, dándome palabras de aliento y dedicando todo su tiempo para que pueda culminar el trabajo.

Asimismo, agradezco a todos los entrevistados, quienes muy gentilmente han dispuesto su tiempo y energía en las charlas mantenidas, sin las cuales no habría sido posible acercarme a entender la problemática de las empresas de la construcción.

En especial, quisiera expresar mis agradecimientos a mi familia y amigos quienes han dado su palabra de apoyo y aliento y quienes siempre han creído en mí.

Indice

Agradecimientos	1
Resumen	5
1. Introducción	6
1.1. Caracterización del sector de la construcción en la Provincia de La Pampa	7
2. Marco Teórico	10
2.1. Estrategia. Conceptualización.....	10
2.2. Estrategia como proceso deliberado o emergente	11
2.3. Ventaja competitiva	15
2.4. Elementos de la estrategia	16
2.4.1 Misión y visión	16
2.4.2 Recursos internos. Relaciones entre recursos y estrategia. Elementos de la estructura organizacional.	17
2.4.2.1. FODA	18
2.4.3. Contexto. Ambiente externo.....	19
2.4.4. Subjetividad del empresario.....	24
a) <i>Percepción y evaluación de la rentabilidad.</i>	25
b) <i>Formas de gobierno</i>	25
c) <i>Actitud frente al riesgo del empresario.</i>	26
d) <i>Administración del riesgo.</i>	26
e) <i>Valores, metas, historia. Tradición</i>	27
2.5. Tipos de estrategias genéricas	28
2.5.1. Estrategia genérica de costos.....	28
2.5.2. Estrategias Genéricas de Diferenciación.....	30
2.5.3. Estrategia Genérica de Nichos	33
2.5.3.1. <i>La estrategia dirigida de costos bajos:</i>	33
2.5.3.2. <i>La estrategia dirigida de diferenciación:</i>	34
2.5.4. Estrategias de Proveedores de Mejores Costos.....	34
2.6. Estrategias Corporativas y Matriz BCG.....	35
2.6.1. Matriz BCG	36
2.6.2. Diversificación.	37
2.7. Plano estratégico y gerencial, tipos de decisiones-.....	41
2.7.1. Fuentes de información.....	43
2.8. Administración por proyectos.....	43

2.9. Estrategias de Precios	44
3. Metodología Aplicada: Análisis de contenido cualitativo.....	45
4. Resultados y análisis de las características de la industria de la Construcción en la Provincia de La Pampa.....	47
4.1. Características del contexto en donde desarrollan su actividad las empresas constructoras	47
4.1.1. Tamaño de mercado.....	47
4.1.2. Caracterización de la industria en términos de las cinco fuerzas competitivas....	49
4.1.2.1. Relación con proveedores	49
4.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores	50
4.1.2.3. Rivalidad con competidores existentes	51
4.1.2.4. Relación con clientes.....	52
4.1.2.5. Presiones de parte de productos sustitutos	53
4.1.3. Contexto político y económico. Variables relevantes.....	53
4.1.4. Fuentes de información.....	55
4.1.5. Grupos de Referencia.....	58
4.2. Continuidad	61
4.2.1. Definición	61
4.2.2. Estrategias para lograr continuidad.....	62
4.2.2.1. Concatenación de proyectos.....	62
4.2.2.2. Uso de Gastos Generales.....	62
4.2.2.3. Variabilidad del margen de Rentabilidad.....	62
4.2.2.4. El crecimiento hacia otras jurisdicciones	63
4.2.2.5. La importancia de los Recursos Humanos	63
4.2.2.6. Razones de preferencia de obra pública entre las empresas constructoras.....	64
4.3. Estrategia	65
4.3.1 Surgimiento de la estrategia	65
4.3.1.1. Origen.....	67
4.3.1.2. Visión.....	69
4.3.2. Tipos de estrategia.....	70
4.3.2.1. Estrategia Genérica de Diferenciación	70
4.3.2.2. Estrategia Genérica de Costos.....	73
4.3.2.3. Diversificación	77
4.3.3. Estrategia de largo plazo y crecimiento	85
4.3.4. Posición relativa estructura de propiedad y gobierno	85

4.4. Rentabilidad	90
4.4.1. Definición	91
4.4.2. El proceso de cotización	92
4.4.2.1 Presupuestación – Análisis de precios y de costos.....	92
4.4.2.2. El margen de rentabilidad	94
4.4.3. Planificación, metas y control de gestión en la industria de la construcción	95
4.5. Riesgo	98
4.5.1. Tipos de Riesgo	99
4.5.2 Formas de administración del riesgo	102
Resultado de la Investigación	108
5. Conclusiones de la investigación	109
Bibliografía	113
Anexo I: Resumen de Códigos y categorías	116

Resumen

La industria de la construcción puede considerarse como altamente competitiva teniendo en cuenta las relativamente bajas barreras de entrada, la gran cantidad de competidores, el tamaño y bajo dinamismo del mercado, y la dependencia excesiva a la demanda que se genera a través de la obra pública. Estos elementos aumentan las presiones competitivas y la rivalidad vía precios.

En este trabajo de investigación se concluye que el principal objetivo estratégico de los empresarios pampeanos de la construcción radica en la continuidad de trabajo como forma de encontrar la sustentabilidad de la empresa y la estabilidad de los flujos de facturación. El factor continuidad se encuentra condicionado por el tamaño del mercado y el contexto particular en el que se desenvuelve esta industria. Cabe resaltar que, la obra pública es fundamental para estas empresas debido a que aporta volumen a un mercado demasiado pequeño.

Se constata en esta investigación que el surgimiento de la estrategia en las empresas de esta industria se da través de un proceso emergente; ello implica aprovechar las oportunidades que surgen en su momento. En lo que hace al tipo de estrategia adoptada, es relevante destacar que se utilizan en forma simultánea, estrategias de costos y de diferenciación según el mercado a atender sea de obra pública o de obra privada respectivamente.

Se manifiestan un conjunto de condicionantes subjetivos a la hora de definir los cursos de acción a seguir relativos a las estructuras de propiedad y al grado de concentración de los procesos de toma de decisiones en virtud de que las empresas son relativamente pequeñas o familiares. Además, en general, las mismas son tomadas con una perspectiva cortoplacista. Esto constituye una limitante a los conceptos de visión empresarial y de planeamiento estratégico. Si bien es una industria en donde existe planificación, ésta se remite a cada obra en particular que se va a ejecutar. No todos realizan ejercicios de planificación estratégica a largo plazo, y aún aquellos que los hacen, no proyectan a más de un año. En lo que hace a la búsqueda de rentabilidad, esta se expresa como un elemento que se considera en la definición de las estrategias. Los márgenes de ganancia que se usan para presupuestar se relacionan con la necesidad que tenga la empresa de lograr continuidad de trabajo.

En cuanto al análisis de riesgos, se destaca el riesgo a la continuidad de trabajo y a las fluctuaciones de la demanda. Luego, se mencionan los juicios laborales, las presiones impositivas o la iliquidez financiera. A diferencia de otros negocios, existen mecanismos que resguardan a las empresas de la volatilidad de precios de los insumos. Como formas de administración del riesgo, se mencionan la diversificación hacia actividades no relacionadas, la especialización en determinados tipos de obras, la preferencia de obras cortas por sobre las largas, la elección del cliente y la compra anticipada de los insumos para la construcción.

1. Introducción

La industria de la construcción adopta características propias y particulares que la diferencian de otras; las cuales se relacionan con la naturaleza del producto, con los métodos de producción empleados, con la naturaleza del proceso de la construcción, con el modo en que se forma el precio, con los métodos de pago, con los determinantes de la demanda y con las decisiones financieras. Estas características específicas del sector hacen que las decisiones empresariales y de gestión tomadas por los administradores sean diferentes a las adoptadas por sus pares de otras industrias (Hillebrant, 1985; Hillebrant & Cannon, 1989). Es por ello que, esta investigación se concentra en el estudio de los procesos de toma de decisiones estratégicas y en sus componentes determinantes aplicables a esta industria en particular contextualizado en la Provincia de La Pampa.

Las empresas constructoras actúan en diferentes roles y eso provoca que no exista “un único producto” a definir en esta industria. Las empresas pueden estar involucradas en el proceso de diseño, de desarrollo o en la construcción propiamente dicha, participando en todos ellos o en partes. (Lagford & Male, 2001). Según sea la etapa de la cadena en que estén actuando, será la naturaleza del producto a definir. Asimismo, cabe tener presente que, el producto final es físico, tangible e involucra muchos recursos financieros. En tanto que, la definición de las características deseables del producto, pueden estar definidas por la empresa constructora en algunos casos, o como sucede en la mayoría de las construcciones, éstas son impuestas por el cliente. De este modo, hay una disociación entre el diseño del producto y la ejecución de la construcción.

Llevar adelante la construcción de cada obra representa una parte importante del trabajo total que tiene una empresa cada año (Hillebrandt & Cannon, 1985). Entonces, ese contrato que está ejecutando, tiene un peso sustancial en los recursos a disponer en

ese momento, las gestiones a realizar y las tareas a ejecutar que debe desarrollar la empresa. Puede decirse que todos los recursos de la misma se abocan a ese contrato en particular durante su tiempo de duración.

En términos generales, la industria atiende a dos tipos de clientes que constituyen distintos tipos de demanda. Por un lado, los clientes privados, a los que se les ofrece bienes que constituyen la inversión residencial, comercial o industrial; y por el otro, el Estado, que demanda obras de infraestructura e inversión social. La importancia de la demanda pública es central. Este hecho, junto con la característica de bienes de inversión que produce la industria, hace que la demanda sea tremendamente fluctuante de acuerdo al estado general de la economía y a la disponibilidad de recursos que el Sector Público haya destinado en sus partidas presupuestarias.

Respecto del modo en que se determina el precio, en esta industria, el mismo surge de un proceso realizado detalladamente para cada producto a cotizar, usualmente formando parte de un proceso de licitación o negociación con el cliente (Hillebrandt y Cannon, 1985). En tanto que, la demanda no es continua ni en tiempo ni en lugar geográfico, además, diferentes insumos son requeridos a lo largo del ciclo de vida del proyecto haciendo que el horizonte temporal de contratación de mano de obra no sea a largo plazo, sino que se relacione con el proyecto a desarrollar.

1.1. Caracterización del sector de la construcción en la Provincia de La Pampa

El sector de la construcción está debidamente representado en las cuentas nacionales elaboradas por el Instituto Nacional de estadísticas y Censos de Argentina. Dentro del PBI nacional a costos de factores, aquella medida de la economía que valúa la actividad económica sin tomar en cuenta los impuestos y subsidios, el sector representó en 2019, el 4,58% de la economía.

Valor Agregado por sector de Actividad Económica- 2019.



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC

En 2019 las empresas constructoras empleaban a 357.311 trabajadores registrados, representando el 5,94% de los trabajadores registrados de toda la economía.

La industria de la construcción en la Provincia de La Pampa

La industria de la construcción en la provincia de La Pampa es una industria pequeña dentro del total país. En diciembre de 2019, y según datos del Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), en la provincia existían 201 empresas constructoras inscriptas, las cuales empleaban a 2.214 trabajadores. Al mismo tiempo, en el total del país existían 22.832 empresas que empleaban a 357.311 personas, lo que implica que la provincia representa el 0,88% de las empresas del país y el 0,62% de mano de obra de todo el sector a nivel nacional.

Resulta relevante considerar que por tipo de conformación societaria se observa que el 56% de las empresas son personas físicas, mientras que el 44% restante son personas jurídicas incluyendo Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades de Personas (de hecho, fideicomisos y consorcios), Uniones Transitorias de Empresas y cooperativas. Por tipo de actividad desarrollada, solo hay 8 empresas subcontratistas, mientras que las constructoras/contratistas suman 193.

Empresas por Tipo Jurídico y actividad.

	Total	Constructoras	contratistas	subcontratistas	Pers Físicas	Pers Jurídicas
País	22.832	14.082	6.444	2.306	9.027	13.805
La Pampa	201	167	26	8	113	88

Fuente: Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción

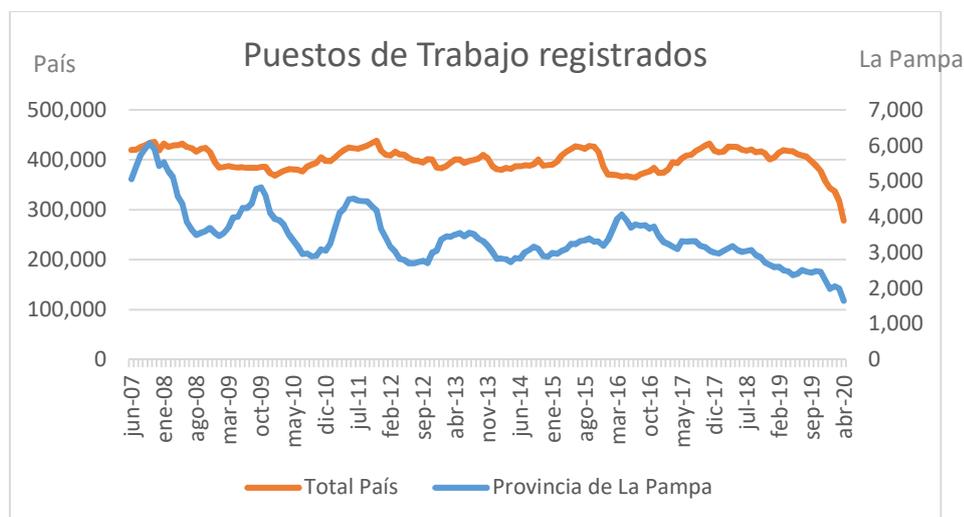
Empleo Sector privado Registrado. Total en el país y La Pampa

	Total Empleo registrado			Construcción		
	Total país	La Pampa	%	Total país	La Pampa	%
dic-19	6.019.280	36.038	0,60%	357.311	2.214	0,62%

Fuente: Elaboración propia en base Ministerio Trabajo e IERIC, en base a datos de Obra Social del Personal de la Construcción y Seguro de Vida Obligatorio

Hacia fines de 2019, la industria de la construcción empleaba en la Provincia el 6,14% del trabajo registrado del Sector Privado. La evolución del sector, al momento de la confección de este trabajo, se caracterizó por estar en franco retroceso. Uno de los indicadores del estado general de la actividad, puede mostrarse a través del empleo privado en la industria.

Empleo Sector Privado Registrado en Industria Construcción. Total País y La Pampa



Fuente: Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción

Cámaras empresariales

A nivel empresario, la industria cuenta con la Cámara de la Construcción (CAC), la cual posee delegaciones en todas las provincias de Argentina. La función de la Cámara es ser el representante gremial empresario ante autoridades públicas o entes privados con el fin de propiciar el desarrollo de la industria. Además, otorga a sus socios beneficios diferenciales como la elaboración de trabajos técnicos, la elaboración y seguimiento de los indicadores relacionados al negocio, cursos de capacitación, marcos de trabajo donde los socios pueden debatir con pares y encuentros diversos entre los referentes del sector. A nivel de los obreros de la Construcción, los mismos son representados a través de la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA).

2. Marco Teórico

2.1. Estrategia. Conceptualización

En Mintzberg (1978) se señala que, en numerosas oportunidades, la estrategia ha sido conceptualizada como el conjunto de lineamientos expresa y formalmente definidos a partir de los cuales se determinan o delimitan las decisiones y acciones futuras. De esta forma, el mencionado conjunto, sirve de guía para la realización de las mismas. No obstante, este autor considera que esta definición es incompleta dado que solo toma en cuenta lo explícitamente formulado, y deja de lado la evolución de decisiones singulares. Por este motivo, prefiere definirla como un patrón en un flujo continuo de decisiones, donde puede observarse la coherencia y la consistencia entre las mismas a lo largo de un periodo prolongado. Se podría formular, entonces, que, en esta última definición, el autor incorpora el concepto dinámico de estrategia. En tal sentido, ella se expresa como un proceso que se conforma a partir de decisiones y de acciones que se llevan a cabo progresivamente en la práctica gerencial; en lugar de considerar que la misma tiene su origen en una formulación deliberada y explícita, tal lo expresado más arriba.

En forma no excluyente, también puede ser definida como la posición que adopta una organización teniendo en consideración el entorno que la rodea, es decir teniendo en cuenta cómo se ubica y cómo responde al contexto externo. Esta postura es adoptada por Michael Porter (1998), cuando formula que la estrategia es la forma que adoptan las empresas para competir dentro de la industria en la que se desenvuelven. Respecto de su formación, se manifiesta que esta puede ser derivada de planes deliberados, previa y expresamente establecidos o bien, puede surgir de la propia evolución de las decisiones

y acciones emergentes. Así, la definición de Porter toma de la versión de Mintzberg el concepto central de posicionamiento, al remarcar la importancia de la competencia que enfrenta una organización y la actitud que adopta frente a sus rivales dentro de la industria.

Una visión similar, es la definición que se formula en Thompson *et al.* (2012), donde se define a la estrategia como el plan de acción, las medidas competitivas y los planteamientos comerciales, que se siguen para competir con éxito, mejorar el desempeño y hacer crecer el negocio. En tanto que, en Hill & Jones (2009) se expresa que es el conjunto de acciones tomadas por los administradores para mejorar el desempeño de la compañía. De este modo, este concepto no se conforma como una única decisión, sino que se constituye a partir de una conjunción de decisiones, todas ellas con el objetivo de mejorar la posición de la organización en el mercado, su desempeño, y su rentabilidad con horizonte futuro.

En función de los autores mencionados precedentemente se observa que la estrategia parte de dos elementos principales: a) la situación actual y el entorno de la empresa y b) el posicionamiento futuro. En el primero, se trata de evaluar en las condiciones de mercado y de la industria donde la empresa está operando, cuáles son los recursos físicos, humanos y financieros con los que cuenta y así observar dónde se encuentra en la actualidad, para ello intenta identificar sus fortalezas y sus debilidades. La segunda, se relaciona con la visión del administrador, con la opinión, el sentimiento y la creencia de cuál debería ser la dirección para alcanzar la posición deseada en el futuro.

2.2. Estrategia como proceso deliberado o emergente

Un tema relevante es su proceso de formación. Se puede establecer, entonces, dos enfoques respecto de su formulación y surgimiento tal y como quedan caracterizados en Mintzberg (1978), Mintzberg (1994), Fredrickson (1984) y Fredrickson y Mitchell (1984).

En primer lugar, podemos entender la estrategia como un proceso racional, proactivo, deliberado, planeado y objetivo. En este caso, es producto de lineamientos e intenciones específicas definidos a priori por el administrador, en un ejercicio consciente con un propósito determinado.

La racionalización implica que el proceso es una construcción desde el análisis e identificación de todos los factores y actores que intervienen y la cuantificación de los mismos. Estos elementos involucran al contexto en donde se desenvuelve la organización y a los recursos internos que posee la misma (Pordomingo *et al.*, 2020). El inicio del desarrollo de la estrategia surge como respuesta a problemas u oportunidades que aparecen producto de que los administradores están en permanente monitoreo de las variables claves del ambiente interno y externo (Fredrickson y Mitchell, 1984).

Además, se desprende que es posible comprender y ponderar el desarrollo de la mayoría de las variables determinantes del ambiente interno y externo en el presente y en el futuro para actuar en consecuencia. En este enfoque es posible otorgar probabilidades de suceso y control reduciendo la incertidumbre a situaciones probabilísticas (Pordomingo *et al.*, 2020).

Las decisiones son tomadas luego de analizar el universo de alternativas posibles, donde todos los factores son considerados. De esta manera, se puede pensar que cada una de las mismas son parte de un conjunto coherente e integral, que se va desarrollando en forma deliberada (Fredrickson y Mitchell, 1984).

Este proceso, generalmente es realizado por el administrador general, quien ostenta el poder de la toma de decisiones (Hill & Jones, 2009) a partir de un desarrollo específico y consciente de realización.

La planificación abarca, en un primer momento, la evaluación exhaustiva de las alternativas posibles, la ponderación de beneficios, costos y riesgos, la búsqueda de información lo más completa y objetiva, el conocimiento de todas las consecuencias entre las alternativas estudiadas, evaluación de costos, riesgos y beneficios de cada una de las opciones. Luego, la formulación de las estrategias lo más detalladas posibles, el establecimiento de metas generales y específicas, monitoreo del medioambiente, evaluación de capacidades internas, y por último el desarrollo de planes integrados orientados al objetivo. La planificación también deberá contar con la confección de planes de contingencia conjuntamente con la implementación de la opción elegida (Fredrickson y Mitchell, 1984; Pordomingo *et al.*, 2020).

De esta manera, los objetivos generales son definidos antes, y formulados específicamente para alcanzar un estado futuro deseado. La estrategia final y la alternativa

elegida dependerá de cómo la misma contribuya al logro de las metas globales, estableciéndose también la forma de evaluarlas posteriormente. Por ello, las acciones serán cuantificables y medibles, de forma de poder luego, controlar su gestión.

Bajo este enfoque, el proceso de formulación de la estrategia es objetivo, a la vez que carece de juicios de valor en el momento de la evaluación de alternativas posibles y búsqueda de información. (Fredrickson y Mitchell, 1984).

Consecuentemente, esta perspectiva está estrechamente ligada al concepto de planificación. A partir del comportamiento esperado de variables del ambiente externo y la ponderación de las fortalezas y debilidades internas de la organización, se organizan los recursos de la organización para poder responder a las primeras. La organización de los recursos responderá a la dirección que la organización quiera tomar en el camino hacia el logro de sus objetivos (Anthony *et al.*, 2014).

En forma alternativa a esta visión, existe el enfoque incremental (Mintzberg, 1978). En este caso, la estrategia se concibe como un conjunto de acciones y flujo de decisiones individuales que se van tomando gradualmente, una a una, según las necesidades que van apareciendo, sin obedecer a un plan preestablecido y que, sin embargo, definen hacia dónde se dirige la organización ((Mintzberg, 1978; Fredrickson y Mitchell, 1984). No obstante, estas medidas llevan consigo una lógica subyacente que las relaciona (Mintzberg, 1978). Se configura un proceso emergente, donde las decisiones van tomando consistencia a medida que las mismas son tomadas y ejecutadas, estableciéndose, de este modo, la estrategia como un curso de acción. La acción, en muchos casos, precede a la idea. En el proceso de ir probar cosas nuevas se van desechando aquellas que no funcionan y optando con las que sí lo hacen y en este fluir de acciones se van tomando las decisiones que son medianamente coherentes entre sí y viables de ejecutar y que en su conjunto convergen en la estrategia. Éstas no están exentas de marchas y contramarchas, pudiendo ir tomándose hasta contradictoriamente, en un modo no coherente necesariamente, reviviéndose a través de un proceso de aprendizaje (Pordomingo *et al.*, 2020). Así, a medida que la organización va aprendiendo de sus acciones, logra una mejor adaptación al entorno y va adquiriendo progresivamente las competencias y capacidades requeridas. Según Mintzberg (1994) ésta es la esencia misma de la conformación de la estrategia, la cual surge como un proceso de aprendizaje. En este proceso en donde el aprendizaje toma un rol clave, los grados de formalización son bajos.

El aprendizaje se da a través de los procesos informales, de la comunicación entre los miembros de la organización, de los ensayos de prueba y error (Mintzberg 1978).

En la elaboración de la estrategia influyen definitivamente las visiones personales del empresario acerca del lugar hacia dónde quiere dirigirse y no las acciones enmarcadas dentro de un plan preestablecido (Mintzberg 1994). La estrategia se conforma con una síntesis dentro de la cabeza del empresario de experiencias personales, su propia historia, gustos y creencias, su perspectiva del mundo, recolección de datos e investigación del mercado que dan como resultado, la visión que él mismo configura acerca la dirección que su negocio debiera seguir. Por ello, y a diferencia de enfoque anterior, tiene un alto componente de subjetividad.

Las decisiones son tomadas en teniendo en cuenta solo algunas alternativas. Las cuales son sometidas a consideración según cuál sea la posible consecuencia de cada una de ellas respecto del objetivo perseguido. Por esto, Fredrickson (1984) menciona, que, en el enfoque de la estrategia como proceso incremental, la elección de alternativas y objetivos es un proceso simultáneo.

Corresponde considerar el papel que toma el planeamiento en la estrategia como proceso emergente. Para Mintzberg (1994), este proceso, se limita a la recolección de datos, al análisis formalizado y modelizado que da soporte a las decisiones tomadas por el administrador y no a la elección de la estrategia mediante un proceso premeditado. Este autor enfatiza que el planeamiento puede servir en las etapas siguientes para dar soporte a la administración estratégica, para su desarrollo e implementación, dado que ayuda a formalizar la visión en pasos específicos, a establecer objetivos, a implementarlos y articular los resultados esperados. Ello sucede a través de tres pasos: la codificación, la elaboración y la transformación de las estrategias. El primero, implica expresar esa idea que surgió en forma más clara y concreta. Es decir, se trata de expresar qué se quiere hacer en el plano operativo. A partir de allí, se arman estrategias derivadas, que devienen en programas y planes de acción, los cuales especifiquen qué acciones deben realizarse, en qué periodos y quién es su responsable. El último paso, es la conversión de la estrategia en objetivos, métricas, indicadores de gestión, presupuestos, etc. Irremediamente cualquier estrategia combinará elementos del planeamiento y de control con elementos más flexibles, intuitivos y emergentes.

Se puede concluir entonces, que, mientras que para algunos autores la estrategia es un plan deliberado que es definido por la organización, donde las acciones y decisiones se atañen a él (Hill & Jones, 2009; Anthony et al., 2014); para otros, es el resultado de un conjunto de acciones y un flujo de decisiones que se van tomando producto de un proceso emergente, que definen hacia dónde la organización se dirige (Mintzberg, 1978; Fredrickson y Mitchell, 1984; Fredrickson, 1984). Pero el elemento común a ambas visiones, todas las definiciones parecen compartir la idea de cierta armonía en torno a ellas, siguiendo una suerte de patrón dándole consistencia al comportamiento (Mintzberg 1978). Además, está la idea de la estrategia como la manera de que una organización compita en el medio que la rodea, enfrente al entorno y trate de obtener ganancias superiores a las de sus competidores (Porter, 1998; Thompson *et al.*, 2012) es otro de los elementos comunes a ambas concepciones.

2.3. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva refiere a la capacidad que una empresa tiene de satisfacer a sus competidores en forma más eficaz y/o eficiente frente al resto. Una estrategia será exitosa si logra diferenciar a la compañía de sus competidores, tanto por lo que ella puede hacer como por lo que los competidores no pueden hacer (Thompson *et. al.*, 2012), y si esa diferencia puede sostenerse en el tiempo (Porter, 1996).

Si la elección de la estrategia es acertada y logra ser exitosa, hará que esta compañía logre una ventaja competitiva frente a sus competidores. El objetivo de la creación de una estrategia será, la creación de ventajas competitivas (Hill & Jones, 2009). La ventaja competitiva se manifiesta económicamente cuando una compañía logra obtener rentabilidad superior al promedio de las otras empresas de la industria. Las mayores tasas de ganancia provienen de la capacidad de la compañía de imponer un mayor precio por sus productos y derivando en mejores ingresos o por un manejo eficiente de sus costos, que permitan cobrar precios más bajos y alcanzar mayor volumen de ventas (Thompson *et. al.*, 2012).

En la visión de Porter (1998), las fuentes de creación de ventajas competitivas en las empresas pueden estar agrupadas en tres grandes categorías:

- Lograr ventajas competitivas a través de conservar bajos costos;

- Tener mejores productos y servicios que la competencia mediante el mejoramiento de la calidad, el diseño, una mayor selección de productos, mejor desempeño, productos más atractivos, mejor servicio post venta, etc.
- No tratar de abarcar todo el mercado sino centrarse en una pequeña porción de él y satisfacer los gustos de esos consumidores.

2.4. Elementos de la estrategia

La estrategia, en cualquiera de las definiciones relevadas previamente, combina diferentes elementos con diversas características. Dichos elementos pueden enumerarse como: a) misión y visión, b) recursos internos, c) contexto externo a la organización, d) factores subjetivos pertenecientes a las personas que diseñan la estrategia.

2.4.1 Misión y visión

La misión es aquello que la empresa hace, el porqué está en el negocio, el producto o servicio que ofrece, el mercado y los clientes que atiende y la tecnología que emplea (Thompson et al, 2012; Hill & Jones & Jones, 2009). Hill & Jones (2009) formulan la misión como la descripción del negocio con centro en el cliente: definir cuáles son las necesidades del cliente para responder a la pregunta qué se satisface, identificar los grupos de clientes para expresar a quiénes se satisface y cómo se satisfacen sus necesidades para elaborar el mapa de competencias distintivas de esa organización. En Thompson *et al.* (2012) se destaca que la misión enfatiza el propósito de la compañía y contribuye a su identidad.

Por su parte, la visión describe los anhelos hacia el futuro de una compañía respecto del rumbo y el lugar hacia dónde se dirige. Es una expresión de deseo, de qué quiere alcanzar (Thompson et al, 2012; Hill & Jones & Jones, 2009). Dado que constituye una expresión de deseo proyectada en el futuro, la formulación de la visión para Mintzberg (1994) es un proceso intuitivo que tiene escasa relación con el procedimiento formal del planeamiento. Si la visión se sitúa en el futuro, debe poder realizarse alguna estimación del contexto que prevalecerá en éste. Dichas predicciones, serán imposibles de hacer sin someternos al margen de error. Este autor menciona que, “mientras que ciertos patrones se repiten y pueden ser predecibles, como, por ejemplo, las estaciones, el pronóstico de las discontinuidades, como son las innovaciones tecnológicas o el incremento de precios es, virtualmente, imposible. Por supuesto, a veces hay personas que “ven viniendo” esas cosas. A éstos los llamamos “visionarios”” (Mintzberg 1994).

En resumen, la misión es la representación del negocio en el presente, mientras que la visión es la proyección de la organización en el futuro. Se puede concluir que existe relación intrínseca entre la visión que los integrantes de la organización posean y la estrategia que encaren; atento a que la estrategia representará el modo en que la empresa pretende alcanzar su visión.

2.4.2 Recursos internos. Relaciones entre recursos y estrategia. Elementos de la estructura organizacional.

Los recursos internos de la empresa son los activos y las capacidades que la empresa posee. Los activos son los insumos y bienes competitivos que la empresa controla; mientras que las capacidades, son las habilidades de una organización para desempeñar eficientemente una actividad. En otros términos, los recursos y capacidades son activos competitivos que determinan la capacidad de obtener desempeños superiores a sus rivales en el mercado (Thompson *et al*, 2012). Por este motivo, la elección de la estrategia deberá comprenderlos y considerarlos; deberán estar alineados a la misma, a la vez que la misma sirve de guía para la eficiente asignación de recursos (Atkinson *et al*, 2012).

En Hill & Jones, (2009) se distingue la importancia del diseño organizacional en su implementación. El diseño organizacional es la forma de ordenar los recursos internos, y mediante él, anclar la estrategia, afianzarla y desde allí, poner en marcha el modelo de negocio. El diseño organizacional es la combinación de la estructura, los sistemas de control y la cultura (Hill & Jones, 2009).

La Estructura Organizacional, para este autor, es el sistema en que los puestos, las tareas y responsabilidades están asignadas en una organización, de modo que se incremente la eficiencia, eficacia, calidad y todas aquellas capacidades que crean valor en una compañía.

Los Sistemas de Control están conformados por todas las posibilidades de premios y castigos que disponen los administradores para incentivar y motivar a los empleados, así como también los mecanismos de retroalimentación acerca de los niveles de eficacia alcanzados por las divisiones en torno de la búsqueda del cumplimiento de la estrategia. Los sistemas de control deben ser capaces de medir y controlar los niveles de eficiencia en la producción de bienes y servicios, es decir, de la cantidad de insumos necesarios para producir una unidad de producto brindando información exacta; de retroalimentar a los administradores con información acerca de los niveles de calidad del producto;

proporcionar información acerca del nivel de satisfacción de los clientes con los productos y servicios que compañía entrega así como también del trabajo que realizan quienes se encargan del contacto con ellos y por último, de brindar información acerca del desempeño de los empleados. Para lograr los objetivos propuestos es fundamental definir el diseño correcto de los sistemas de control. Para ello se deben establecer estándares y objetivos, crear sistemas de medición y supervisión y comparar el desempeño con el resultado.

La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, normas, principios y actitudes que gobiernan la organización, que son compartidos por las personas que la integran. Para Hill & Jones (2009), los valores son las creencias acerca de qué metas deben fijarse para lograr los objetivos y las pautas apropiadas de comportamiento de sus miembros. Los valores dan marco a las normas, principios, pautas o expectativas que disponen las clases de conducta apropiada de los empleados en situaciones particulares. En este comportamiento, “la cultura funciona como especie de control debido a que los administradores pueden influir en los valores y normas que se desarrollan en una organización, especificando las conductas apropiadas e inapropiadas y que modelando el comportamiento de los miembros”.

Estos tres elementos, la estructura organizacional, la cultura y los sistemas de control, modelan las conductas, valores y actitudes de las personas que trabajan en la organización “son los medios a través de los cuales las organizaciones motivan y coordinan a sus miembros para que trabajen hacia el logro de los elementos constitutivos de una ventaja competitiva.” (Hill & Jones, 2009).

Los administradores deben identificar los recursos y capacidades de su empresa, entender qué elementos cuentan para la ejecución de su estrategia competitiva y luego analizar si son lo suficientemente competitivos para obtener ventajas competitivas sobre los rivales (Thompson *et al.*, 2012). La herramienta más usada para realizar este diagnóstico, es el análisis FODA.

2.4.2.1. FODA

El análisis FODA se ha constituido como la herramienta más ampliamente aceptada para evaluar la situación de los recursos y capacidades de una empresa en términos

competitivos ya que permite valorar el grado en que éstos permiten aprovechar las oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas.

Las fortalezas son los atributos que posee una empresa que le provocan un alto grado de competitividad. Para reconocerlas, hay que analizar qué actividades la empresa desarrolla bien o mejor que sus rivales. Por el contrario, las debilidades, son aquellas competencias que la empresa carece o realiza peor que las demás y la coloca en una posición desventajosa. En el plano externo a la empresa, las oportunidades son aquellas opciones atractivas que están en el mercado, que prometen el crecimiento potencial de ganancias y constituyen un gran factor en la elaboración de la estrategia. Las más atractivas serán aquellas que se ajusten a las capacidades de los recursos organizacionales, que ofrezcan mayor perspectiva de crecimiento y rentabilidad y presentan potencial de creación de ventajas competitivas. En el otro extremo, las amenazas, son aquellos factores del entorno que ponen en riesgo la rentabilidad de la organización (Thompson *et al.*, 2012).

Se puede concluir que, el modelo FODA, es una herramienta que brinda una metodología para analizar y diagnosticar la situación de la empresa en términos competitivos. A partir de las conclusiones que se obtengan, el empresario dispone de opciones que le permitan alinear las ventajas competitivas con las oportunidades del entorno (Anthony *et al.*, 2014). Éste empleará las Fortalezas como las capacidades a partir de las cuales cimentar su estrategia, tratando de aprovechar las Oportunidades comerciales del entorno que más se adapten a las ellas. Las debilidades debieran corregirse a efectos de que no existan elementos que hagan mella de la competitividad y reducir la vulnerabilidad externa (Thompson *et al.*, 2012).

2.4.3. Contexto. Ambiente externo.

El tercer elemento a considerar en la formulación de las estrategias es el contexto. A los fines de este trabajo el contexto se analiza a partir del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1998). Éstas son: la amenaza de entrada de potenciales competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de los proveedores y la rivalidad entre competidores. La interacción en conjunto de las cinco determina la intensidad de la competencia y la rentabilidad en la industria. Este modelo es la herramienta más comúnmente utilizada para evaluar las presiones competitivas existentes y calcular la importancia, fortaleza y la

presión que ejercen sobre la empresa. La industria se define como los límites arbitrarios en los que las firmas compiten entre sí para producir bienes similares y relacionados (Langford & Male, 2001).

De este modo, permite diagnosticar cuáles fuerzas son las más poderosas, siendo un análisis fundamental en vista de la formulación de la estrategia. Para Porter, “el objetivo de la estrategia competitiva de una unidad de negocios es encontrar una posición en la industria donde la compañía pueda defenderse bien de las fuerzas competitivas o pueda influenciarlas a su favor” (Porter, 1998).

Se describirá a continuación qué implica cada una de dichas fuerzas.

a) Entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores a la industria constituye una amenaza en la medida que esta acción provoque una pérdida de rentabilidad. Los nuevos participantes, en su intento de ganar participación en el mercado, forzarán una rebaja en los precios o un aumento de los costos, disminuyendo la tasa de rentabilidad. La posibilidad de la entrada tendrá relación a la existencia de barreras y de la reacción de los competidores ya existentes, ante dicho ingreso (Porter, 1998).

Las barreras a la entrada son elementos que los nuevos deben sortear si quieren ingresar al mercado, dificultándoles el acceso. Al respecto, Hill (2009), Porter (1998), Thompson *et al.* (2012) identifican especialmente:

- Economías de escala. Es el fenómeno mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen cuando el volumen producido es mayor. Las fuentes de las mismas pueden ser la reducción de costos por producción de un producto estandarizado; 2) descuentos por la compra masiva de insumos; 3) la distribución de costos fijos en mayores volúmenes de producción. La presencia de economías de escala obliga a los potenciales competidores a adoptar operaciones a gran escala, replicando el tamaño de operación de quienes ya se encuentran en la industria e incrementándoles el riesgo y el costo de establecerse en el mercado, o los fuerza a aceptar una posición desfavorable en costos y menor rentabilidad.
- Ventajas significativas en costos de las empresas existentes por la acción de la experiencia y curva de aprendizaje.

- Ventajas en costos no relacionada con la escala como ser acceso preferente a las materias primas, ubicaciones favorables que reduzcan costos de distribución, patentes.
- Preferencias de marca, fidelidad del cliente y costos de cambiar de marca.
- Altos requisitos de capital.
- Dificultad para acceder a los canales de distribución.
- Algunas industrias dependen de la autorización del Gobierno para poder operar, quien entonces controla quién puede entrar al mercado.

La expectativa de cuál será la acción que tomarán las empresas ya existentes en la industria también puede afectar al deseo de nuevos actores a establecerse en una determinada industria. A mayor agresividad de las existentes, menor deseo de nuevos actores de entrar. La agresividad puede manifestarse a través de guerras de precios y alta liquidez o alta capacidad de endeudarse por parte de las existentes que den indicios de que éstas puedan seguir rebajando precios a costa de no perder ventas (Porter, 1998).

b) Rivalidad de competidores ya existentes

Este fenómeno ocurre porque algún competidor observa que puede ganar participación en el mercado mediante la utilización de políticas agresivas de precios, aumentando las acciones de publicidad y marketing, introduciendo nuevos productos o mejorando el servicio de atención al cliente y post venta. En general, el movimiento de una firma hacia alguna de estas acciones provoca la reacción de su competidor el cual responderá con políticas similares. En el caso de la competencia por precio, el resultado final de la batalla será una peor posición de la industria en términos de rentabilidad, respecto de la posición inicial (Thompson et al, 2012; Porter, 1998)

Para estos autores, las condiciones para la existencia de rivalidad en el mercado pueden ser:

- La existencia de múltiples productores o participaciones de mercado similares entre todos.
- Bajo crecimiento del mercado que provoca que la expansión de empresas existentes sea a costa de menor participación al resto.
- La presencia de altos costos fijos y de exceso de capacidad en la industria lleva rápidamente a una guerra de precios.

- La baja diferenciación de los productos provoca que los consumidores no distinguan a los productos según quién lo haya producido y por ello elija por precio.
- La presencia de barreras a la salida incrementa la rivalidad en la industria.

c) Presiones de parte de productos sustitutos

Thompson *et al*, (2012) menciona que las empresas, además de enfrentar las acciones competitivas de los rivales, enfrentan las acciones de los productores de bienes sustitutos. Estas presiones serán mayores cuando haya muchos productos sustitutos disponibles; ellos adquieran atractivo en relación precio- calidad- desempeño; los costos del cambio son bajos para los consumidores.

Para este autor, la regla es “mientras menor sea el precio de los sustitutos, mayor su calidad y desempeño y menores sean los costos de cambio para el usuario, más intensas serán las presiones competitivas de los productos sustitutos”.

d) Presiones de parte del poder negociadores de los consumidores

El poder de los consumidores se manifiesta a través de la importancia del precio en la elección de un producto o en la capacidad de exigir mejoras de calidad de los productos sin modificar sustancialmente su precio (Porter 1998). Cuando ésta es la variable más importante en la elección de compra de un bien o servicio por parte de un consumidor como, por ejemplo, en el caso de las licitaciones públicas, estamos en presencia de mayor sensibilidad al precio por parte de los consumidores. Las alteraciones en el valor de venta que quieran introducir las empresas pueden impactar seriamente en las cantidades vendidas y ser devastadoras en términos de ingresos (Thompson *et al.*, 2012).

El poder de los consumidores es mayor cuando:

- un solo comprador concentra el grueso de las ventas del productor.
- la proporción del gasto en el bien analizado respecto de su presupuesto total es significativa.
- Cuando el bien es un producto estandarizado o con diferenciación débil, la cantidad de sustitutos es mayor, haciendo competir unas empresas con otras.
- Cuando no existen costos por cambiar de proveedor.
- Cuando los consumidores tienen alto poder de reunión o amenaza de integrarse poseen mayor poder de negociación.

- Cuando tienen mayor información sobre la demanda, precios, costos de producción diferencias de calidad. A mayor información, mayor el poder de los consumidores porque pueden comparar más fácilmente.
- cuando la frecuencia de compra es alta, los consumidores tienden a estar más informados de los precios de mercado.

e) Presiones de parte del poder negociador del proveedor

Según Porter (1998), los proveedores ejercen presión sobre las empresas cuando pueden incrementar el precio de las materias primas o de disminuir su calidad, sin que la empresa pueda modificar el precio del producto terminado. El poder de los proveedores incrementa el costo de producción y al no poder ser trasladado al precio, se reducen drásticamente los márgenes de rentabilidad. El poder de los proveedores será mayor cuando se presenten las siguientes situaciones:

- cuando exista alta concentración del mercado.
- cuando haya pocos sustitutos.
- Cuando la industria/empresa analizada no constituya una fuente de ingresos trascendental para el proveedor
- El insumo es sustancial para el producto final tanto por calidad o por el proceso de fabricación.
- El proveedor presenta amenaza de integración vertical en el mercado en análisis.

f) Macroambiente

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter se completa con el análisis del macroambiente en donde la empresa actúa. Dentro de él encontramos diversas fuerzas que actúan: las fuerzas macroeconómicas, las fuerzas sociales, las tecnológicas, las fuerzas demográficas, las fuerzas globales y las políticas-legales. Todos pueden, de alguna manera, afectar el ambiente competitivo de la industria en que opera la empresa, no obstante, la influencia de estos factores sobre la formación de la estrategia de la empresa es menor que los que se encuentran en el ambiente competitivo inmediato (Thompson et al., 2012).

Como conclusión se puede expresar que el modelo de Porter permite hacer un diagnóstico de las principales fuerzas que operan en la industria y de la presión que ejercen. La fuerza que ejerza más presión es la que determinará la presión competitiva de

la industria. El poder de ésta influirá en la rentabilidad del negocio y dónde se constituirán los mayores retos competitivos. Consecuentemente el modelo de las fuerzas competitivas tiene dos alcances, por un lado, permite evaluar la potencialidad de una industria de obtener rentabilidades interesantes valorando las presiones competitivas que enfrenta, y por el otro, promueve el pensamiento estratégico para idear estrategias que se ajusten al ambiente. En este caso, la empresa debe identificar las fortalezas y debilidades que posee en relación con las fuerzas competitivas existentes en la industria, ajustando su estrategia a ello. El ajuste a las condiciones competitivas incluye: idear acciones para que sus capacidades defiendan a la empresa de las presiones competitivas; alterar los factores que ejercen presión para inclinarlos a su favor y así mejorar su posición en el mercado; detectar áreas que tengan menos presiones para la expansión o donde los rivales aún no estén posicionados (Thompson et al., 2012)

No obstante, se observa que empresas que actúan en la misma industria, enfrentan las mismas presiones del macroambiente y de las cinco fuerzas competitivas, pero, sin embargo, llevan a cabo estrategias distintas. Entonces, quiere decir que la interpretación que haga el empresario del ambiente, y cómo éste enfrente las presiones, importa en la conformación de la estrategia. La estrategia, contiene, de esta manera, una carga subjetiva que mucho que ver con la percepción y evaluación que haga el empresario. En este proceso, hay un elemento personal y subjetivo que hace que se elija uno u otro camino hacia el futuro, o que se tomen las decisiones que se toman. El contexto es interpretado desde la subjetividad del empresario que influye en las formas en que son encarados los negocios en la industria (Pordomingo, 2018). Se analizará, entonces, el papel de la subjetividad del empresario en la conformación de la estrategia.

2.4.4. Subjetividad del empresario

En este trabajo se incorporarán al estudio de la estrategia, los factores subjetivos que influyen en la evaluación que el empresario realiza del contexto y que traen como consecuencia que los sistemas productivos, las obras que realicen o los mercados que atiendan las empresas sean diferentes entre unas y otras. La clasificación y elección de estos factores se ha realizado en base a Pordomingo (2018). Ellos son: a) la percepción y evaluación de la rentabilidad, b) las formas de gobierno adoptadas y su posición relativa, c) la actitud frente al riesgo, d) sus valores, etapas en el ciclo de vida, tradiciones y experiencias.

a) Percepción y evaluación de la rentabilidad.

El primer elemento subjetivo tendrá que ver con la valoración y percepción que tenga el empresario de la rentabilidad y la magnitud de riesgo que está dispuesto a asumir. En Pordomingo (2018) se menciona que, en primer lugar, deberá contemplarse el tipo de rentabilidad que buscan los empresarios: si se busca rentabilidades puntuales, aprovechando oportunidades que surjan o si se prefiere captar rentas de largo plazo privilegiando la estabilidad. También puede pensarse en si el empresario desea expandir su empresa o si, por el contrario, solo busca su mantenimiento. De esta manera, “la búsqueda de rentabilidad es un elemento subjetivo” (Pordomingo, 2018).

El resultado de esta búsqueda se manifestará en el tipo de actividades desarrolladas por las empresas en cuestión, siendo que, en el abanico de posibilidades dentro de una industria, no todas tienen el mismo margen de ganancia.

b) Formas de gobierno

Un elemento que influye en la toma de decisiones de las empresas es la forma en que se estructura la propiedad y forma de gobierno. Se puede encontrar empresas constituidas como empresas unipersonales o en formatos de dos o más socios propietarios titulares, también en sociedades de múltiples socios. Lo interesante en todos los casos es cómo se configura el proceso decisorio: si en una persona, o en varias. En este último caso, a mayor cantidad de actores más posibilidades de que cada uno imprima al resultado final sus propios valores, creencias y objetivos personales. En muchos casos, los intereses personales de los socios entran en conflicto y deben ser armonizados. En Pordomingo (2018) se remarca el hecho de que “las estrategias abarcan no solo las dinámicas internas del negocio y del contexto en el cual opera la empresa, sino que también incluyen cuestiones familiares vinculadas con intereses, objetivos, cultura y sucesión”.

Por esto, importará la posición relativa de quien toma las decisiones dentro del esquema de poder y estructura de propiedad y gobierno de la empresa. Este lugar dependerá de la distribución de la propiedad y de la organización del gobierno de la empresa. La organización del gobierno indica quienes poseen participación accionaria y señala el modelo de toma de decisiones. “Existe una relación directa entre estructura de propiedad, modelo de gobierno y toma de decisiones” (Pordomingo 2018).

c) Actitud frente al riesgo del empresario.

El riesgo se relaciona con las amenazas identificadas en el análisis FODA, aunque también, puede incorporar otros aspectos. Como se expone en Vasvari (2015), el riesgo, existe inevitablemente en la medida que el futuro no está predeterminado y es el resultante de las acciones presentes. Es decir, que el riesgo surge a partir de que deben tomarse de decisiones (Vasvari, 2015). Además, este autor expone que el mismo no es una cuestión objetiva, sino que depende de la percepción individual de la influencia del contexto sobre la persona, de la probabilidad de ocurrencia que el decisor le asigne a los hechos y la subjetividad que tiene el mismo en considerar cuales son las opciones a considerar.

La toma de riesgo se relaciona con la predisposición individual del tomador de decisiones hacia aquéllas que menos certeza presentan, transformándose en un concepto de actitud frente al riesgo. Ésta, es un concepto puramente subjetivo intrínseco a la personalidad de quien toma la decisión (Vasvari, 2015).

Las empresas enfrentan distintos tipos y cada actividad tiene riesgos inherentes, diferentes a otras. La industria de la construcción no es ajena a ello, autores como Oladapo, A. & Odeyinka, H. (2006) han tratado de definirlos, cuantificarlos y rankearlos. Así, para su investigación, los dos principales se encuentran en el contexto económico y político, para luego acceder a los imponderables inherentes a la actividad constructiva: riesgos contractuales, de construcción y logísticos. Por su parte, en Banaitis A. y Banaitiene, N. (2012) se menciona que las contingencias en la de construcción y diseño son los más importantes para la actividad, tanto por probabilidad, como el impacto que ocasiona en la obra su ocurrencia.

d) Administración del riesgo.

La administración del riesgo en la industria de la construcción, se puede canalizar a través de las siguientes herramientas: a través de la diversificación de actividades, en la masiva utilización de subcontratistas, en la elección de actividades más estables, en la preferencia por la liquidez, y en la elección de obras con un horizonte corto de ejecución.

En primer lugar, la administración del riesgo, según la teoría del portafolio, se relaciona con la capacidad de diversificar horizontalmente como forma de mitigación. Según esta teoría, la diversificación horizontal, mejora la estabilidad de los flujos de beneficios al propagar el riesgo entre las múltiples actividades intervinientes en la cartera

de actividades o reducir el peso de las actividades altamente riesgosas en la cartera global (Hillebrandt & Cannon, 1989).

Al contrario de la diversificación, se encuentra la especialización, como otra de las maneras de enfrentar el riesgo. La desagregación de los proyectos constructivos en actividades puntuales permite que las empresas utilicen subcontratistas especializados para realizarlas en vez de internalizar las mismas (Hillebrandt & Cannon, 1989).

En tercer lugar, otra manera de afrontar al riesgo es la elección de actividades consideradas menos riesgosas o más estables (Pordomingo 2018).

El flujo de efectivo es la ecuación de ingresos menos salidas de efectivo en cada momento del tiempo y representa la necesidad financiera de una empresa. La estabilidad de los flujos de efectivo es un elemento altamente apreciado en la mitigación del riesgo (Hillebrandt & Cannon, 1989) existiendo la posibilidad de que la empresa prefiera actividades con mayor liquidez y menor riesgo en su cartera de inversiones (Pordomingo, 2018).

Por último, se puede remarcar que una estrategia llevada a cabo para reducir el riesgo es la elección de realizar obras de corta duración. La industria de la construcción se caracteriza por poseer una muy alta fluctuación en la demanda y en el producto. Además, de ser una industria muy intensiva en la utilización de mano de obra. La consecuencia directa de las fluctuaciones y de la intensidad en trabajadores es la preferencia por obtener obras de corta duración de tiempo (Hillebrandt & Cannon, 1989).

e) Valores, metas, historia. Tradición

Un determinante de la forma en que se toman decisiones en las empresas tiene que ver con los propios valores, actitudes, creencias, formación, experiencias y etapas en el ciclo de vida del empresario.

La etapa del ciclo de vida que se encuentra el empresario es fundamental en el ámbito de decisión estratégico y gerencial de una empresa, ya que condiciona la extensión del horizonte de tiempo en que se proyecta la estrategia (Pordomingo, 2018). Se puede pensar que influye en la cantidad de tiempo que implica el largo plazo, cuántos deseos tiene de evaluar caminos alternativos a los que actualmente está transitando, las ambiciones de cambio, innovación y transformación.

Ante las mismas condiciones del entorno, las experiencias pasadas podrían condicionar las decisiones de especialización o diversificación por tipo de obra, o sistemas constructivos (Pordomingo, 2018).

2.5. Tipos de estrategias genéricas

Hay dos variables fundamentales que constituyen la esencia misma de las decisiones estratégicas de la empresa. Por un lado, los administradores deben definir a quiénes tratará de satisfacer y por el otro, a través de qué herramientas tratará de llegar a ellos. En el primer caso, debe responder a la pregunta de si tratará de satisfacer a la mayor porción de mercado o si se enfocará solo a una parte del mismo. En el segundo caso, si lo hará a través de cobrar el menor precio posible o si tratará de acercarlos la mayor calidad o prestaciones posibles para ese producto (Thompson et al, 2012; Hill & Jones, 2009).

A partir de la combinación de ambas variables, Porter (1998) identifica tres grandes estrategias competitivas genéricas: lograr mejores ganancias a través de obtener bajos costos, especializarse ofreciendo un producto con características únicas o competir en algún mercado determinado.

2.5.1. Estrategia genérica de costos

La estrategia de costos radica en tener costos más bajos que sus rivales de la industria. En el seguimiento de esta estrategia, los productos que se ofrecen deben conservar las características que los consumidores consideran esenciales, ya que, de no hacerlo, los productos perderían atractivos entre los clientes (Thompson et al, 2012).

Autores como Thompson et al (2012) remarcan que la estrategia de costos bajos se traduce en una ventaja comparativa respecto sus rivales sólo si logra mejores desempeños financieros. Las formas de lograrlo son:

1. Aprovechar los mejores costos para recortar precio, atrayendo de este modo a los clientes sensibles al precio, incrementando su participación en el mercado y mejorando ingresos totales.
2. Igualar el precio de los competidores. Esta estrategia no es agresiva en términos de ganar participación de mercado, pero permite obtener márgenes de rentabilidad superiores a los de los rivales.

El mismo autor explica que las estrategias de costos requieren un tamaño de planta y de negocio agresivos para aumentar la eficiencia, reducciones continuas de costos en base a la experiencia, control estricto de costos por parte de los gerentes, control de los gastos de personal, minimización de las dotaciones de recursos humanos y costos muy bajos en publicidad, atención al cliente, alta participación en el mercado, volúmenes de producción altos, acceso privilegiado a insumos, tener productos estandarizados, tener una amplia línea de productos entre los cuales distribuir costos fijos.

Porter (1998) analiza esta estrategia desde el modelo de las cinco fuerzas competitivas de la industria. Una empresa con costos bajos puede defenderse de los rivales, porque aún, cuando éstos avanzaran con políticas de recortes de precios, la empresa analizada estaría en condiciones de igualar estas acciones al tener margen sobre sus costos que la soporten. Esta estrategia brinda protección contra compradores poderosos ya que la presión que éstos ejercen a la baja de precios es solo hasta el nivel que permita el próximo proveedor más eficiente. Respecto de los proveedores, la empresa tiene flexibilidad para lidiar con los aumentos de costos de insumos. Las condiciones que desarrollan las empresas de costos bajos respecto de tamaño, recursos financieros y economías de escala son barreras de entrada para el establecimiento de nuevos competidores. Por último, posiciona a la empresa en mejores condiciones competitivas respecto de sus rivales en la industria. De este modo, perseguir esta estrategia es una forma de blindar a la empresa de las presiones de las fuerzas competitivas.

Thompson indica que “la ventaja sobre costos se consigue si los costos acumulados a lo largo de su cadena de valor son menores que el de los rivales”. Esto implica descubrir todas las oportunidades de ahorrar costos en cada eslabón de la cadena de valor, haciendo todas las actividades a un costo menor que los rivales; y eliminar costos que no redunden en incrementos de valor agregado.

Para Hill & Jones (2009) además de prácticas de eficiencia operativa, las estrategias ahorradoras de costos tienen planteos desde la óptica del producto que ofrecen, por ello pueden eliminar características y servicios de los productos que no son altamente valoradas por los consumidores y que redundan en costos innecesarios; ofrecer líneas limitadas de productos; enfocarse al consumidor “promedio”; y utilizar los medios de distribución más económicos, las locaciones más económicas, etc.

Estos autores remarcan que las desventajas de estas estrategias radican en la posibilidad de que los rivales encuentren sus propios métodos para reducir sus costos, o imiten las acciones del líder para reducirlos replicando su estrategia. Por eso, la sustentabilidad de esta estrategia se encuentra en que las fuentes de las reducciones de costos que ha encontrado la empresa sean muy difíciles de copiar por parte de sus rivales. Otro peligro es que la necesidad de reducir costos haga que el producto ofrecido sea demasiado austero y de este modo, no atraiga la atención de los clientes (Thompson et al, 2012; Hill & Jones, 2009).

2.5.2. Estrategias Genéricas de Diferenciación

Otra de las estrategias genéricas descritas por Porter es la de diferenciación. Porter (1998) define la diferenciación como la estrategia que sigue una empresa que crea productos que parecen únicos. Esta opción de negocio adquiere valor cuando un producto estandarizado no llega a cubrir las necesidades de los compradores.

Las preferencias de los consumidores deben ser estudiadas para determinar qué aspectos o cualidades son valorados por ellos. Así, al incorporarlas al producto que ofrecen, pueden acercarse a los consumidores y diferenciarse de los rivales (Thompson *et al.*, 2012).

Los objetivos de esta estrategia se relacionarán con la obtención de mayores ingresos a través de un precio superior por su producto, ganar la lealtad del consumidor hacia la marca y abarcar al universo de consumidores que desean esas características diferenciadoras. Respecto de la rentabilidad final, ésta dependerá de que el precio o el diferencial de unidades vendidas logre compensar los costos en exceso que se incurren por conseguir la diferenciación (Hill & Jones, 2009).

La diferenciación permite a la empresa, manejar la presión de las cinco fuerzas competitivas en un modo distinto a la que la hace la estrategia de costos bajos (Porter, 1998). Por un lado, la diferenciación provoca que los consumidores se sientan atraídos, representados y sean fieles a la marca, creando en ellos una sensación de exclusividad y originalidad por estar usándola. La lealtad hacia la marca constituye un activo valioso que protege a la empresa en muchos frentes. Las consecuencias deseadas en términos económicos y empresariales, se relacionan con la disminución de los consumidores a la sensibilidad en el precio. Consumidores leales no sólo buscan por precio, sino que buscan

en los productos otras cualidades y que los satisfagan. De esta manera, la presión competitiva que pueden ejercer los consumidores sobre la marca, se reduce. Este fenómeno también morigerará la presión de sustitutos y rivales, ya que, el producto creado por un rival, difícilmente sea un sustituto pleno de aquel que elabora la marca a la que se es fiel. Por otro lado, esta fidelidad puede interpretarse como una barrera de entrada para empresas que desean incorporarse a la industria. La falta de competencia por precio permite a las empresas que persiguen estas estrategias puedan trabajar con márgenes de rentabilidad mayores a los habituales. Dado que la estrategia de la empresa no pasa por los costos, la empresa se encuentra mejor posicionada ante amenazas de incremento de precio de los proveedores. En muchas ocasiones, la empresa no encuentra reparo en trasladar el aumento de los costos al precio.

Las estrategias de diferenciación se encuentran en el otro extremo respecto de las de costos, en tanto las últimas intentan alcanzar al mayor número de clientes, las primeras son incompatibles con ello (Hill & Jones, 2009). Estas estrategias intentan recrear la sensación de exclusividad que no podría alcanzarse si la marca llegara a todo el mercado.

Para Hill & Jones (2009) y Thompson et al (2012) los factores que ejercen un fuerte efecto diferenciador en el producto pueden estar en atributos físicos y funcionales como ser el diseño único y desempeño superior; en servicios brindados por la marca; en la innovación del producto y avances tecnológicos; en procurar mejoras continuas de calidad; en mejorar la reputación de la marca; en más marketing y ventas: el marketing y la publicidad son un potente diferenciador de la marca aun cuando no existan características físicas de diferenciación. La marca crea lealtad en los clientes, incrementando los costos percibido de traspaso a otras; por último, en la calidad de insumos.

Thompson et al (2012) menciona que las probabilidades de éxito de estas estrategias de diferenciación son mayores cuando las necesidades y usos del consumidor son diversos; hay muchos aspectos en los cuales diferenciar el producto y los clientes lo valoran; cuando la diferenciación no es una estrategia perseguida por muchos rivales en la industria; y el cambio tecnológico hace que las características del producto evolucionen rápidamente.

Para Porter (1998) y Hill & Jones (2009), los puntos débiles de las estrategias de diferenciación, están en la capacidad de las empresas de sostener por largo tiempo la

percepción de exclusividad y distinción ante los consumidores. Si la imitación es rápida, nadie logrará diferenciarse. Los rivales podrán imitar el producto o replicar los sentimientos que él produce en los consumidores, haciéndose difícil justificar diferencias de precio. Las diferenciaciones en base al diseño son fáciles de imitar por rivales.

Además, con el tiempo, las características que en un primer momento eran diferenciadoras y exclusivas de una marca, pueden estar presentes en todos los productos de ese mercado, habiendo sido replicadas por marcas rivales. En este momento, la importancia de la diferenciación se extingue, y esa cualidad pasa a convertirse en una característica o prestación común de ese producto por todos los fabricantes. Dado que todos los fabricantes ofrecen un producto similar, los consumidores adquieren mayor sensibilidad al precio.

Por el contrario, si la estrategia de diferenciación tiene sus fuentes en características intangibles del producto, como por ejemplo mejor servicio, confiabilidad, disponibilidad, capacidad de innovación, etc., dado que estas capacidades son de mayor complejidad para ser imitadas respecto de las físicas, la diferenciación será más sostenible en el tiempo. Si la fuente de diferenciación, se encuentra en una capacidad que es muy difícil o muy cara de replicar, los resultados de la estrategia serán más exitosos y perdurables en el tiempo (Thompson et al., 2012). Otro problema radica cuando los esfuerzos de diferenciación no son valorados por los clientes. No solo basta a la una compañía diferenciarse, y gastar muchos recursos en eso, sino que interesan solo los aspectos que los clientes desean tener. Esto le devuelve el poder al consumidor, haciéndose clave entender qué quiere cada grupo. Además de los aspectos que los clientes desean tener, hay que entender si son los que están dispuestos a pagar. Si ellos creen que el precio es excesivo la demanda se esfumará o pasará a ser atendida por los rivales.

Siempre será primordial contestar la pregunta de si las acciones de diferenciación emprendidas, conllevan un aumento de la rentabilidad. En la elección de los aspectos de diferenciación, hay que tener en cuenta si el costo de realizarlos es menor al precio extra que se puede obtener en el mercado, es decir el margen por unidad vendida, o al incremento de unidades vendidas gracias a la diferenciación (Thompson et al., 2012).

2.5.3. Estrategia Genérica de Nichos

A diferencia de las estrategias de Costos o las de Diferenciación, en donde éstas que atienden a todo el mercado, las estrategias de Nichos se concentran en una porción de él. Todos los autores (Porter, 1998; Hill & Jones, 2009; Thompson et al, 2012; Robbins 2005) expresan que las estrategias de Nicho pueden combinarse a atender el segmento del mercado elegido con costos bajos o con diferenciación.

La definición del nicho puede ser por región geográfica, tipo de cliente, segmento de la línea de productos, por los requisitos especializados en el uso del producto, etc.

Las estrategias de nicho, tienen sus mayores probabilidades de éxito cuando:

- El nicho de mercado es grande, de modo de que ofrece oportunidades de rentabilidad y crecimiento
- Los líderes de la industria, aquellos que intentan satisfacer todo el mercado, no sienten que su presencia en el nicho sea perjudicial para su estrategia.
- Para las empresas líderes, es difícil brindar un producto con las características necesarias para satisfacer el segmento objetivo, a la misma vez que intenta satisfacer el mercado general.
- La industria tiene muchos nichos por lo que hay más posibilidad de diferenciarse y así evitar que las empresas compitan entre sí.
- La empresa tiene una base de clientes leales que funciona como barrera de entrada a quienes pretendan establecerse en el mismo mercado.

Los riesgos de llevar estas estrategias pueden estar en la posibilidad de que los rivales también deseen atender al segmento de mercado elegido con productos o marcas especialmente diseñados. Una marca podría lanzar múltiples marcas de modo que cada uno de ellas atienda un segmento de mercado distinto. Otro riesgo tiene que ver con los cambios en los gustos y preferencias del público objetivo a lo largo del tiempo haciendo que el nicho termine desapareciendo.

2.5.3.1. *La estrategia dirigida de costos bajos:*

Para Thompson et al. (2012), la estrategia dirigida de menores costos, apunta a ofrecer al segmento de mercado a la que la empresa atiende, productos a menor precio y costo que lo que sus rivales ofrecen.

Para este autor, la ventaja sobre sus rivales son idénticas a las definidas oportunamente como Estrategias Genéricas de Costos: mejorar el desempeño respecto de los rivales al mantener costos menores que éstos e innovando en la cadena de valor para evitar actividades generadoras de costo. La única diferencia entre ambos es el mercado que atienden, mientras que el líder de costos bajos atiende a un grupo realmente grande de mercado con un producto atractivo, aquel que siga una estrategia de nicho y costos bajos lo hace únicamente a un pequeño segmento.

2.5.3.2. La estrategia dirigida de diferenciación:

Por su parte, la estrategia dirigida de diferenciación apunta a obtener una ventaja competitiva al ofrecer a un grupo definido del mercado, generalmente uno o dos segmentos, productos con características únicas, que no las tienen otros productos rivales, tratando de cubrir sus preferencias y necesidades. El éxito de la empresa dependerá de que pueda construir un modelo de negocios que le permita posicionarse para competir con el diferenciador en uno o pocos segmentos, que el producto cubra exactamente las necesidades del segmento, de la capacidad de la empresa de llegar a los clientes en el nicho y de la capacidad de distinguirse de sus rivales (Thompson et al, 2012).

Las empresas que llevan esta estrategia deben elegir un tipo de cliente: por ejemplo, los más ricos, los más jóvenes, o atender el mercado con una línea de productos, como ser, alimentos apto celiacos, veganos, etc.

Los diferenciadores enfocados obtienen una ventaja comparativa respecto del diferenciador general cuando conoce mejor las necesidades de un grupo de clientes, entiende mejor las características de una región, tiene mejores conocimientos sobre un campo de la ciencia en especial. El hecho de tener menores líneas de productos hace que el diferenciador enfocado pueda desarrollar innovaciones con mayor velocidad que el diferenciador general.

2.5.4. Estrategias de Proveedores de Mejores Costos

Además de las tres estrategias genéricas descritas, en Thompson et al. (2012) se incluye como estrategia genérica, la estrategia de Estrategias de Proveedores de Mejores Costos como un híbrido entre las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación y entre tratar de atraer a todo el mercado o focalizarse en un grupo reducido. Esta estrategia se manifiesta cuando es posible encontrar en el mercado un producto muy bueno a un

precio relativamente bajo. Esta estrategia atiende a la relación precio/calidad. Para desarrollar esta estrategia, “la empresa debe poder contar con los recursos y capacidades de incorporar atributos atractivos a su producto con un costo menor al de sus rivales” (Thompson et al., 2012).

Las diferencias entre esta estrategia y la de liderazgo en costos, es que los atributos incorporados al producto redundan inevitablemente en un aumento de los costos generales, algo que los segundos escapan. Otra diferencia, es el mercado que atienden; mientras que los segundos intentan atraer a todo el mercado a través del precio, los primeros se dirigen a los consumidores conscientes del valor del producto, quienes están dispuestos a pagar un precio superior por características que valen la pena, pero sin ser excesivamente alto.

La mayor probabilidad de éxito de esta estrategia se relaciona cuando existe alta variedad de productos en el mercado y cuando los compradores prefieren productos a mitad de precio entre los más caros y los más baratos. Contrariamente, los riesgos en esta estrategia están en quedarse en la mitad de los rivales que promueven mejores costos y diferenciación: los rivales de costos bajos le saquen clientes atrayéndolos por un producto barato (pero carente de atractivos) y los rivales con altos precios los atraen por las mejores especificaciones y características del modelo. Por esto, las empresas que sigan estrategias de mejores costos, debe ofrecer productos con significativamente mejores atributos para justificar su precio relativamente mayor y simultáneamente un precio menor que los productos que mejores características.

2.6. Estrategias Corporativas y Matriz BCG

Las estrategias corporativas corresponden a decisiones que afectan el alcance de las operaciones de una empresa. Esto es, qué actividades la empresa desarrollará internamente, cuales tercerizará, el grado de presencia en el mercado y la mezcla de negocios que llevará a cabo. Esto aplica para empresas que deciden aumentar la oferta de productos y servicios que ofrecen a más de una actividad específica. (Thompson, et al., 2012).

Por eso, las estrategias corporativas se relacionan con las estrategias que llevan a cabo empresas que actúan en múltiples industrias o mercados. Son empresas que deciden diversificar sus actividades. Cuando la empresa se diversifica, tiene que empezar a

analizar todos los entornos globales en donde ella opera, estableciendo estrategias para cada mercado o industria que además sea coherente con la estrategia corporativa general.

Se analizará a continuación el papel de la diversificación y los tipos de estrategias corporativas, las cuales las podemos identificar como: a) integración vertical, b) horizontal, c) alianzas, d) subcontratación.

El herramental de estrategia corporativa puede ser a través de la Matriz BCG (Robbins & Coulter, 2005).

2.6.1. Matriz BCG

En Robbins & Coulter (2005) se analiza la matriz BCG como una herramienta de análisis estratégico que sirve para caracterizar la mezcla de productos o unidades de negocios de una compañía diversificada. La matriz, está compuesta por cuatro celdas que combinan diferentes grados de crecimiento del mercado y la participación relativa. Los productos o unidades de negocio serán clasificados en función de las variables y podrán situarse en el sector correspondiente en función de su valor estratégico. Se establece que esta matriz es una herramienta de análisis estratégico ya que cada cuadrante propone estrategias diferentes.

La intersección de bajo crecimiento y alta participación de mercado indica productos que reportan muchos ingresos a la empresa, y costos controlados que generan excedentes financieros libres que pueden ser utilizados en otras partes de la empresa. Seguidamente, combinación de mucho crecimiento con participaciones de mercado bajas, necesitan altas inyecciones de capital bajo la promesa de ganar un porcentaje mayor de cuota y poder recuperarlos en el futuro próximo. Es una situación incierta al presente, respecto de la posibilidad de generar beneficios futuros. En tercer lugar, existen situaciones de flujo de ingresos importantes, pero también con altos requerimientos de inversión, por lo que el resultado neto en términos de flujo de efectivo es incierto. Por último, el peor producto o unidad de negocio que puede tener una empresa es aquél con nulo crecimiento y baja participación de mercado. La rentabilidad de este negocio puede ser negativa o muy baja. Pueden ser negocios que están en su última etapa de vida.

Las implicancias del análisis de la matriz BCG en este trabajo se justifican en la demostración que los empresarios pueden intervenir en actividades o negocios que pueden no ser fuente de una gran rentabilidad pero que su mantenimiento en ese negocio

les brinda estabilidad de los flujos de efectivo, asegura la continuidad de trabajo y de facturación.

En Langford & Male (2001) se desataca que el análisis de Matriz BCG puede estar demasiado sesgado al análisis de industrias manufactureras, siendo que los métodos de definición del mercado, pricing, diseño y producción son distintos en la industria bajo estudio, siendo más correcto aplicar análisis de Administración de Portafolios. Esta industria, más que analizar estratégicamente unidades de negocios, estudia la administración estratégica de diferentes tipos de proyectos. La administración de Proyectos se estudiará más adelante en el presente trabajo.

2.6.2. Diversificación.

La diversificación es la decisión de una empresa en actuar en una o más industrias para aprovechar sus competencias y sus modelos de negocios (Hill & Jones, 2009). Como se define en Hillebrandt & Cannon (1989), la diversificación es el proceso donde la empresa extiende el alcance de sus operaciones. Esto incluye la posibilidad de integrarse verticalmente hacia atrás o hacia delante en la cadena de valor, o de integrarse horizontalmente, es decir, hacia otros mercados de otras industrias. En cualquier sentido, la diversificación responderá a una estrategia de crecimiento de la empresa.

Los objetivos de la diversificación pueden ser varios y pueden agruparse en conjuntos. Por un lado, los objetivos relacionados a mejora en la rentabilidad, en las ganancias, incremento de la eficiencia a través del apalancamiento de competencias, compartir recursos y agrupar productos y reducción de costos. En estos casos, la mayor eficiencia puede lograrse al compartir activos especializados valiosos entre las unidades relacionadas o porque se presentan oportunidades de eliminar o reducir costos. La reducción de éstos se llaman economías de alcance o sinergias. Las economías de alcance son reducciones de costos que fluyen en la operación que se producen por compartir recursos entre varios negocios (Thompson et al, 2012).

En segundo lugar, la diversificación, puede orientarse a mejorar estratégicamente el valor de los activos financieros, de la tasa de retorno o el crecimiento de la empresa. (Hill & Jones, 2009; Thompson et al, 2012; Hillebrandt & Cannon, 1989). En aquellas empresas ya maduras, la diversificación a través de estrategias de negocios no relacionados, las oportunidades de inversión tendrán que ver con los atractivos de la

industria en términos de rentabilidad y rendimiento, el potencial de crecimiento de la misma y de la capacidad de mejorar el resultado final de la empresa propietaria (Porter, 1998; Thompson et al, 2012).

Por último, una razón importante de la diversificación es la morigeración de riesgos, como, por ejemplo, el de la fluctuación de la demanda (Hillebrandt & Cannon, 1989; Hillebrandt & Cannon, 1990, Pordomingo, 2018). La teoría del portafolio indica que la diversificación mejora la estabilidad de los flujos de beneficios al distribuir el riesgo, reduciendo la proporción de negocios riesgosos en el total de inversiones de la empresa y mejorando el beneficio esperado de la cartera general (Hillebrandt & Cannon, 1989).

Integración vertical

Esta categoría de integración responde a la diversificación en negocios relacionados a la actividad principal de la empresa, compartiendo vínculos en la cadena de valor. Esto es, negocios donde existe correspondencia estratégica en las actividades clave o los recursos que se necesitan para desarrollar cada una de las actividades. Para Thompson et al (2012) existe correspondencia estratégica cuando se presentan oportunidades para transferir recursos entre negocios, reducir costos al combinar actividades relacionadas o compartir recursos, emplear en diversos negocios una marca poderosa, y colaborar entre varios negocios para formar capacidades competitivas más fuertes.

De este modo, la integración vertical implica, para una empresa, la participación en múltiples etapas de la cadena de valor de una industria, la cual tiene sus orígenes en la producción de materias primas y culmina con la venta del producto final al consumidor. Los sectores hacia los que se integra respaldan el modelo de negocios de la industria, en las que está depositada la fuente de su ventaja competitiva y mayor rentabilidad (Hill & Jones, 2009). Esa participación puede implicar expandir sus actividades hacia etapas primarias o tempranas de la cadena, esto es, con el abastecimiento de insumos, o hacia etapas posteriores, hacia los consumidores finales como puede ser la comercialización o abastecimiento en etapas minoristas (Thompson *et al.*, 2012).

Las ventajas que buscan las empresas que persiguen estrategias de integración vertical tienen que ver con el fortalecimiento de su capacidad competitiva y el aumento de la rentabilidad a largo plazo (Hill & Jones, 2009). La integración vertical se justifica si las industrias que ingresan, le consiguen añadir valor a los productos principales donde

reside la fuente de su ventaja comparativa, esto puede ser a través de la diferenciación del producto o en la disminución de costos. Para que ello ocurra, en el caso de integración hacia los primeros eslabones de la cadena, deben conseguirse economías de escala similares a la que presentan los proveedores externos y lograr la producción del insumo en forma eficiente con la misma calidad que la lograda por ellos. Estas condiciones no son siempre fáciles de conseguir. No obstante, si la integración implica la fabricación de un insumo que representa un porcentaje significativo del costo de producción, cuando la posición del proveedor es monopólica en esa industria o cuando la rentabilidad de ellos es muy alta, puede ser factible e interesante integrar verticalmente hacia atrás en la cadena. Otras ventajas perseguidas con la integración pueden estar relacionadas con cuestiones de oferta más que con mejora de márgenes de ganancia. La integración vertical puede ser un recurso que busca mejorar la coordinación de los insumos productivos, evitando cuellos de botella. Otra razón puede estar en el aseguramiento de la calidad y disponibilidad de insumos críticos (Thompson *et al.*, 2012).

En contraposición, la integración a etapas posteriores de la cadena se relaciona con la posibilidad de llegar de mejor manera a los usuarios finales, mejorar la percepción de marca que poseen éstos y diferenciar el producto. Otro objetivo puede ser incrementar los márgenes de rentabilidad al vender directamente a los consumidores, apropiándose de los márgenes de ganancia de los canales distribuidores y minoristas (Thompson *et al.*, 2012).

Por su parte, la integración vertical tiene desventajas. Thompson *et al* (2012) las describen como las derivadas al aumento del tamaño del capital de la empresa y su riesgo. La integración vertical podría disminuir la eficiencia operativa global cuando la producción de las etapas hacia las cuales se integra no alcanza los mínimos necesarios para beneficiarse de las economías de escala.

Integración horizontal

La integración horizontal implica, para una empresa, extender la variedad de productos o servicios que ofrece dentro de un mercado, posicionando a la empresa en otras industrias. De esta manera, la diversificación no relacionada, sucede cuando las cadenas de valor de las unidades de negocios son distintas o carecen de vínculos compartidos entre ellos (Thompson *et al* 2012).

La integración horizontal puede alcanzarse a través del desarrollo interno o a través de fusiones y adquisiciones. La adquisición ocurre cuando una compañía decide comprar otra compañía, mientras que una fusión es un convenio entre iguales para combinar sus operaciones y crear una nueva entidad (Hill & Jones, 2009). Las fusiones y adquisiciones horizontales, son un medio eficaz de incrementar con rapidez la escala y el alcance horizontal del negocio principal.

Las ventajas que buscan las empresas al ampliar el menú de opciones que ofrecen a sus clientes se relacionan con: incrementar la escala de operaciones y la participación de mercado de una empresa, mejorar la eficiencia general, expandir la cobertura geográfica que la empresa atiende, extender los negocios hacia nuevas categorías de productos (Thompson et al, 2012), reducir la rivalidad dentro de la industria, incrementar el poder de negociación con proveedores y compradores (Hill & Jones, 2009) y diversificar el riesgo (Hillebrandt & Cannon, 1989).

Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas son relaciones de cooperación y convenios a largo plazo entre empresas de diferentes industrias para la realización de diferentes actividades o productos de la cadena de valor (Hill & Jones, 2009). En este acuerdo formal, se da una colaboración estratégica en algún aspecto como puede ser marketing conjunto, ventas, distribución, investigación, etc. Es una alternativa a la integración vertical, que pretende mitigar las desventajas inherentes a la integración. Como la alianza se formaliza en una relación a largo plazo, permiten a ambas empresas gozar de los beneficios de la integración, pero evitan algunos de sus problemas.

Un tipo especial de alianzas las constituyen las Uniones Transitorias de Empresas (UTE), donde dos o más empresas se unen en forma temporal para llevar a cabo en forma conjunta una determinada obra de construcción o servicio durante el tiempo que la misma demande. Esta unión se constituye con una escritura pública donde se especifica el objeto social único, consistente en la obra a realizar, los socios que la integran, la duración, domicilio, los aportes sociales iniciales y el porcentaje de participación de las partes (elblogdelsalmon.com).

Outsourcing o subcontratación

La tercerización es la subcontratación de actividades no estratégicas de la cadena de valor a empresas externas especializadas (Hill & Jones, 2009). Es lo opuesto a la integración, ya que reduce el alcance de las operaciones de un negocio (Thompson *et al*, 2012).

Los objetivos de la tercerizar las actividades se relacionan con la búsqueda de menores costos siempre que los especialistas externos sean más eficientes, cuenten con mejor experiencia o sean más económicos. Las actividades a tercerizar no son las actividades en donde reside la fuente de su ventaja comparativa ni sus competencias esenciales, sino cualquier otra (Thompson *et al*, 2012; Hill & Jones, 2009).

Una ventaja de la subcontratación es el achicamiento de la estructura, ya que esas actividades dejan de demandar recursos físicos (Thompson *et al*, 2012). Además, reduce el riesgo de la empresa a la obsolescencia tecnológica o cambios en las preferencias de los consumidores. Finalmente, permite concentrarse en la esencia de la empresa del negocio, aprovechar sus recursos básicos y hacer mejor aquello que la distingue (Thompson *et al*, 2012).

Los riesgos de esta práctica, es la subcontratación de demasiadas actividades o que las mismas resulten clave para el desarrollo de la ventaja comparativa de la organización, es decir, equivocarse en la elección de qué actividades tercerizar y que, de este modo, se socaven las propias capacidades (Thompson *et al*, 2012).

2.7. Plano estratégico y gerencial, tipos de decisiones-

Para entender el proceso de la toma de decisiones hay que analizar de qué tipos existen en cuanto: nivel de importancia, entendida como cuáles son sus consecuencias derivadas, y nivel de complejidad, influenciado por el grado de certidumbre del contexto o el horizonte temporal involucrado. Por esto mismo, se puede hablar de dos planos o áreas de decisión con características distintas entre sí. A los fines de esta investigación, se tomará la caracterización de Pordomingo (2018), donde identifica el plano estratégico y el plano gerencial.

Para este autor, las características que distinguen un nivel de decisión y el otro, son:

- La cuestión temporal.

- El nivel de incertidumbre en torno a las decisiones
- El control de variables claves
- Las posibilidades de proyección cuantitativa

El plano estratégico está relacionado con las decisiones que tienen que ver con cuestiones cuyo nombre identifica. De las nociones de estrategia ya nombradas en este trabajo, se desprende que se refiere al largo plazo. Mientras que las decisiones de tipo gerencial se relacionan con la implementación de las estrategias, la gestión del día a día de los emprendimientos, teniendo un horizonte más acotado.

Respecto del segundo punto mencionado, las decisiones de tipo estratégico, contienen un grado de incertidumbre y ambigüedad importantes. En el otro extremo, las de tipo gerencial tienen un menor grado de incertidumbre, tienen mayores niveles de estandarización y son rutinarias.

A niveles gerenciales, el control de variables clave es mayor. En estos niveles, las tareas tienen que ver con cuestiones de eficiencia operacional, competencias técnicas de producción y estrategias operativas (Langford & Male, 2001). Por su parte, las variables clave que actúan al nivel estratégico se relacionan con aquellas que conectan a la empresa con el ambiente externo, con identificar cursos alternativos para desarrollar el negocio, con el largo plazo. El control que un administrador puede tener de todas ellas es muy escaso en comparación con las variables internas que actúan en el plano gerencial.

Las áreas en donde se baja la estrategia es donde la misma es desagregada en numerosos planes de acción con objetivos específicos, métricas definidas, planes concisos, procesos y tareas concretas. Las tareas suelen tener bastante grado de estandarización. Estas cualidades hacen que sea posible matematizar los procesos con algún grado de certeza y menor margen de error (Pordomingo, 2018). La construcción de métricas sobre variables claves, posibilita el armado de indicadores de gestión y desempeño, cuantificación de metas e identificación de resultados y desvíos. Generalmente los niveles medios toman decisiones relacionadas con la eficiencia de los recursos (Langford & Male, 2009). Por su parte, es más difícil poder realizar el mismo trabajo sobre las decisiones que se toman a nivel estratégico. El análogo en este nivel estaría en tratar de mensurar si las decisiones que son tomadas acercan o alejan a la empresa a la visión perseguida. Y, en todo caso, las respuestas serán más del tipo cualitativo que cuantitativo (Langford & Male, 2001).

2.7.1. Fuentes de información

Pordomingo (2018) se pregunta, ¿en qué grado las empresas utilizan la información contable y financiera y la de sus estados contables para la toma de decisiones y para la gestión de sus sistemas de producción? Para poder responder, es necesario investigar cuáles son las fuentes de información que usan los administradores, cuáles son las referencias y modelos contables o matemáticos para sirvan de soporte para la toma de decisiones relacionadas con la gestión. En general, las empresas según la forma societaria que adquieran están sujetas a la regulación que establece las AFIP, DGR, y las Normas Contables Profesionales. Lo que nos preguntamos es si la información contable extrae y sintetiza toda la información útil para la toma de decisiones de una empresa de la industria de la construcción o si existen fuentes de información alternativas. En caso afirmativo, cuáles son éstas.

2.8. Administración por proyectos

La industria de la construcción tiene particularidades respecto del modo de realización de sus tareas y la administración y gestión de las mismas. La mayor diferencia entre estas industrias y otras, es que se trabaja en base a uno o más proyectos simultáneos. Se define un proyecto como “una serie de trabajos relacionados que, por lo habitual, se dirigen hacia un proyecto mayor y cuyo desempeño requiere de un periodo considerable” (Chase *et al.*, 2009) y “se completa cuando sus metas y objetivos se han alcanzado (PMBOK® Guide, 2008, p.5) .

Según Chase *et al.* (2009) la administración por proyectos, es el planeamiento, la dirección, la ejecución y el control de recursos humanos, físicos y financieros que sirvan al mismo. De esta manera, se estima que la metodología de Administración por Proyectos es el marco teórico adecuado para estudiar el gerenciamiento de las empresas que actúan en este negocio

Los administradores de proyectos dividen al mismo en fases, lo que en la teoría de la administración se denomina “ciclo de vida del proyecto” (Chase *et al.*, 2009). Éste define las fases que secuencialmente, conectan el inicio de un proyecto con su fin. Las fases tienen como objetivo identificar: qué trabajo se realiza en cada una, cuándo deben entregarse los mismos, cómo se evalúa el trabajo, los responsables de cada fase.

Bajo este concepto se puede enmarcar al producido por la industria de la construcción teniendo en cuenta que, desde el punto de vista técnico, cada obra a construir es un producto relativamente grande en tamaño, esfuerzo y necesidad de recursos físicos y financieros, constituyendo un proyecto en sí mismo. La construcción de la obra, entonces, es el objetivo del proyecto. Existe un responsable técnico de la obra, quien asumirá las funciones de líder del proyecto: el representante técnico, ingeniero, arquitecto o maestro mayor de obra. Los recursos a aplicar en la obra estarán definidos por los recursos humanos, financieros, equipos y materiales necesarios para alcanzar el objetivo establecido. Para su realización, de principio a fin, se requiere una sucesión de procesos determinados los cuales, están íntimamente ligados unos a otros. Y, finalmente, si bien es cierto que depende de la naturaleza del objeto a construir, en general, requiere de un periodo importante de tiempo. El plazo de obra está identificado con una fecha de inicio, una fecha de finalización y una duración estimada en días.

La administración estratégica de un portafolio de proyectos se vuelve crucial a la hora de analizar estratégicamente la rentabilidad de la compañía en su conjunto (Langford & Male 2001). La rentabilidad general es el resultado del balance entre la mezcla de proyectos que se estén ejecutando.

Para estos autores, la administración, entendida como la de un portafolio de proyectos, tiene ventajas:

- La capacidad de diversificar y lograr economías de escala
- La mayor libertad de entrar y salir a un mercado
- El acceso a nuevos clientes
- La diversificación del riesgo en la elaboración conjunta de diferentes proyectos
- La posibilidad de asociarse temporariamente o a largo plazo con otras empresas para la elaboración de proyectos puntuales, generar capacidad técnica y expandirse.

2.9. Estrategias de Precios

Las estrategias de precios son las políticas adoptadas por las firmas que determinan cuál será el precio de sus productos y servicios (Sammut-Bonnici & Channon, 2015). Por este motivo, éstas son cruciales para determinar la rentabilidad de las empresas (De Toni *et al.*, 2017).

El proceso de la definición de precios puede ser complejo ya que se debe entender cómo los clientes perciben el valor de los bienes y servicios producidos, cuáles son los costos relevantes, y cuál es la posición competitiva de la empresa en el mercado. (De Toni *et al.*, 2017). Como se explica en Sammut-Bonnici & Channon (2015), dada la demanda, los costos de producción y la estrategia de precios de la competencia, las posibilidades de estrategias de precios son las siguientes:

- a. Mark Up. Implica la adición de algún porcentaje sobre los costos de producción o adquisición.
- b. Como un objetivo sobre el retorno a la inversión. Para aquellas industrias con altos requerimientos de capital, esta política resguarda los costos de reposición de la inversión. La fórmula desde donde se calculan los precios incluye a este objetivo dentro de sus variables.
- c. Valor percibido por sus clientes. Algunas industrias utilizan la percepción que sus clientes poseen de sus productos para establecer los precios. El precio es fijado al nivel que maximice el valor que el comprador le asigna, en función de su utilidad y preferencias. Esta percepción dependerá de factores tangibles como intangibles.
- d. Precios en función de la competencia. Los precios son decididos en función de los fijados por los competidores.
- e. Precios de penetración de mercado. Esta estrategia implica descuentos temporales, que ubican al precio en niveles menores a los establecidos en el mercado, aún por debajo de los costos.

3. Metodología Aplicada: Análisis de contenido cualitativo.

La investigación cualitativa tiene por finalidad observar, describir, interpretar y comprender los fenómenos sociales y culturales. En tal sentido, la recolección de los datos empíricos y su posterior análisis proveen un mayor entendimiento de los significados y de las experiencias de los sujetos en un contexto específico. Con esta recolección de datos, de carácter no numérico, se pretende descubrir nuevas hipótesis, reformular las existentes o construir nuevas teorías (Hernández Sampieri, 2014). Para ello, el investigador conduce un proceso de carácter esencialmente interpretativo.

En este trabajo de investigación se aplicó, en particular, la metodología de análisis de contenido cualitativo. Este análisis consiste en la interpretación subjetiva que realiza el investigador de datos de contenido textuales a través de un proceso sistemático de

codificación e identificación de patrones o temas (Hsieh y Shannon, 2005). El objetivo del análisis de contenido cualitativo es lograr una descripción del fenómeno, y el resultado del análisis se traduce en conceptos o categorías que lo describen. El propósito de estos conceptos o categorías es la construcción de un modelo, sistema o mapa conceptual (Elo y Kyngas, 2007). En la metodología de análisis de contenido, el investigador realiza un proceso de codificación del texto, para luego clasificarlos en subcategorías, establecer relaciones entre las mismas y construir posteriormente categorías conceptuales generales en un proceso de abstracción creciente

En la literatura sobre análisis de contenido cualitativo se distingue el análisis de contenido convencional del análisis de contenido dirigido. El análisis de contenido convencional es apropiado cuando la teoría existente sobre el fenómeno es limitada. En tal sentido, el investigador evita utilizar categorías preconcebidas; en cambio, permite que estén surjan o emerjan de los propios datos. Este enfoque se caracteriza por ser esencialmente inductivo. En tanto, el análisis de contenido dirigido es aplicable cuando se pretende validar teorías existentes o extenderlas conceptualmente. Se presenta este último como un enfoque esencialmente deductivo (Hsieh y Shannon, 2005). En esta investigación se aplicó el análisis a de contenido convencional a efectos de estudiar el fenómeno de los procesos decisorios en la industria de la construcción contextualizados en la provincia de La Pampa, con particularidades que lo hacen propio. Sobre todo, teniendo en cuenta las condiciones contextuales emergentes.

En la etapa de investigación se realizaron 6 entrevistas a referentes del sector de la construcción de la provincia de La Pampa durante el 2019 antes de la pandemia por COVID-19. Se entiende que la cantidad de personas indagadas resultan significativas atento el reducido número de empresas que operan en la provincia.

Una vez definidas las unidades de análisis, que, en el caso de la presente investigación, son las entrevistas realizadas a los empresarios de la construcción de la provincia de La Pampa, corresponde iniciar el proceso de codificación. Codificar es asignar un significado a cada dato con el propósito de ser analizado posteriormente. Un código, en el análisis de datos cualitativos, suele ser una palabra o frase corta que asigna simbólicamente un atributo resumen, saliente, y evocativo; que captura la esencia de una parte de los datos y que pueden estar basados tanto en el lenguaje como en imágenes visuales. Así entonces, los datos pueden consistir en transcripciones de entrevistas, notas

de campo de observaciones de los participantes, revistas, documentos, literatura, etc. La parte de los datos que se codifican puede variar en magnitud; desde una sola palabra, hasta una oración completa, un párrafo o una página de texto (Saldaña, 2009).

Seguidamente se realiza el proceso de relacionamiento entre códigos para crear subcategorías y luego, a partir de sus interrelaciones, crear nuevas categorías en un proceso de abstracción creciente. Categorizar significa agrupar códigos similares o comparables para la construcción de patrones y para la realización de análisis posteriores. Interrelacionar consiste en proponer conexiones entre los elementos constitutivos del análisis de datos (Saldaña, 2014). Se trata de explorar cómo las categorías y los patrones emergentes se interrelacionan.

Como resultado final del proceso investigativo, el enfoque de análisis cualitativo de datos propone la construcción de mapas o cartas conceptuales a partir de los códigos, subcategorías, y categorías generales y categorías principales, donde se logra el mayor grado de abstracción y construcción teórica (Cho y Lee, 2014; Elo y Kyngas, 2007). En tal sentido, podrá apreciarse como resultado de esta esta investigación la carta conceptual y su explicación narrativa correspondiente.

Como resultado del proceso de codificación, se generaron los códigos que se presentan en el Anexo I atribuibles a los datos cualitativos emergentes de las entrevistas.

4. Resultados y análisis de las características de la industria de la Construcción en la Provincia de La Pampa

El presente trabajo intenta analizar las características de los procesos de decisión estratégicos que llevan a cabo las empresas de la construcción radicadas en la provincia de La Pampa. En esta sección, se abordará los comentarios surgidos de las entrevistas realizadas, y el resultante del proceso de codificación.

4.1. Características del contexto en donde desarrollan su actividad las empresas constructoras

4.1.1. Tamaño de mercado

Un elemento importante que hace al contexto que la empresa enfrenta es el tamaño de mercado que la empresa atiende o que podría atender. Esta variable es entendida como la cantidad de proyectos que existen en construcción o con intenciones de realizarse. Los

mismos son obras solicitadas o demandadas por parte de organismos públicos y por particulares, constituyendo, a efectos de este trabajo, la demanda pública o privada respectivamente.

A diferencia de Hillebrandt & Cannon (1990) que establecen que una característica particular de la industria es la variabilidad de la demanda que enfrentan, en el caso particular de las empresas radicadas en la provincia de La Pampa se debe introducir al análisis, el tamaño de la misma.

A los fines de esta investigación, el tamaño de mercado es un código que se transformó en categoría crítica, mencionada por todos los entrevistados y con infinidad de relaciones con el resto de las categorías investigadas. El mercado inmobiliario pampeano fue caracterizado por los entrevistados como ser extremadamente pequeño, representado por la baja densidad y cantidad de población. Uno de los entrevistados menciona la baja tasa de crecimiento poblacional, extrapola y dice que para 2025 habría crecido un 3%. Estos indicadores le permiten justificar que las necesidades habitacionales no son tan fuertes como para poder hacer de la construcción una industria rentable y atractiva para el mercado privado.

“El negocio de la construcción en esta provincia es pequeño. La Pampa es muy particular y está fuera de esquema de cualquier tipo de empresa constructora. Acá no tenés un mercado privado. El crecimiento de la población de La Pampa es muy pequeño; se estima un 0,2% anual. Se estima que para 2025 la población solo haya crecido un 3%, no es nada. Imagínate que no es nada interesante para un desarrollador inmobiliario en la provincia de La Pampa. Por eso el tamaño de este mercado es muy pequeño”. (E2)

Además, existe la consideración de ser cíclico y volátil, como se expresa a continuación:

“Estamos en un mercado muy volátil, muy cíclico, hoy te sobran obras y mañana te faltan”. (E5)

La importancia del tamaño de mercado y su estabilidad fue mencionada expresamente como características importantes para la consolidación del funcionamiento de las empresas constructoras. Dos entrevistados mencionan este factor: que las empresas logran desarrollarse primero a nivel provincial, dentro de sus jurisdicciones, se afianzan en la actividad, aprenden y conocen las reglas del juego, ganan experiencia, buscan mejorar la eficiencia de sus procesos, para recién luego lanzarse a competir a nivel

nacional con licitaciones más grandes. Pero, si en la misma provincia no logran conseguir esos niveles de competitividad, será muy difícil que luego puedan lanzarse a competir contra otras empresas de otras provincias que sí lo han logrado.

“¿Qué peso tiene para vos el tamaño de mercado de La Pampa? Importante, muy importante. De hecho, fijate vos que La Pampa debe ser la única provincia que no tiene empresa constructora fuerte a nivel nacional. Casi todas las provincias tienen una, dos, cinco, fuerte. Una que trabaja en todos lados, que agarra obras grandes. En La Pampa no hay ninguna. Y eso, más allá de la mediocridad de los empresarios, que tenemos que echarnos la culpa, es que la provincia es chica, entonces vos no te pudiste desarrollar más o menos grande en la provincia y después saliste afuera”. (E4)

4.1.2. Caracterización de la industria en términos de las cinco fuerzas competitivas

Como se ha caracterizado en la etapa de investigación, el contexto, es un elemento en la formulación de las estrategias de las empresas. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite introducir un marco metodológico para su análisis.

4.1.2.1. Relación con proveedores

En el caso de las empresas constructoras pampeanas se da dos tipos de relación. En un grupo, tenemos aquellos empresarios que privilegian las relaciones de largo plazo con proveedores, donde prima las relaciones de confianza.

La confianza es una característica añadida a las relaciones con proveedores respecto de otros rubros, cuando muchas de las compras que realizan estos empresarios no implican la entrega inmediata del producto, sea que los proveedores no cuentan con stock o cuando, por política del cliente, es una compra anticipada y decide no retirar los insumos, dejando en custodia del proveedor la mercadería. El aseguramiento de la entrega podría llegar a ser uno de los elementos más importantes a la hora de elegir un proveedor por sobre otro.

“Totalmente personal, siempre dialogo. Soy rutinario. Compró más o menos al mismo. Voy a lo seguro. Cuando vos invertís, sabes que no te fallaron, y tenés que volver a depositar la confianza en ese proveedor, de que el dinero que pones te lo respetan. Compró a proveedores que conozco, con quien tengo relación hace mucho tiempo”. (E1)

“Bajo un esquema de aliados más que enemigos. Son relaciones de largo plazo. Se busca proveedores que sean confiables y teniéndolos como aliados y haciéndolos entender que no es una relación de una oportunidad, sino que va a

ser en cada obra que aparezca, va a tener su chance y uno va a acordarse de ellos para pedirles que participen y nos coticen. Yo creo que es importante. (...) Si el proveedor cumple, va a tener más oportunidades para seguir trabajando con nosotros. Porque si un proveedor me cumple, no trae problemas y está en un precio acorde está todo bien”. (E5)

Este grupo de empresarios, además, suele privilegiar a proveedores locales.

“Por los distintos programas que tiene el Banco de La Pampa y por una decisión personal, al mismo producto y asumiendo que el precio sea levemente superior, yo privilegio comprar todo en la provincia de La Pampa”. (E6)

En otro extremo, hay empresarios cuya relación con proveedores es a través del precio. En estos casos, no se privilegian relaciones a largo plazo, no la localización del proveedor.

“Con proveedores es por precio, no son relaciones que necesites desarrollar. Te da lo mismo comprar a cualquiera. Averiguamos más que nada plazos que te den para pagar, pero en general, se compra cuando tenés la plata. Así, que se compra con la plata en mano y ahí va por precio. Tratamos de comprar acá en la pampa, pero siempre que tenga buen precio”. (E2)

“Tengo una persona que hace las compras. Es la persona que pide los presupuestos. Normalmente pido 3 presupuestos de cada cosa que vamos a comprar y después decido yo a cuál le compramos”. (E4)

4.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores

Respecto de las barreras a la entrada en la industria de la construcción pueden considerarse a los requerimientos de capital. La construcción no se caracteriza por tener altas exigencias de activos fijos propios. Los mayores requerimientos en la industria comienzan a aparecer cuando las empresas deciden diversificarse y pasan a ser desarrolladores inmobiliarios o intervienen en la fabricación de materiales, en donde las necesidades de capital y de acceso al financiamiento, se hacen cruciales

“vemos que tenemos una competencia en la cual nos sentimos en cierto momento, en desventaja; porque cualquier persona con un pequeño capital y, con una gran capacidad dada por el Registro de Licitadores, compite con nosotros sin tener la experiencia, ni el staff de profesionales, ni el respaldo económico, ni el equipamiento para poderlo hacer”. (E5)

4.1.2.3. Rivalidad con competidores existentes

La industria de la construcción en la provincia puede caracterizarse como una industria con alta competencia entre empresas rivales.

“Es una relación muy competitiva entre las empresas, especialmente en la parte pública”. (E3)

Se puede enumerar las fuentes de la rivalidad entre las mismas. En primer lugar, la existencia de muchas empresas y la relativa facilidad que existe para conformar una. En segundo lugar, el tamaño de mercado es pequeño y con muy bajo crecimiento, lo que provoca que la expansión de una empresa sea en detrimento de la participación del resto. En tercer lugar, con un mercado privado deprimido, una gran fuente de competencia se da a través de las licitaciones de obras públicas, en donde el precio es la variable relevante y el control de costos se vuelve fundamental.

“Siempre la relación fue buena, salvo la rivalidad que tenés en las licitaciones”. (E3)

“Porque si vos competís con una empresa que tiene empleados con pocas horas blanqueadas, con gente en negro, con gente en monotributo, el costo mío no va a ser el mismo que el otro. Y yo siempre quiero que todo eso se iguale. Eso es respetar a la gente que trabaja. En general eso no pasa nunca. Hoy cada vez lo notas más”. (E1)

“Cuando empezás no te importa nada, pero ¿con quién competís?, con tipos que están mas desprolijos, eso es difícil, en el número que tira, porque: ¿quién se hace cargo de que este tipo pague todos los impuestos como tiene que ser y como te exige la ley?, te querés despegar de eso. Querés competir con alguien más igualado, con la persona que tenés enfrente tiene la misma gente en blanco que vos. Entonces ... estudiaste la obra, pasaste tal presupuesto y le encontraste la forma a la obra para bajarle el precio, y yo cuando la estudié no me di cuenta, ganámela ahí, pero no me la ganas con el impuesto. Esto es clave. Es muy clave”. (E1)

Salvo cuando la empresa actúa como desarrollador inmobiliario, ellas compiten por productos cuyas especificaciones están establecidas por los gustos y necesidades del cliente que las contrata, sea que exista un plano ya conformado o estén escritas en un pliego de bases y condiciones. Por esto, las empresas constructoras compiten por la ejecución de la obra. Si este proceso lo definimos como “el producto de la industria”, establecemos que el mismo, posee muy bajo grado de diferenciación.

Los empresarios concuerdan que la relación se da únicamente a través de la Cámara de la Construcción que los nuclea.

“Con otras empresas constructoras no se comparte, Yo personalmente tengo buena relación. aunque los conozco. Me parece mal no hacerlo, pero no hay relación”. (E2)

“En mi caso es buena, porque como he estado en la cámara de la construcción de presidente mucho tiempo, ahora estoy de vice. En general es buena. Es una relación más personal. Acá es personal”. (E4)

4.1.2.4. Relación con clientes

Los clientes de la industria, son variados: desde los clientes domésticos individuales, el gobierno y empresas. Si pensamos en la dualidad mercado privado/público, se puede establecer dos clientes distintos, que implican diferentes estrategias de marketing y con distintas formas de alcance.

“Como manejas la relación con clientes? ¿Cómo vas a manejar la relación ahora que vas a ser desarrollador inmobiliario? (vas a tener más clientes) Es una buena pregunta, es parte de la cultura que tenemos que implementar. En la obra pública te enfrentas a un inspector, que es un profesional que puede ser más o menos áspero, pero estas discutiendo con alguien que sabe de qué se trata. Los clientes son usuarios y quieren algo, tienen una ilusión que perseguir. Estas vendiendo una ilusión ahora. Son dos mercados distintos y distintas formas de tratarla”. (E5)

Cuando el tamaño de mercado privado es pequeño, la obra pública adquiere una relevancia desproporcionada, entonces el poder negociador del Estado se multiplica.

“El negocio de la construcción en esta provincia es pequeño. La Pampa es muy particular y está fuera de un esquema de cualquier tipo de empresa constructora. No tenés mercado privado. (...) Imagínate que no es nada interesante para un desarrollador inmobiliario en la provincia de La Pampa. Por eso el tamaño de este mercado es muy pequeño”. (E2)

“El tamaño del mercado y la estado-dependencia. Es terrible cuando dependes de un solo cliente”. (E2)

La industria de la construcción puede ser categorizada como una industria que vende un servicio o un bien final, en este caso, la construcción de una nueva estructura o la renovación y reacondicionamiento de una existente. Si consideramos a la industria como proveedora de un servicio, la empresa constructora se basa en su reputación como

mecanismo de captar clientes y diferenciarse de los competidores; al respecto, pueden citarse los siguientes comentarios:

“De la misma manera. O sea, nosotros tenemos diferentes clientes. Desde inicio nosotros nos dedicamos a la actividad privada, que es la más complicada. Los clientes se fueron consiguiendo de boca en boca”. (E3)

“Si, absolutamente y especialmente en el privado. Yo creo que alguien estará más dispuesto a pagar 1000 \$ más el m2 por algo construido por Bepha. Apuntamos al nombre”. (E2)

4.1.2.5. Presiones de parte de productos sustitutos

Es difícil encontrar productos sustitutos a una vivienda, o a una obra pública. La industria parece no estar enfrentando esta presión. No obstante, sí puede hablarse de presiones al método o tecnología de construcción empleada. El desarrollo de métodos industrializados de construcción y su expansión al ámbito de la construcción residencial, puede estar ejerciendo una presión adicional sobre las empresas constructoras que siguen utilizando métodos tradicionales de construcción. En este caso, se puede asociar también con las amenazas a la entrada de nuevos proveedores.

“lo empezamos a desarrollar en 1992 donde hablar de sistemas industrializados era una quimera (...) en el 92 yo decía que teníamos que ir hacia la vivienda industrializada, porque seguir construyendo como los romanos ya se estaba pasando la época”. (E5)

4.1.3. Contexto político y económico. Variables relevantes

El macro ambiente tiene influencia sobre las decisiones que pueden tomar las empresas. Se observa, sin embargo, que aun compartiendo el mismo ambiente no todas las empresas toman las mismas decisiones, pesando entonces, algún comportamiento subjetivo a la hora de tomarlas. Se averiguó acerca de cuáles son las variables relevantes en el contexto para cada empresario. Las respuestas fueron sin dudas variables del tipo económico. Específicamente, la disponibilidad de crédito, la tasa de interés, la inflación y el precio del dólar, el crecimiento y dinamismo del mercado. Por último, también, el contexto político.

En el primer caso, la poca disponibilidad de crédito afecta a las empresas constructoras, que no cuentan con los fondos para costear el capital de trabajo necesario para encarar nuevos proyectos; y a los clientes, privados o públicos, debido a que generalmente, los proyectos de construcción involucran el desembolso de grandes sumas

de dinero que son muy difícil de conseguir en su totalidad, un gran porcentaje de la construcción se financia con crédito hipotecario o créditos internacionales.

“Estábamos viendo de hacer el desarrollo que te decía. Pero los créditos hoy tampoco se dan. (...) Porque yo tenía que tomar la responsabilidad ante un banco o quien era si el que tomaba el crédito, si yo como empresa o el que iba a tener la vivienda para el desarrollo de vivienda. Y no estaba contenido en ningún momento, y yo no me podía hacer responsable de ese dinero que se pedía”. (E1)

En segundo lugar, respecto de la tasa de interés se reconoce que su alza opera con efectos negativos sobre el mercado inmobiliario a través de dos efectos. Por un lado, el encarecimiento del crédito, por el otro, el aumento del coste de oportunidad de la inversión residencial, haciéndola menos interesante frente a otras inversiones.

“Pero ahora en este momento, por la situación del país, privilegia tener ahorros o capital en plazo fijos y no generar trabajo. (...) Por eso se explica que gente con capital privilegia tener los ahorros a plazo fijos a tasas exorbitantes y no realizar un edificio para obtener una renta por alquileres con todos los riesgos que implica hacer una obra que en el momento de ejecución puede haber un accidente laboral o algo”. (E6)

“La obra privada está mucho más difícil porque primero y principal, en el mercado, con las tasas de interés que se están pagando el privado casi que no está invirtiendo. Entonces al no invertir, es muy complicado negociar con alguien cuando tenés tan baja rentabilidad cuando decís construyo y alquilo a tener un plazo fijo que tiene una tasa del 50% anual”. (E3)

En tercer lugar, la evolución del dólar es una variable seguida de cerca por los empresarios, cuyos insumos siguen de cerca los vaivenes en esta cotización.

“Lo que está pasando desde hace 2 años es, que la evolución del dólar, el estado por más que tenga buena voluntad, como ha pasado en esas corridas en donde el dólar pasa de 20 a 40 en menos de un mes, no tiene los elementos para reconocer los insumos dolarizados”. (E6)

En cuarto lugar, se menciona la estabilidad económica, el crecimiento y el dinamismo de mercado; especialmente a la hora de encarar obras privadas.

“En lo privado, la estabilidad. La estabilidad económica, inflación y crecimiento. Hoy por ejemplo tengo dos proyectos para iniciar y no me estoy animando, cuando hace 2 años o 3, no hubiera dudado. Si tenía el terreno y el proyecto listo no dudaba, empezaba. Y el tema es que por ejemplo terminamos una torre que entregamos en estos días y tenemos solo el 50% vendido. Y si no vendí ahí que

tenemos los departamentos listos, entonces, ¿para qué voy a iniciar otro? O sea, un poco el contexto”. (E4)

Por último, el contexto político también es una variable que influye en las estrategias de las empresas constructoras, especialmente de las que poseen un mayor capital de activo fijo.

“A medida que vas creciendo, vas teniendo un capital, ya tenés más miedo, y las decisiones te entran a pesar, y empezás a fijarte mucho más en la parte política. A ver qué decisiones se toman, por donde va el gobierno, que conviene hacer, si te conviene reinvertir o no, o esperar”. (E1)

4.1.4. Fuentes de información

Todos manifiestan que la fuente de información primordial está en los diarios y los noticieros, que cuentan lo que pasa en el país con las finanzas y la economía. En este orden de cosas, la tasa de interés, la inflación, el presupuesto nacional y las modificaciones impositivas son indicadores económicos relevantes para los entrevistados. También, alguno de ellos, menciona la lectura de la política como una fuente de información. Al respecto, las decisiones del Poder Ejecutivo a través del Presidente y Gobernadores son un punto importante para tener en cuenta, como en la siguiente afirmación:

“Intento mantenerme actualizado. Tratamos de analizar información porque hay mucha información podrida y mucho tiene que ver con el contexto, es muy importante no encapsularse y ni hacer situaciones ideológicas. No importa el partido, te tiene que importar como te afecta, después en tu casa haces lo que quieras, pero en la empresa, tengo que velar por la empresa. Tengo que ver cómo afecta a la empresa la decisión del gobernador, del ministro, que pasa con la economía. Hay que tener cabeza abierta, para tomar la mejor decisión”. (E5)

Para poder estar al tanto de las variables económicas o políticas, los empresarios entrevistados utilizan las novedades que les brinda los diarios, los noticieros y estar en la “calle” diariamente. Se luce el siguiente comentario:

“Estar en la calle diariamente, escuchar leer y ver como se está desarrollando”. (E1)

Por “calle” se puede interpretar la información que les brinda los proveedores acerca de precios, los plazos de entrega y financiación; el banco con los costos de financiación y venta de valores; los comentarios de otros competidores de la industria; etc.

Todos mencionan al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) como el organismo oficial utilizado como fuente de información. Este, es quien elabora el Índice del Costo de la Construcción que mide la evolución promedio del costo de la construcción privada en la Ciudad de Buenos Aires y 24 partidos del conurbano bonaerense (INDEC, 1996). Este indicador, publicado mensualmente, se utiliza por parte de los organismos públicos para actualizar e indexar el valor de los contratos de Obra Pública.

Análogamente, y en el ámbito privado, la Cámara Argentina de la Construcción elabora indicadores representativos de la actividad, como ser: el Indicador de Arquitectura que sigue al Costo de la Construcción, el Indicador Vial, Indicadores del nivel de actividad e Indicadores de incidencia de Cargas Sociales. Además de los indicadores, algunos de los entrevistados destacan la información que brinda la Cámara a través de boletines que analizan el presupuesto nacional y las consecuencias económicas de medidas de política pública. Al mismo tiempo, la Cámara, adquiere relevancia a través de las reuniones que se realizan en Capital y asisten los asociados de todas las provincias. Allí encuentran la mayor fuente de información de cómo se anticipa la coyuntura del sector.

“La cámara, me da perspectiva. Creo que es la principal fuente de información que tengo y además brindar información es casi la principal función que me provee la cámara. Aun cuando no era presidente me sumaba a las reuniones en Capital para escuchar y ver como venía la cosa”. (E2)

Otro comentario valioso es: “Leo bastante, la cámara de la construcción nos da información todas las semanas, del mercado inmobiliario, del presupuesto nacional, lo analizan, nosotros ya sabíamos que no iban a haber viviendas ni bien entro Macri, todo eso estaba en el presupuesto, todo eso lo analizan y demuestran. Pero si en el presupuesto nacional figuran 20.000 millones, pero bueno, fijate lo que deben. Estas cosas lo analizan en la Cámara, tiene gente para ello. Yo no podría hacerlo”. (E4)

En el ámbito interno a la empresa, la fuente de información primordial se relaciona con la contabilidad. Curiosamente, ninguno menciona a fuentes de información del tipo técnico o físico: ejecución de la obra, porcentaje del grado de avance, indicadores de calidad varios, etc. Mi opinión es que dado que el sector se caracteriza estar dirigido por personas cuya profesión es la ingeniería, arquitectura, maestro mayor de obra, y cuya mayor afinidad está en la parte productiva (construcción), estando más alejados de la parte

contable/financiera la cual reside en manos de contadores internos o externos, según sea el caso.

“(la información contable) Es determinante en todos los aspectos. Una licitación está basada en números, nosotros como ingenieros, como empresa, hay números de eficiencia en equipos, en mejorar el rendimiento del personal, en achicar costos, pero el soporte contable desde hacer una proyección financiera, hacer un seguimiento de pagos, hacer un seguimiento de flujo de fondos, de hacer un control de, por ej, gastos de cargas sociales del personal. Para la toma de decisiones es imprescindible”. (E6)

“Muy importante. Yo soy ingeniero, mi socio es ingeniero. Los ingenieros no tenemos el costo, tenemos la obra en la cabeza. Solo pensamos en la obra. Pero la empresa es un conjunto de actividades”. (E2)

Por este motivo, se preguntó cuál era el rol de la información contable y la importancia que le otorgaba cada uno. Las respuestas fueron dispares. Por un lado, un grupo de personas le pareció importantísimo ya que le aporta orden y claridad a la parte económica y administrativa. El orden es una característica apreciada ya que

“la falta (de él) se traslada a la parte constructiva”. (E1)

Se deduce que, por “orden”, se refieren a comprender el flujo de ingresos y egresos, saber si se cuenta con los recursos financieros necesarios para realizar la compra de materiales, anticipar cual será la liquidación de impuestos para tener esa previsión y poder hacerse del dinero, prever el pago del impuesto a las ganancias para determinar si es conveniente adquirir algún bien de capital, tener a todos los empleados en regla, con sus aportes, pago de seguros, etc.

“Yo si en la parte contable no hubiera tenido a María que me lleva las cosas ordenadas no podés continuar. Si se te ponen a fijar todo lo que la ley exige para presentarte y vos estas desordenado, no podés avanzar (...) si esa parte esta desordenada a la corta o larga caes. ... Controlas lo que vos gastas y lo que facturás. Para los contadores el problema es siempre el último día del año que te dicen “tenés (que pagar) tanto de ganancias”. Eso lo trato de ir controlando a diario para que no llegue diciembre y te pase que salgas a comprar una locura porque no la tenés. La parte contable es el orden. El orden es contable y en la obra. La obra, te podés equivocar, pero, cómo la diagramas, cómo la planeas, el avance, como la *tenés* a la obra eso te da orden. Vos podés ir a una obra y ver si funciona o no funciona. Eso es para mí clave, el orden”. (E1)

Otro grupo, en contraposición, desprecia de la importancia de la información contable. Le asigna a la misma, una importancia menor, solo referida a la liquidación de impuestos y hasta algunos piensan que “en general (pienso) que es un dibujo”. Se interpreta que esta opinión se basa en que desprecian de la importancia de los estados contables como herramienta de gestión. En este grupo también están los que relativizan la importancia de esta información, porque es información que proviene de decisiones ya tomadas, y por lo tanto es información pasada. Sostienen que importancia fundamental está en la información estratégica, que no es la brindada por la información contable.

“La información contable es información histórica entonces me ayuda a medir determinadas cosas, pero no es la que maneja la empresa. Me ordena la empresa, pero viene después de la acción. Un comprobante se va a registrar si existió una compra y esa compra tuvo una decisión. Va casi en segundo o tercer orden. Ahora, sin la información contable, sería un caos. Yo creo que tiene su importancia, pero no es la estratégica, la que te marca la cosa, hay otras cosas más prioritarias que esa”. (E5)

“La construcción no es un negocio, la empresa constructora es el negocio, y la constructora no son las obras que ella construye, sino los negocios que esa obra me da. Esta interpretación me la da el CPN. Su trabajo es mucho más que el balance y los impuestos, ella me ayuda con el manejo de la empresa en su conjunto, en el manejo del costo, del margen, de todas las actividades. Me da la visión de negocio todo el tiempo. Ese manejo del costo y del margen de la obra en particular capaz lo veo más con el ingeniero, pero el manejo del negocio de todas las actividades lo veo más con ella (CPN). Especialmente cuando estamos con todas estas actividades paralelas se va a hacer indispensable”. (E2)

Algunos, incluso, complementan y desarrollan herramientas de análisis estratégico, cuadro, tableros y modelos de estrategia.

“Hago algunas de las herramientas de análisis que hacen los administradores de empresas para estrategia. Acá colgado tenemos este cuadro que va un poco apuntando a esto”. (E2)

4.1.5. Grupos de Referencia

La Cámara Argentina de la Construcción es, el único grupo de referencia que mencionan los entrevistados. Ellos forman parte de la misma como asociados y algunos de ellos tienen un mayor nivel de compromiso al estar en la conducción de la filial local o haber ejercido la misma.

Respecto de la utilidad de la Cámara, reconocen que es útil para representar los intereses empresarios ante las autoridades gubernamentales, para coordinar la toma de decisiones. Los objetivos relevados en las distintas entrevistas de los empresarios de pertenecer a este grupo fueron:

- Articulación con niveles de decisión;
- Colaboración entre el sector privado y público
- Toma de decisiones coordinada entre el sector público y sector privado
- Generación de obras de infraestructura
- Mejorar la competencia entre las empresas en el sector
- Brindar Capacitación Técnica
- Ámbito de discusión de problemáticas comunes
- Fuente de información sobre temas diversos

Al respecto se desataca:

“Nunca quise participar con un cargo, pero siempre estuve por el hecho de poder colaborar, en el sentido de cosas que se tramitaron con el Gobierno, poder colaborar con el Gobierno con el tema de las licitaciones, no es para acomodar nada sino para ver si se pueden generar nuevas obras. De que la competencia sea más sana entre las empresas. Que no haya empresas que tenga la mitad de gente en negro compitiendo. Le queda el rezago al gobierno porque esa obra no se termina y termina saliendo dos veces más. La cámara siempre vino trabajando, capaz hora queda obsoleta porque se hicieron 5 licitaciones en todo el año. Hacer cursos técnicos, como se están haciendo en este momento, avalados por la Cámara, donde le dan un premio a quien se recibe.” (E6)

Si bien todos reconocen la utilidad de un órgano empresario, existen críticas al mismo. La mayoría cree que hay poco nivel de involucramiento de parte de los asociados y que no existe la cooperación entre los socios. Descreen de que haya una coordinación entre ellos y que se traduzca en mejoras de los intereses comunes. Por el contrario, cada empresa tiende a buscar beneficios propios, volviéndose demasiado personal. Existe una relación tensa entre las empresas de la industria derivada de la competencia por un mercado de obras públicas muy pequeño para la subsistencia de todas. Existe una crítica

a la inexistencia de penalizaciones por parte de la Cámara hacia aquellas empresas que compiten en forma desleal al no seguir las reglas de contratación laboral y evasión fiscal.

“Voy a la Cámara de la Construcción, formo parte, pero no tomo las decisiones. Escuchas y... muchas veces los diálogos en las Cámaras son muy personales. No ves un sinceramiento, todos queremos nuestro beneficio”. (E1)

“Porque si vos competís con una empresa que tiene empleados con pocas horas blanqueadas, con gente en negro, con gente en monotributo, el costo mío no va a ser el mismo que el otro. Y yo siempre quiero que todo eso se iguale. Eso es respetar a la gente que trabaja. En general eso no pasa nunca. Hoy cada vez lo notas más. Sobre todo, en esta época que decían que iban a blanquear más gente y yo no lo veo”. (E1)

Las empresas que no están en la gestión de la cámara no ven la necesidad de ampliar sus redes de contactos o fuentes de información en otras esferas que no sea el ámbito local. En contraposición, aquellos empresarios que están o estuvieron en la gestión de la Cámara, ven como principal ventaja al hecho de pertenecer una extensa mayor red de contactos y relaciones que se te abren en el ámbito nacional con la posibilidad de acceder a reuniones con representantes de todas las Provincias y Nación, conocer a funcionarios de todos los niveles, obtener acceso a información con mayor nivel de análisis y una visión más amplia de la industria.

“Lo veo algo más para ir a Buenos Aires, lo veo positivo por ese lado. Por ahí, acá adentro no es tan importante, no es que por estar en la Cámara me van a dar una obra o eso. Pero te da relaciones, te brinda información más clara que la que podés tener desde acá, ves cómo hacen las cosas en otros lados. Yo ahora soy Presidente de la Cámara, pero un poco porque nadie más se propone. Yo veo que estaría buenísimo que todas las empresas nos relacionemos un poco más, pero no funciona así. Al principio, cuando era más chico, y un poco más ingenuo pensaba así, pero con los años me di cuenta que en realidad cada uno mira para su lado”. (E2)

“A mí la cámara me ha dado una visión más amplia a nivel nacional. Yo participo mucho en Nación, conocer mucha gente, enterarte de primera mano las decisiones de un montón de cosas que van a pasar. En la Cámara estamos en el IERIC, por ejemplo, o participamos en la paritaria y podemos opinar. En ese sentido, por ejemplo, hace 3 años con un grupo del interior nos opusimos a lo que estaban haciendo las empresas grandes de Buenos Aires que era a fin de año darle sumas fijas a la gente. Esa suma fija no estaba reconocida en el INDEC y si no lo estaba, a nosotros no nos la reconocían. Hicimos como un frente y nos opusimos a eso y lo logramos. En el gremio de los obreros nuestros no hay suma fija, todo es remunerativo. Salen más caros, pero te lo refleja el costo de la

construcción del INDEC. Para nosotros que trabajamos con la obra pública, o así sea la privada, la Cámara de la Construcción te lo refleja. Y después, para enterarme de primera mano lo que se viene. Tener reuniones importantes con funcionarios. He tenido reuniones importantes con el Presidente que no la hubiera tenido. ¿Te preguntas de que te sirve? Bue capaz de nada, pero la tuviste”. (E4)

4.2. Continuidad

4.2.1. Definición

Del análisis del proceso de codificación y su posterior agrupación en categorías se confirma la categoría central de esta investigación la cual resulta en Continuidad. Llamamos continuidad a la categoría que relaciona los códigos que ejemplifican los procesos de trabajos concatenados, a la posibilidad y la seguridad de que al culminar la obra que se está ejecutando vendrán otras que permitan mantener a los recursos humanos y físicos funcionando y trabajando y que asegure flujos financieros líquidos que permitan el pago a los mismos, también como forma de lograr la sostenibilidad de la empresa.

Los motivos que inciden en la centralidad y preponderancia de esta categoría radican en que, de una u otra manera, ella logra conectar a las otras subcategorías y códigos que surgen de las entrevistas. Es decir, que esta categoría atraviesa transversalmente a todos los códigos que hacen a la conformación de la estrategia de las empresas en esta industria. A su vez, todos los comentarios de los entrevistados hacen referencia de una u otra manera a elementos que, una vez agrupados, conformaron esta categoría central. Esto lo podemos apreciar en el siguiente comentario:

“La falta de continuidad de la actividad hace que no puedas formar un equipo de trabajo que puedas mantener a lo largo del tiempo o que sea muy riesgoso, porque después: ¿cómo aseguras tener los recursos para pagar los sueldos? ¿Qué motivación puede tener el equipo de ingenieros que no sabe si la próxima obra es una escuela, un plan de viviendas o nada?”. (E2)

Cabe destacar que esta característica es intrínseca a la actividad, y hace a la complejidad de las estrategias de las empresas dedicadas al negocio de la construcción.

En síntesis, la continuidad de la actividad es central como modo de garantizar la sostenibilidad de la empresa, de tratar de suavizar los ciclos de facturación y demanda por servicios de construcción, tratando de que esa volatilidad no impacte dentro de la organización y de asegurarse los instrumentos para generar continuidad en la actividad

de la industria aun cuando el contexto no lo permita. A continuación, veremos detenidamente los elementos que ayudan o atentan contra la continuidad en la actividad.

4.2.2. Estrategias para lograr continuidad

Las empresas generan un conjunto de estrategias para resolver el problema de la continuidad. A continuación, se enumerarán aquellas que los entrevistados mencionaron.

4.2.2.1. Concatenación de proyectos

La forma de lograr continuidad en el trabajo es ir concatenando proyectos: en determinado punto de avance de un proyecto, se empieza uno nuevo para no dejar de tener esa continuidad. Una de las formas de ir concatenando obras puede ser a través del plazo de obra:

“A medida que estoy en el avance de la obra voy viendo qué obras se van a licitar, y qué se está licitando y trato de enfocarme en la que viene para seguir teniendo continuidad de trabajo”. (E1)

4.2.2.2. Uso de Gastos Generales

Otra de las formas que se mencionan, es ir monitoreando el uso de los gastos generales (costos fijos) y cuando se entiende que los mismos ya han sido absorbidos por la obra, se busca un nuevo proyecto en donde los mismos puedan ser asignados. De esta forma, estos recursos están en permanente utilización. Al respecto, se encuentran en las entrevistas frases como la siguiente:

“Y después, a medida que pasa el tiempo y se va ejecutando la obra, ya vemos que necesitamos una obra nueva, porque ésta ya está dando su utilidad y el costo fijo y los gastos generales que tenemos ya los usamos, entonces buscamos otra perspectiva (obra), pero siempre en lo mismo”. (E1)

4.2.2.3. Variabilidad del margen de Rentabilidad

La consideración de qué margen bruto o beneficio se aplica en la presupuestación o cotización de una obra es uno de los elementos que utilizan los empresarios para obtener obras que vayan asegurando la tan ansiada continuidad. Siendo que el margen que se coloca en los presupuestos y cotizaciones es una variable en la formación del precio de la obra, cuando las empresas constructoras tienen necesidad imperiosa de obtener un próximo proyecto, tienden a bajar el beneficio empresario al mínimo. Por el contrario, cuando tienen mucho trabajo y la capacidad está casi en el límite, para aceptar una obra

adicional, el margen de la misma tiene que ser superior al resto. En este sentido se identifican las siguientes aseveraciones:

“se analiza en qué situación está la empresa, si necesita con urgencia esa obra, o no, y con eso analiza si le pone más beneficio o menos beneficio. O sea, normalmente se dice que trabajas con un 10% de beneficio, se analiza si trabajas con un 6% o con un 15% de acuerdo a la necesidad de obras que tengas en ese momento”. (E3)

“...al ponerle el 50% es como si el equipo lo regalo, no lo voy a reponer, lo único que le voy a poner es la rotura. Al beneficio le pusimos el 10% pelado, sin ponerle ganancias, o sea no pagando ganancias. O sea, que pagando ganancias me va a quedar el 3% o 4% que es lo de antes de la cascada, o sea, sin impuestos... y nos ganaron por el 10%. Después eran materiales, mano de obra, que todos tenemos lo mismo. Y yo le pregunte al colega ¿cómo hiciste? Le pusieron 0 beneficio y al equipo le pusieron el 40%. Eso a la larga, no te digo que no tengas que hacerlo en algún momento, pero a la larga te genera que tenés todos los equipos rotos, si no tengo beneficio estoy trabajando de gusto, aparte estas arriesgando que cualquier cosita, pierdas, no tenes beneficio. Pero hoy esta pasando esto en casi todas las obras”. (E4)

4.2.2.4. El crecimiento hacia otras jurisdicciones

Una opción que han tomado algunas de las empresas, para vencer la restricción de la demanda, ha sido buscar obras en otras provincias. Esto ha constituido una estrategia para el crecimiento de las empresas o su sostenibilidad en momentos donde la coyuntura económica ha reducido dramáticamente el volumen de obra.

“El mercado de la pampa es un mercado de 300 mil habitantes, entonces tenemos que buscar otra cosa. Por eso fuimos al oeste de Provincia de Buenos Aires, no irnos mucho más allá de 300 km alrededor, el valle de Rio Negro, Neuquén, que es donde seguimos insistiendo...”. (E5)

4.2.2.5. La importancia de los Recursos Humanos

La discontinuidad del trabajo o la inseguridad de continuidad laboral atenta contra la formación de recursos humanos y de equipos de trabajo.

“La falta de continuidad de la actividad hace que no puedas formar un equipo de trabajo que puedas mantener a lo largo del tiempo o que sea muy riesgoso, porque ¿después cómo aseguras tener los recursos para pagar los sueldos? ¿Qué motivación puede tener el equipo de ingenieros que no sabe si la próxima obra es una escuela, un plan de viviendas o nada? Dentro de esto que te decía del tamaño del mercado, pasa que no hay buenos profesionales o no hay muchos. Es muy

difícil encontrar gente. Es muy difícil formarlos a tu gusto y darles continuidad de trabajo”. (E2)

Es por ello que el mantenimiento de los equipos de trabajo es una de las características deseables por los empresarios entrevistados, tal como surge de los siguientes comentarios:

“lo de los alimentos surge como una necesidad de ir haciendo menos fluctuantes los flujos de dinero, hacer algo que nos estabilice un poco la facturación como para que eso me sostenga el equipo de trabajo, que con un mercado de recursos humanos tan chico es importante de mantener”. (E2)

“Nos pasó que con las últimas viviendas, yo a los 6 meses de obra tenía todos los materiales pagos, íbamos con buen avance, yo podría haberme desprendido de muchos de los muchachos y quedarme con 4 o 5 para ir avanzando según el plan. Pero no, los aguanté hasta que terminamos. Esta obra fuimos a pérdida... pero para mí esto es más importante que todo, porque la gente es lo importante, más en un pueblo chico como este”. (E1)

Aquellos empresarios que están muy interesados en mantener equipos de trabajo priorizan la obra pública por sobre la privada en cuanto le reconocen el beneficio de mayor estabilidad, un horizonte temporal más certero y previsible que les permite mantener sus colaboradores.

“La obra pública, lo que tiene, es mayor tiempo para formación de capacitación laboral del personal, reglas más claras, o sea, hay un pliego en el cual ambas partes se tienen que ajustar a determinadas cuestiones, y o sea el privado es más volátil, en el sentido de que se termina la obra y después no hay otro privado para tener la continuidad, una vez que uno genera la estructura”. (E6)

4.2.2.6. Razones de preferencia de obra pública entre las empresas constructoras

Se preguntó por qué optaban por participar en el doble negocio de la obra pública y privada. Especialmente, por qué optaban por obra pública sabiendo que los márgenes son muy ajustados. Las respuestas fueron variadas. Las respuestas apuntan a que este sector es un gran generador de demanda, entonces, la obra pública proporciona volumen y continuidad de trabajo.

“Volumen, como te decía, en este mercado de la pampa que es tan chico, la obra pública es todo”. (E2)

No obstante, éste no es el único factor a considerar. Existen razones subjetivas en la preferencia de trabajar con este actor en vez del sector privado. Hay un componente poco objetivo, que no se encuentra en los textos, que es el gusto personal del empresario.

“Yo me acostumbro a trabajar con gente en blanco desde entrada en la obra pública y me siento más cómodo”. (E1)

Otra de las respuestas se relacionó con que en la obra pública no hay esfuerzo de comercialización y cobro mensual del trabajo y honorarios.

“yo me caracterizo más que todo por no ser un buen cobrador. En la obra pública ya tenés el precio determinado y a mí me cuesta mucho cobrar en lo privado”. (E1)

Por último, la obra pública implica, para el contratista, tener que sujetarse a las condiciones que impone un Pliego. Y estas condiciones son conocidas por él al momento que decide licitar. Por eso, las reglas de juego son más claras y se minimizan los riesgos de modificación sobre las condiciones del contrato.

“La obra pública, lo que tiene, es mayor tiempo para formación de capacitación laboral del personal, reglas más claras, o sea, hay un pliego en el cual ambas partes se tienen que ajustar a determinadas cuestiones, y en el privado es más volátil en el sentido de que se termina la obra y después no hay otro privado para tener la continuidad, una vez que uno genera la estructura”. (E6)

4.3. Estrategia

A continuación, se analizará cuáles son las estrategias perseguidas por los empresarios de la construcción de la provincia de La Pampa. Para ello se indagará que implica la estrategia, el proceso de formación y surgimiento de la misma, qué tipos de estrategias genéricas existen en las empresas y quien la define y la lleva a cabo.

4.3.1 Surgimiento de la estrategia

La mayoría de las respuestas al modo de surgimiento de la estrategia demuestra que en este proceso existe un alto grado de discrecionalidad. La formación de la estrategia como un proceso deliberado, objetivo, planeado y cuantificable no se desprende de ninguno de los casos analizados. Por el contrario, su nacimiento es del tipo emergente. De alguna manera u otra, los entrevistados respondieron con un “fui viendo la oportunidad”, “vamos viendo”, fue “por necesidad”.

“Planificado fue poco. Arrancamos en el 2001/2002. No son tantos años y están proyectadas 3 empresas en camino que se van dando por las circunstancias económicas – financieras. Más que nada, fui viendo la oportunidad. Una cosa fue llevando a la otra. Primero decís, para arrancar esto necesito una pala y después, una camioneta, luego, un lugar para dejar todo, a medida que se fue equipando la empresa sintió la necesidad de tener un lugar para estar, porque no tenía un lugar para dejar las herramientas. Y surge este terreno inmenso donde instalarnos. Después surgió la posibilidad de hacer con otro socio, entonces es una cadena que vos lo vas proyectando en la medida que la vas caminando”. (E3)

“Hay un poco de planeado y mucho de que vamos viendo”. (E2)

Según se desprende de los ejemplos, se observa cómo las decisiones fueron tomadas a medida que fueron surgiendo necesidades y hubo oportunidades para aprovechar, que conforman el presente de la organización. No obstante, en el análisis pormenorizado de las decisiones, es evidente que tienen alguna lógica subyacente que las relaciona.

En muchos casos, esta lógica responde a la adaptación al entorno. Al respecto, se destacan las siguientes situaciones de adaptación que surgen de las respuestas dadas:

1. achicamiento del tamaño de mercado ante la contracción de la obra pública

“El mercado y las condiciones económicas, y políticas del país nos están orientando hacia eso. La parte de obra pública está desapareciendo”. (E5)

2. necesidad de asegurar la continuidad de trabajo dentro de la misma industria: esto es, la diversificación y construcción encarada hacia la construcción residencial.

“Nosotros vemos un abanico en trabajar con lo privado y lo público. Hay otras empresas que solo trabajan con lo público, pero eso está totalmente parado. Nosotros tenemos trabajo de obras que estamos haciendo nosotros en forma particular, más obras que le estamos haciendo a terceros”. (E3)

3. lograr estabilidad en el flujo de facturación.

“(la facturación) es tremendamente variable (...). Las magnitudes de facturación en esta actividad son bastantes grandes y fluctuantes. En especial la facturación de la obra pública”. (E2)

4. tratar de conseguir la continuidad y sostenibilidad de la empresa a través de la diversificación a actividades distintas a la construcción.

“Nosotros veíamos que, en los momentos de crecimiento, crecíamos mucho, mucho. Y en ese crecimiento se pueden hacer desastres. Es un negocio con

muchísima facturación y te podés marear y las posibilidades después de caer son grandes, y las caídas se hacen muy grandes, terribles. Y si no estás preparado, te destruyen. Se hace muy difícil mantener los equipos en esos momentos. Y si no los mantenés, no estás preparado, no estas fuerte y no tenés la gente para la nueva etapa de crecimiento”. (E2)

5. asegurar el mantenimiento del equipo de trabajo de staff (ingenieros, arquitectos y administración) a través del “subsidio financiero” que puede existir con la diversificación hacia otras industrias.

“Entre obra pública y privada el equipo de profesionales, los recursos humanos. Con la agrícola el staff de administración, después hay como un subsidio financiero, que pretendo que me dé un flujo de fondos para mantenernos”. (E2)

6. adaptación de recursos ociosos y utilización más eficiente de los mismos.

“Fue parte de la estrategia. En este tema estaba orientado hacia Thermahouse porque tiene una planta con una cantidad mínima de gente con un determinado costo fijo, la única manera de hacerla eficiente es dándole volumen de trabajo, entonces yo todos los días tengo que estar sacando 25 paneles”. (E5)

La subjetividad está implícita en la estrategia. Tal y como se mencionó anteriormente, todos los entrevistados se dedican a la actividad por intereses y gustos personales. Y estos mismos quedan plasmados en el tipo de estrategia elegida. Se destacan numerosas frases como:

“Yo lo encontré a través de Therma con una idea incipiente que me enamoró y me convencí. Porque las estrategias no son de papel, sino que tiene que haber sentimiento. Porque la tenés que sostener hasta abajo del agua. (...) Hay que agregarle otros valores: tesón, entusiasmo, ganas. Las cosas no salen solas. A la profesionalidad hay que agregarle equipo, energía, casi te diría la locura del enamoramiento hacia lo que estás haciendo”. (E5)

“La energía eólica que siempre me gusto. Yo estuve en su momento en el parque eólico de General Acha y ahí quedé enamorado de la idea. Siempre quise dedicarme al negocio de las energías renovables porque es sano y tiene que mantenerse. Es el futuro. Algo que me dé la base de sustentabilidad, que me sirva y que sea grande como para compararlo con la facturación de la empresa constructora pero que sea constante”. (E2)

4.3.1.1. Origen

El común denominador del origen de las empresas constructoras según las personas entrevistadas es el interés de los socios por la industria. Ese interés puede provenir de:

1. una elección profesional, al ser ingenieros o arquitectos;
2. de una tradición familiar, al heredar la empresa y habiendo estado en contacto con la actividad durante toda su vida;

“Lo mamá de chiquito, yo a los 13 años iba a la obra, es eso”. (E4)

3. un gusto o interés particular por ella, pero provenir de otras ramas (administración, ciencias económicas). Como por ejemplo:

“con mi formación de CPN, que poco tenía que ver con la construcción. Yo hacia la parte administrativa y terminé empresario de la construcción”. (E5)

Las circunstancias de surgimiento de la empresa son variadas, tenemos varios casos. Por un lado, la empresa familiar que se va reconstituyendo de a poco en una empresa constructora junto con otras actividades, pero que a partir de la división de acciones y con la convicción de algún socio se vuelca de lleno a la construcción.

“Tanto Ecop como la otra empresa que tenemos es familiar. Es de una familia creada por hermanos, yo soy la segunda generación, quede yo de encargado. La otra empresa que tenemos es de mi familia, exclusivamente de mi viejo y se dedica a las explotaciones agrícolas y alquileres. Pero ECOP es solo construcción privada y pública”. (E4)

También surgen por disgregación de empresas previas y la posterior reconfiguración en empresa constructora a partir de la profesión de los socios que quedan.

“En un principio, por allá en el 2005, éramos tres socios, y nuestra principal actividad era en higiene y seguridad y también teníamos la actividad de la construcción. ... En un primer momento, (la higiene y seguridad) nos daba el dinero para mantenernos. Después la empresa constructora fue aumentando su volumen de facturación, sobrepasó a la parte de Higiene y Seguridad. La socia no aguanto la presión, las horas acá adentro, dejar la familia.... y se fue”. (E2)

Por otro lado, la empresa surge ante la necesidad de encontrar una fuente de ingresos al haber sido despedidos.

“La empresa se inició en el año 2001, en plena crisis económica, quedando los dos socios sin trabajo de otras empresas constructoras del medio...”. (E3)

También hay una decisión personalísima de renunciar a ser empleado para pasar a ser dueño de una empresa en el rubro que le gusta y ha estudiado en la Universidad.

“Mi profesión es ingeniero civil y tuve un paso por la Administración tanto en Vivienda como en Vialidad Provincial y después en la organización propia soy el titular y el representante técnico. Yo no contrato un ingeniero. Es volcar los conocimientos adquiridos en una universidad nacional para estudiar el aspecto legal técnico y administrativo y aparte porque me gusta”. (E6)

4.3.1.2. Visión

Algunos se destacan por tener una idea clara del negocio tal y como está en la actualidad y hacia dónde se dirige el futuro. Estos, son quienes estiman que la actividad tuvo y va a seguir teniendo una reconversión profunda hacia la reducción del volumen de obra pública y surge entonces la necesidad de buscar negocios en el mercado privado.

“El horizonte de corto plazo vemos que va a continuar o se va a seguir agravando y la única salida que puede llegar a haber es a través de la parte privada”. (E5)

Otros, no tienen una concepción estratégica de hacia dónde quieren dirigirse y tienden a dejarse llevar por las oportunidades que se presenten y el día a día. En este caso, se destaca opciones como:

“Uno tiene una visión clara de lo que hace cómo lo quiere terminar, después el día a día es el que te va llevando”. (E3)

o también confunden la visión con la idea que se hicieron para una obra en particular ya que ellos sólo piensan en “cómo quieren terminar la obra”.

“Tengo más en la cabeza, terminar la obra. Continuar con la que viene...”,(E1)

Las entrevistas demuestran lo subjetivo de este concepto demostrado en el estilo personal del empresario, en esta dicotomía mencionada.

Además, juega mucho el momento en la vida personal del empresario, respecto de si desea seguir expandiendo el negocio y crecer o si desea quedarse como está en los niveles que ha logrado y su principal preocupación es consolidar lo que tiene y hacerlo lo más rentable posible. En este aspecto se destaca:

“Si me hacías esa pregunta hace 10 años hubiera dicho que quiero ser lo más grande posible. Irme para allá, buscar trabajos en otros lugares, agrandar, comprar más equipo, y hoy te estoy diciendo que quiero mantener un circulo chiquito, con los mejores profesionales dentro de la empresa y que sea rentable”. (E4)

En conclusión, no puede establecerse un juicio de valor concluyente para toda la industria acerca de si los empresarios pampeanos tienen visión o no acerca del negocio,

ya que ésta no es compartida por todas las empresas y depende única y exclusivamente del empresario que la dirija.

4.3.2. Tipos de estrategia

Se ha analizado previamente que la definición del tipo de estrategia que lleva a cabo cada empresa en particular parte desde el análisis de dos variables fundamentales: cuál será el mercado a atender y el tipo de herramientas para hacerlo. Estas herramientas varían entre: tratar de cobrar el mínimo precio posible o, por el contrario, sin ser el precio la variable de decisión fundamental se trata de acercar a sus clientes la mayor calidad posible. Este juego de variables provoca la clasificación de las estrategias en Estrategias Genéricas de Costos, de Diferenciación o de Nicho. A continuación, se identificará si las empresas pampeanas de la construcción siguen inexorablemente alguna de ellas, si siguen otras o si las combinan según sea la circunstancia.

4.3.2.1. Estrategia Genérica de Diferenciación

En el proceso de entrevistas se indagó acerca de la posibilidad de que las empresas constructoras lleven a cabo modalidades de esta estrategia. Se observa que las características del tipo de producto a construir y del proceso de cotización constituyen dos razones que posibilitan o no a la diferenciación como la estrategia perseguida. Al respecto, el sector público, a la hora de licitar una obra, define de antemano las características que ésta debe tener, y establece cuál será el producto final a construir a través de un Pliego de Bases y Condiciones. Entonces, éste regula las dimensiones, diseño, detalles, características de materiales y plazo de entrega, que tendrá la obra. La empresa constructora se limita a la construcción según las características indicada en el mismo. En el ámbito privado, sucede algo similar cuando, el diseño muchas veces también es proporcionado por el cliente el cual ha definido previamente con algún estudio de arquitectura las características del inmueble a construir.

Dada la falta de injerencia en el diseño y elección de materiales y atributos que hacen al producto final de la obra pública, se dice que la diferenciación, en la industria de la construcción, es una estrategia que pueden elegir las empresas solamente cuando apuntan al mercado privado y cuando la empresa constructora tiene algún grado de involucramiento en la etapa de diseño del producto. Los siguientes comentarios así lo expresan:

“ [la diferenciación] en la obra pública no es importante. Más allá de que vos querés cumplir los plazos y querés que la obra quede bien para cumplir el contrato y después no tener mucho de mantenimiento, pero en general todos pretenden lo mismo, o sea, no hay mucha diferencia”. (E4)

Del análisis de las entrevistas, las fuentes de diferenciación que mencionan las empresas constructoras de La Pampa pueden agruparse en calidad y en tipo de tecnología de construcción. Respecto de la diferenciación según calidad, los modos de diferenciarse son: la marca, nombre o prestigio de la empresa que la construye; la calidad de materiales que emplea; la calidad de los recursos humanos que intervienen; el diseño y el cumplimiento de plazos. Por otro lado, el producto final puede diferenciarse mediante el sistema constructivo que sea utilizado, según sea construcción tradicional o con sistemas industrializados. En el primer caso, las empresas que apuntan al nombre expresaron:

“Yo creo que alguien estará más dispuesto a pagar \$1000 más el m2 por algo construido por Bepha. Apuntamos al nombre”. (E2)

“Además, valoramos el prestigio, aunque no tiene valor económico. La idea es terminar la obra, por ej: que se termine y no tener reclamos o ser reconocidos en la comunidad que se entrega un buen producto”. (E6)

“En la parte privada pasas a jugar en otro escalón, tenés que mostrar profesionalidad, tenés que estar pensando en financiamiento, en dar confianza al cliente para que lleguen, en dar confianza a inversores para que te acompañen, en imaginarte qué es lo que necesitas, y tenés todo el ambiente donde vos quieras desarrollarte como vos te creas capaz de hacerlo”. (E5)

Otra empresa expresa que la buena publicidad le redunda en mayores ventas, como es el caso siguiente:

“Le habíamos vendido un departamento a una persona, la obra estuvo al año. Cuando vino a tomar posesión, la cochera que le había tocado, ..., la mujer decía “no entro en la cochera, me siento incómoda”. ¿cómo lo solucionamos? Me devolvió el departamento, los dólares que ellos me habían pagado, 70 mil suponte, y en ese momento valía 100 y le pagué los 100. Bueno, eso, que lo hice porque me pareció que era así (...) Bueno, en ese momento lo hice porque me puse del lado de él. Pero la verdad que eso tuvo una repercusión, con una persona que tiene muchas amistades, a partir de eso vendí como 4 ó 5 departamentos porque este loco anda hablando bien de mi”. (E4)

Los que apuntan a la calidad de los materiales tratan de poner una calidad media-alta a los materiales y artefactos que lleva la obra. Como, por ejemplo:

“Uno siempre busca diferenciarse. Si haces un departamento y una empresa pone calefacción, vos pones loza radiante cosa que el departamento se destaque”. (E3)

“Si tenés que sacrificar calidad por costos, no. Siempre tratamos de tener una calidad media-alta en lo que estamos haciendo”. (E3)

Respecto de los recursos humanos empleados:

“(busco diferenciarme) con la persona. Y que el grupo que trabaja conmigo haga lo mismo”. (E1)

Además, una fuente de diferenciación es el diseño:

“En la parte privada, consideramos que en los proyectos nuestros le damos una vueltita más de rosca. En el sentido de que el proyecto sea un poquito mejor. Normalmente contrato arquitectos de afuera para hacer el proyecto, y contrato los que para mí son buenos proyectistas y después les pido una terminación X para ese edificio. En general estamos haciendo de la media, un poco para arriba”. (E4)

Otra de las maneras que encuentran las empresas de diferenciarse respecto de los competidores en el mercado privado es en el cumplimiento de plazos:

“la realidad es que, la obra privada, la teníamos como un hobby y no le dábamos dentro de la empresa la importancia que le estamos dando ahora. En el sentido, por ejemplo, de cumplimiento de plazos. Nosotros empezábamos un edificio y capaz hace 10 años, lo habíamos programado para 2,5 años y tardábamos 3,5 años y bueno... si, tuve que pagar una multa a los que habíamos vendido, normalmente le pagas un alquiler, pero bueno, no le dábamos mucha importancia. Sí se la dábamos a la obra pública. Ahora sí se la damos a lo privado”. (E4)

Por último, otra de las fuentes de diferenciación de las empresas constructoras, es a través del producto que ofrecen. En particular, una de las empresas entrevistadas construye, tanto en el sistema de construcción tradicional como a través de sistemas industrializados y paneles.

“(la diferenciación) La buscamos permanentemente. Es una de las razones de Thermahouse. Tenía que buscar algo que me diferenciara del resto y que tuviera la menor competencia posible y que pudiera hacer algo distinto. Y aparte de tener los huevos en distintas canastas”. (E5)

Los objetivos de la diferenciación es la búsqueda de rentabilidad superior a través del precio a recibir y escapar a la competencia por precio.

“Yo creo que salir a competir por precio no sirve. Puede ser una estrategia de un momento (...) Pero el precio bajo como estrategia, para mi visión, es el peor q error que puede cometer el que dirige una empresa”. (E5)

“Yo creo que alguien estará más dispuesto a pagar 1000 \$ más el m2 por algo construido por Bepha”. (E2)

4.3.2.2. Estrategia Genérica de Costos

Se especificó que las estrategias ahorradoras de costos se esfuerzan en alcanzar la máxima rentabilidad posible en un negocio haciendo un férreo control en los costos. En el caso de la industria estudiada, se encuentra que ésta es una de las posibilidades más perseguidas por cada una de ellas en tanto que la totalidad de los entrevistados la mencionan como la estrategia elegida en el momento de enfrentar al mercado de obra pública. Las razones tienen que ver con el producto, dado que:

1. las empresas no compiten por la calidad y atributos del producto, el cual está especificado en el Pliego de Bases de la licitación.
2. las licitaciones son ganadas por la empresa que ofrece el menor precio, siempre y cuando la empresa tenga la capacidad técnica requerida.

“En la obra pública, en cambio, todo es 100% costo. Es todo completamente...Es importante la diferenciación, pero los costos son más”. (E2)

“Buscas una diferenciación respecto de las otras empresas constructoras o no es importante? Eh...en la obra pública no es importante. Más allá de que vos querés cumplir los plazos y querés que la obra quede bien para cumplir el contrato y después no tener mucho de mantenimiento, pero en general todos pretenden lo mismo o sea no hay mucha diferencia”. (E4)

“Para el estado (...) se evalúa y se meritúa la oferta más conveniente. Y la oferta más conveniente, con respecto a otros modelos de otros países, acá, es por el precio más barato. Entonces, (...) yo puedo estar ahí con buenos pergaminos, pero no sirve de nada. Se contrata al más barato. Después se verá si la obra se termina o no, pero esa es otra historia”. (E6)

Respecto de las acciones de mejora de eficiencia que acompañan el desenvolvimiento de las estrategias basadas en costos, en el caso de las empresas constructoras pampeanas, se mencionan: la preferencia por obras de corta duración, la compra anticipada de insumos básicos, contar con los flujos financieros líquidos necesarios de modo de no incurrir en costos financieros, la búsqueda del mejor precio de compra de los materiales, la elección de obras cercanas al lugar de radicación de la

empresa, esquemas de incentivos al personal y el control exhaustivo del personal, materiales utilizados y mermas en los rendimientos. A tales efectos, en el primer caso una empresa manifestó la preferencia de obras con un plazo no mayor a 5 meses para minimizar los riesgos de subas de precios de los insumos y reducir el riesgo que puede adicionar el contexto económico.

“En mi caso particular (...) recurro a obras que se están ejecutando por una emergencia sanitaria, obras de mitigación y saneamiento de agua y cloacas, que independientemente del monto, lo importante es que el plazo no supera los 5 meses”. (E6)

Una estrategia por muchos mencionada es la de realizar compras anticipadas. Los objetivos son, por un lado, asegurarse el precio de los insumos reduciendo el riesgo de la suba de los costos de materiales, por el otro, asegurar su disponibilidad, de modo de no tener que parar la obra por la falta de entrega de materiales, teniendo mano de obra ociosa. Al respecto, existe la política de que al 30% o 40% de avance físico de obra, ya se tiene la totalidad de los insumos necesarios.

“Cuando uno presupuesta una obra lo primero que hago es tratar de congelar el precio de los materiales. Con capital propio, generalmente. Con crédito, casi nunca. Asegurarme el capital de trabajo en los primeros meses de avance de la obra”. (E1)

” Me gusta tener lo que vos usas permanente en la construcción. Ir un paso adelante. Si la obra, vos sabes que el mes que viene hay que poner las aberturas, tenerlas antes. Estar cubierto por ese lado. Que el material no sea una excusa para tener mano de obra ociosa”. (E1)

“También es muy bueno adelantar las compras, ya te digo, en un plazo de obra genérico de un año, al mes 3 o 4 tiene que estar comprado hasta la pintura. Eso achica costos”. (E6)

“Lo que nos ha dado mucho resultado últimamente, ha sido una estrategia de esto. Hemos tratado tener un capital de trabajo acorde con la cantidad de obra comprometida. A los efectos de cuando se toma una obra, y nos ha dado muy buenos resultados, se invierte todo lo que se puede en comprar todos los insumos estratégicos. A los efectos de morigerar riesgos”. (E5)

Además, es importante a la hora del control de costos, que el ritmo del negocio no haga incurrir en costos financieros, tal como se desprende de los siguientes comentarios:

“Primero y principal tratar de no tener ningún descubierto en el banco. Tratar de manejarte con montos de dinero genuino que pueda llegar a ingresar y no depender de ningún tipo de préstamos. Y segundo, buscar precio”. (E3)

Otra de las maneras de bajar costos, es buscando el mejor el precio para los materiales que sirven de insumo de obra. Al respecto,

“Buscamos precio. Más allá que siempre tenemos proveedores estrella. Que por ahí le das la posibilidad a ese de mejorar su precio para comprarle, porque querés comprarle a ese. Pero en general buscamos precio”. (E4)

Contraintuitivamente, una empresa manifestó que cuando ella busca materiales, en algunos insumos que están sujetos a garantía, nunca compra el más barato, sino el que considera tiene levemente mejor calidad. En la industria de la construcción, una vez las empresas finalizan la obra, no se termina la relación contractual. Sino que, una vez que la obra es entregada, se abre el denominado “periodo de conservación” el cual puede ser de 365 días. Durante este periodo, la constructora, deberá responder a su cargo y costo, la reparación de los defectos constructivos y de los equipos. Por este motivo, esta empresa pretende minimizar los costos que puedan surgir en periodo de garantía.

“La política mía es que lo barato sale caro. Por ejemplo: vivienda se colocan artefactos y comprar lo más barato genera un costo adicional en el año de garantía con roturas y seguimiento, entonces compraría algo mejor para evitar un costo superior después”. (E6)

Además del costo de los insumos, un costo muy importante son los gastos indirectos. Éstos, son aquellos gastos que no hacen a la gestión directa de la obra, sino al funcionamiento de la empresa. Dentro de estos, el más importante por su magnitud es el costo de personal administrativo, maquinistas, ingenieros y arquitectos; luego, los gastos de funcionamiento, como seguros de equipos, alquileres, servicios.

“Anualmente lo que nosotros tenemos es lo que llamamos gastos generales indirectos. Que es el gasto de funcionamiento de la empresa, pero siempre es teórico. Por ejemplo, vos decís el año pasado vos tuviste una facturación de X millones de pesos, sobre eso, ¿qué porcentaje eran los gastos generales indirectos? El 3%, bueno entonces cuando armas el presupuesto (de la próxima obra) vos a los gastos directos le sumas el 3% más por los gastos generales indirectos de funcionamiento de la empresa”. (E4)

“A medida que pasa el tiempo y se va ejecutando la obra, ya vemos que necesitamos una obra nueva, porque ésta ya está dando su utilidad, y el costo fijo

y los gastos generales que tenemos ya los usamos, entonces buscamos otra perspectiva (obra)". (E1)

Otra de las estrategias llevadas a cabo por las empresas que buscan controlar los costos ha sido medir la distancia hasta la obra y, entonces, no presentarse a licitaciones donde la localización de la obra no es cercana.

"Las variables que se analizan es que (...) dónde se va a ejecutar, porque antes nos manejábamos de una manera y ahora con el tema de las distancias es muy complicado. Por ejemplo, en las viviendas, estás haciendo obras en Santa Rosa o en Santa Isabel los valores (de la vivienda) son los mismos, entonces uno analiza de quedarse lo más cerca posible, por los costos fijos que implican los traslados". (E3)

Dentro del sistema de control que exige esta modalidad, está el esquema de incentivos. Los mismos puede basarse en estímulos para fomentar el rendimiento de la mano de obra o para evitar desperdicios. De las entrevistas, surgen 3 estrategias bien diferentes: el esquema de premios, el tratamiento de los recursos humanos y el control permanente.

"Nosotros le pagamos premios (al personal) (...) Ese premio lo ajustamos en función del rendimiento". (E4)

"O sea que tu visión es mantener la gente? Obvio. Cuando después hay una obra yo tengo una respuesta superlativa digamos en la capacidad de reacción y de eficiencia con el personal a cargo. Serian incondicionales". (E6)

"Mi estrategia es estar permanente. Asistir a la obra y a la persona, a los que están en las oficinas que hacen los planos, a Paco que está en la obra, (...). María, con los gastos generales me dicen si están siendo mucho más importantes que el de mano de obra, y en la general vas viendo, gaste tanto de esto, tanto de lo otro, y vas viendo dónde ajustar. El estar permanente, no dejarla pasar". (E1)

Además del control que se lleva a cabo de la obra en particular a construir, está el control integral de la empresa en su conjunto. Para ello, algunas empresas mencionan la restricción que se imponen respecto de la cantidad de obras que pueden manejar en forma simultánea. En este orden hay empresas que limitan la cantidad de obras como:

"No me muevo en más de 2 o 3 obras porque no tenés control". (E3)

Dentro de las estrategias genéricas de Costos en la obra pública, se pueden identificar dos sub estrategias, según lo analizado de las entrevistas. En un extremo, están aquellas empresas que se presentan a licitar cualquier obra pública que salga a licitación.

En el otro, están aquellos que optan por especializarse en un determinado tipo de obra y sólo se presentan en determinado tipo de licitaciones.

Para el primer caso, son aquellos empresarios que buscan su ventaja competitiva a través de la mayor eficiencia que podría brindar un aumento de la escala. Específicamente al tener más obras, tienen mayor capacidad para distribuir los costos fijos o gastos indirectos.

“Por rutina, toda obra que nos enteramos y nos parece que podemos participar nos presentamos. Después, en el cierre de la obra, vemos cuánto nos interesa. Pero estudiar, se estudia todo lo que aparece, nos da el cuerpo y los chicos que están en la parte técnica puedan desarrollar. Todo lo que aparece lo cotizamos” (E5)

“Hoy estamos haciendo obra pública, lo que venga, cualquier cosa, prácticamente cualquier cosa.” (E4)

En el segundo caso, están aquellos que optan por especializarse en determinados tipos de obra y son más selectivos con las licitaciones a las que se presentan, lo hacen por una cuestión de experiencia, porque es lo que conocen, porque es lo que pueden controlar y también, de costos.

“Empecé con trabajos privados, después pasé a obra pública. Me dedicaba a hacer viviendas. Encontré el desarrollo en hacer viviendas, como si bien para muchos podría ser un problema por la cantidad de gente que lleva, en el caso mío no tuve problema”. (E1)

“¿cómo tomas la decisión de presentarte a una licitación? Busco lo que más conviene, para lo que estoy más preparado. Y en base a eso, enfoco como voy a encarar la obra. Que es lo que más se adapta para lo que yo formé. Yo tengo un grupo que nos hemos dedicado a hacer vivienda y venimos bien. Entonces siempre me voy a enfocar a eso. A una obra civil, viviendas, escuela también, o banco. Le dedico mucho al recurso humano”. (E1)

“Las obras de saneamiento no son parecidas a las de vivienda. Las obras de saneamiento son chicas, cortas y con menos requerimientos de personal. Capaz con 5 personas oficiales, las haces. Y me evito mucho quilombo. Además, tiene menos requerimientos de materiales y menos desecho”. (E6)

4.3.2.3. Diversificación

Los resultados de la investigación indican que la mayoría de las empresas entrevistadas sostienen la diversificación, extiende el alcance de sus operaciones dentro de la misma industria, como fuera de ella. En el primer caso, son empresas que deciden

encarar otro tipo de obras u otro tipo de actividades complementarias, o enfrentar otro tipo de mercado, pero siempre respetando la construcción como su actividad principal, en el segundo caso, hay organizaciones que deciden diversificarse totalmente, hacia actividades que no están relacionadas con la cadena de valor de la construcción, incursionando en actividades no relacionadas a la industria. Dentro de las entrevistas, se remarcan ambas situaciones: tanto diversificación dentro de la industria, como fuera de ella. Específicamente y respecto del primer ejemplo, se encuentran afirmaciones como:

“Lo que estamos trabajando, con cierta rentabilidad, es lo que se vende al público, al comercio. Estamos proveyendo a distintos comercios o constructoras locales y eso sí tiene un grado de rentabilidad, por eso lo tenemos dividido en dos empresas: por un lado, está la constructora BK y por otro Industrias Rivera. Y con eso lo estamos complementando.” (E3)

Las fuentes de la diversificación para las empresas que actúan en la misma industria son varias: puede ser a través del mercado a atender, la integración a lo largo de la cadena de valor, y el sistema de construcción a utilizar. En primer lugar, las empresas pueden diversificar según el mercado en el que eligen actuar, sea público, privado o ambos. En este caso, el cliente es una forma de diversificación. A continuación, los comentarios vertidos:

“de la obra pública que te atrae? Es lo que nos dio inicio a nosotros. Casi todas las empresas están trabajando con la obra pública. Son muy pocas las empresas que se han diversificado. Nosotros vemos un abanico en trabajar con lo privado y lo público. Hay otras empresas que solo trabajan con lo público, pero eso está totalmente parado. Nosotros tenemos trabajo de obras que estamos haciendo nosotros en forma particular, más obras que le estamos haciendo a terceros”. (E3)

“Hoy estamos haciendo obra pública, lo que venga, cualquier cosa, prácticamente cualquier cosa. Por ejemplo, el techo del megaestadio no me dejaron que me presentara porque no tenía antecedentes. Pero hoy estamos haciendo una obra vial, estamos haciendo un gasoducto en ute con Iaco, hemos hecho acueductos, viviendas, escuelas y también la parte privada”. (E4)

En segundo lugar, se puede identificar que algunas de las empresas optan por la integración vertical como manera de diversificarse. La integración vertical es la participación de una empresa en múltiples etapas de la cadena de valor de la misma industria. En este sentido, encontramos tres empresas que han expandido su alcance actuando en etapas anteriores y posteriores de la cadena.

“En realidad estamos compuestos por tres empresas: BK construcciones, que es la iniciadora de todo esto, Industrias Rivera que se complementó con la fábrica (premoldeados), después, con otro grupo de socios, se incorporó SAMI SRL que estamos haciendo departamentos. Se hacen complejos de departamentos para la venta, y ahora incorporamos todo lo que es la parte de la venta de todo esto, que es la inmobiliaria como para hacer un combo medianamente completo. El objetivo sería hacer, vender y financiar sin entidades intermedias. Poder hacer y vender el producto que estamos fabricando. El objetivo es ese: proyectarlo, hacerlo y venderlo”. (E3)

“Hoy el anhelo es volcarnos a la actividad privada en vez de la pública a través de convertir a la empresa constructora en desarrolladora inmobiliaria. Que es un rubro totalmente distinto y lo creemos superador al de la obra pública. Un desarrollador inmobiliario se tiene que ocupar de juntar inversores, de desarrollar un proyecto, venderlo, financiarlo y ejecutarlo. Es mucho más amplio. Creo que es lo que se hace en el mundo. Y creo que es lo que nosotros ya podemos hacer”. (E5)

“También aposté al desarrollo inmobiliario, compré seis hectáreas que salen como 92 lotes cerca de la circunvalación. Y lo pienso aguantar hasta que pueda. Si no se puede construir, lotearé, pero prefiero construirlo”. (E1)

En el primer comentario se observa la integración vertical hacia etapas anteriores de la cadena, siendo que la empresa de la construcción también tiene la propiedad de una empresa de premoldeados que es un insumo utilizado por la primera como así también hacia eslabones siguientes al ocuparse de la comercialización y financiación de los departamentos.

En los comentarios subsiguientes, la integración se da mediante el desarrollo inmobiliario, hacia etapas posteriores y avanza hasta alcanzar a los consumidores finales.

En último lugar, se puede identificar la diversificación de métodos productivos que lleva a cabo una de las empresas consultadas, en la cual coexiste la construcción “tradicional”, con un sistema premoldeado o industrializado.

“Fue hecho porque Ilka estaba más abocada de obra pública y ThermaHouse al sector privado. Era un sistema que correspondía a la parte privada. Así podíamos poner una pata en cada uno de los lados”. (E5)

En el otro extremo, hay empresas que, aun habiéndose diversificado dentro de la misma industria, combinando la construcción de obra pública con la actividad privada (a

través de la edificación y el desarrollo inmobiliario), además, deciden diversificarse en negocios no relacionados. Específicamente, encontramos los siguientes comentarios.

“Tuve momentos de comprar animales, pero como se menos que el ladrillo nunca me fue bien, los voy a vender. Nunca me fue bien, las veces que intente, no me fue bien. Hoy los tengo y estoy vendiéndolos. No tengo suelo propio para tenerlos, o alquilas el campo o lo das en consignación”. (E1)

“Lo otro que estamos incursionando es en lo que son energías renovables a través de la energía eólica que siempre me gustó. Yo estuve en su momento en el parque eólico de General Acha y ahí quedé enamorado de la idea”. (E2)

“La empresa de alimentos la empezamos a recién a estudiar, la idea está para que dentro de un año ya esté funcionando. Hoy pienso en la construcción, en las energías renovables y en los alimentos. Esos tres ejes”. (E2)

“Eran tres hermanos y la otra empresa que tenemos es de mi familia exclusivamente de mi viejo y se dedica a las explotaciones agrícolas y alquileres. Esto yo lo herede. Yo no tendría campos, yo lo herede, pero no me interesa. Yo no tendría hoteles.” (E4)

4.3.2.3.1. Objetivos de la diversificación:

En la presente sección se indagan los motivos que llevan a las empresas constructoras pampeanas a diversificar sus negocios.

4.3.2.3.1.1. Continuidad, estabilidad y sostenibilidad

Respecto de los objetivos de la diversificación que persiguen las empresas constructoras pampeanas se encontró sorpresivamente, que ninguno de los entrevistados manifiesta que la mejora de la rentabilidad haya sido su principal meta a la hora de expandir sus negocios. Por el contrario, las razones más importantes de la diversificación horizontal son la reducción de riesgos, como el de la fluctuación de la demanda. La teoría de diversificación del portafolio indica que la diversificación horizontal se realiza para mejorar la estabilidad de los flujos de beneficios al distribuir el riesgo. Como se ha mencionado, el negocio de la construcción conlleva una alta cuota de discontinuidad en el flujo de trabajo. La dependencia a la demanda y la naturaleza fija del producto provoca grandes fluctuaciones en la facturación. Además, se reconocen características de muy alta volatilidad, picos de demanda de muy alta facturación y situaciones de facturación nula. Es decir, la necesidad de garantizar una operación más continua y brindar sostenibilidad a la organización.

La necesidad de estabilizar los flujos de facturación fue remarcada por uno de los empresarios. Los volúmenes de facturación en la industria son muy grandes y variables, y la necesidad de reducir las fluctuaciones, o, al menos, lograr un flujo de facturación que permita mantener los costos fijos, reduciendo los riesgos para los momentos en donde la demanda por construcción no es tan dinámica, es uno de los motores de la diversificación a negocios no relacionados.

“Es tremendamente variable y muy difícil de establecer a priori. Las magnitudes de facturación en esta actividad son bastantes grandes y fluctuantes. En especial la facturación de la obra pública”. (E2)

“lo de los alimentos surge como una necesidad de ir haciendo menos fluctuantes los flujos de dinero, hacer algo que nos estabilice un poco la facturación como para que eso me sostenga el equipo de trabajo, que con un mercado de recursos humanos tan chico es importante de mantener”. (E2)

“Y dijimos tengamos una estructura para un nivel que nos permita ir creciendo, la idea de diversificar es que después esa estructura sea la base para las etapas de crecimiento. Yo siempre quise dedicarme al negocio de las energías renovables porque es sano, y tiene que mantenerse. Es el futuro. Algo que me dé la base de sustentabilidad y que me sirva y que sea grande como para compararlo con la facturación de la empresa constructora pero que sea constante”. (E2)

La magnitud de la variabilidad y las consecuencias sobre la sostenibilidad de la empresa queda de manifiesto en la siguiente acotación:

“Nosotros veíamos que, en los momentos de crecimiento, crecíamos mucho. Y en ese crecimiento se pueden hacer desastres. Es un negocio con muchísima facturación y te podés marear y las posibilidades después de caer son grandes, y las caídas se hacen muy grandes, terribles. Y si no estás preparado te destruyen. Se hace muy difícil mantener los equipos en esos momentos. Y si no los mantenés, no estás preparado y no estas fuerte y no tenés la gente para la nueva etapa de crecimiento”. (E2)

El énfasis puesto en este concepto, así como también, la cantidad de veces que ha sido reiterado y aludido a lo largo de las entrevistas es lo que permite discernir como la razón fundamental perseguida por aquellos que optan por mantener negocios diversificados.

4.3.2.3.1.2. Aprovechar sinergias y Complementar actividades

Dentro de los objetivos de la diversificación, se reconocen los objetivos ligados a la eficiencia operativa economías de alcance o sinergias. El aprovechamiento de estas

sinergias y la complementación de actividades ha sido un impulsor de los deseos de diversificación por parte de los empresarios pampeanos. Ejemplo de esta aseveración puede encontrarse en el siguiente comentario:

“Fue parte de la estrategia. En este tema estaba orientado hacia Thermahouse porque tiene una planta con una cantidad mínima de gente con un determinado costo fijo, la única manera de hacerla eficiente es dándole volumen de trabajo, entonces yo todos los días tengo que estar sacando 25 paneles”. (E5)

“fuimos desarrollando distintos tipos de proyectos para poder irnos diversificando en el sentido de que, cuando surge la compra de la fabrica de premoldeados, lo que es “Industrias Rivera”. Ahí tenes dos empresas, complementadas, una es la que construye y la otra es la que fabrica, lo que se puede, para la ejecución de las obras”. (E3)

La sinergia en las empresas pampeanas se da en el aprovechamiento de los recursos humanos. Cierta personal es utilizado indistintamente en las distintas unidades de negocios. En primer lugar, el personal técnico, como ingenieros y arquitectos, que pueden volcarse indistintamente a la obra pública o privada; además, las empresas que se encuentran integradas verticalmente pueden trasladar personal obrero entre las distintas sociedades; por último, se busca el aprovechamiento del equipo de administración o staff, como contadores. Asimismo, una empresa menciona el subsidio de fondos financieros líquidos (de caja) que le brinda la complementación de actividades.

“Entre obra pública y privada, el equipo de profesionales, los recursos humanos. Con la agrícola, el staff de administración, después hay como un subsidio financiero, que pretendo que me dé un flujo de fondos para mantenernos”. (E2)

“Cuanta complementariedad hay entre las actividades? Bastante. Porque nosotros tenemos ... hoy estoy yo y Claudina en la parte administrativa contable, un ingeniero que se ocupa de toda la parte técnica. Él, a su vez, se ocupa de la parte privada y pública, el mismo ingeniero. Después hay dos ingenieros y arquitectos más, según sea el trabajo que tenga en cada una de las ramas, pero en él se concentra todo, y también por mí. Lo mismo pasa con Claudina. Lleva las dos partes”. (E4)

“Lo que nos sirvió (...) tener las 3 empresas fue más que nada para mantener el stock de empleados. El stock de empleados que siempre tuvimos, lo diversificas, y si no tenés trabajo en una empresa lo pasas a la otra y sino a la otra y gracias a Dios en 3 años no hemos bajado el stock de personal”. (E4)

4.3.2.3.1.3. Jubilación

Un hallazgo sorprendente de las entrevistas es que algunos de los entrevistados mantienen negocios diversificados de la actividad de la construcción, con el objetivo de que les sirva como una jubilación. Estos negocios son actividades agropecuarias y la construcción de inmuebles para ponerlos en alquiler y obtener una renta.

“(la ganadería) si bien es un negocio que me gusta, es a largo plazo, es una pequeña jubilación a mi manera de pensar, yo no saco, voy echando lo que uno ahorra ...”. (E1)

“Tengo unos terrenos en Eduardo Castex. La idea es que eso funcionase como una jubilación. Pero para hacerlo ahora me falta el capital. Lo tengo en mente para hacerlo de acá a 5 años, vender todo y hacerlo”. (E6)

4.3.2.3.1.4. Para sobrevivir: adaptación contexto

Como última consideración, en la cuestión del para qué se diversificaron, surge la necesidad de hacerlo para sobrevivir y adaptarse al contexto, como forma de minimizar el riesgo que se importa desde el entorno. La lectura del macroambiente es de continua retracción de la obra pública, el achicamiento del tamaño de mercado global dado que el crecimiento del mercado privado no llega a complementar la escasez de obra pública, la fluctuación de la demanda y la consecuente necesidad de ir desarrollando negocios paralelos.

“Esto fue surgiendo de a poco por decisiones propias, de ir viendo como tenemos el panorama del país”. (E3)

“Una forma de adaptarme fue tener una variedad de cosas, no estar atado a un único rubro”. (E3)

“el gran fuerte de obra que teníamos en La Pampa era a través de la vivienda y hoy eso lo tenemos con un futuro bastante incierto, entonces, hoy, el único mercado que tenemos en la Provincia, es la parte de obra privada y es a lo que estamos tratando de aggiornarnos transformándonos de empresa constructora a desarrollador inmobiliario”. (E5)

“Pero no te voy a mentir, que además del espíritu hay un poco de necesidad. Es la estrategia que elegimos para poder ir sobreviviendo al contexto, a la tendencia que vemos de una reducción de la obra pública y la necesidad de ver otras cosas sabiendo que el mercado privado acá es muy pequeño”. (E5)

“antes, capaz que era el 10% (de la facturación) la obra privada, y ahora, capaz, es el 50%, hoy me está ayudando la obra privada a mantenerme. En algún momento lo hacía casi como un hobby y hoy es el 50% de la facturación”. (E4)

En conclusión, puede observarse que diferentes tipos de estrategias coexisten en las empresas constructoras pampeanas. Las empresas son capaces de desarrollar diferentes estrategias en función de la coyuntura que estén atravesando, del mercado que están atendiendo, del tipo de producto que están produciendo o servicio que estén brindando y de los momentos particulares que enfrentan según sea la cantidad de obras que les demandan o esperan que suceda. De este modo, a la hora de actuar como empresa proveedora de servicios de construcción, en donde la obra a construir está previamente diseñada y en donde la responsabilidad recae en la provisión de materiales y la construcción del objeto (sea por un Pliego de Condiciones o por un proyecto de algún arquitecto para un cliente particular), las empresas constructoras pampeanas conllevan estrategias genéricas de costo, con un férreo control de mano de obra y desperdicios, sin margen para la diferenciación. Por el contrario, la diferenciación es perseguida por las empresas en la construcción de obras que ellas diseñan y ejecutan (y en algunos casos comercializan). En estos casos, la diferenciación se intenta lograr a través de la construcción de la marca y el prestigio, y luego por el diseño, calidad de materiales y por el cumplimiento de plazos.

La mayoría de las empresas constructoras pampeanas poseen algún grado de diversificación de sus negocios. Algunos optan por diversificar dentro de la misma industria, y otros se expanden hacia otras actividades no relacionadas. Los primeros, optan por algún grado de integración en la cadena de valor; esto puede ser hacia eslabones primarios de la cadena, relacionados con la fabricación de insumos o hacia etapas posteriores que involucra el desarrollo inmobiliario y su comercialización. De la investigación no surge que la diversificación haya tenido como objetivo una mejora de la rentabilidad de las empresas, sino que las respuestas de los entrevistados apuntaron a la necesidad de morigerar los riesgos de una demanda fluctuante, darle a la empresa un mayor grado de estabilidad en la facturación, asegurar los fondos necesarios para sostener a los recursos humanos y físicos. En definitiva, brindarle sostenibilidad a la empresa constructora.

4.3.3. Estrategia de largo plazo y crecimiento

Del relevamiento surge la pregunta, ¿cómo hacer para crecer por parte de una empresa constructora? Una de las posibles soluciones es indudablemente la diversificación. Pero, si el deseo de la empresa no es moverse de la industria, las estrategias de crecimiento a largo plazo se ven condicionadas por el tamaño de mercado local. Por este motivo se hace necesario salir a buscar obras fuera de la provincia.

“Que te motiva a irte fuera de la provincia? En algún momento para crecer. Hoy no estoy interesado, de hecho, tengo propuestas, y no estoy interesado en salir fuera de la provincia. Porque en general no fueron buenas las experiencias. Fueron eso, experiencias”. (E4)

“Por eso también creemos que debemos salir de acá, tratar de salir a otros lugares, otras provincias para poder construir allá. Y para eso pensamos en tener otra sociedad, poder aliarnos con otros constructores de los otros lugares”. (E2)

4.3.4. Posición relativa estructura de propiedad y gobierno

Si se observa el lugar desde donde las personas toman las decisiones, es decir, el esquema de toma de decisiones a largo plazo en relación con la estructura de gobierno de la empresa, es posible encontrar situaciones en donde son tomadas por un único actor, u otras en donde son colegiadas. En el primer caso,

“Lo mío es una unipersonal. Yo en su momento arranque de esa manera y seguí y fui creciendo (...) ya llevo 14 o 17 años trabajando de esta manera”. (E1)

También se pueden encontrar formatos de varios socios. En estos casos, las decisiones deben ser consensuadas.

“Las empresas están conformadas en tres tipos de empresas: BK construcciones que es una sociedad de hecho que somos dos socios, después se adquirió lo que es Industrias Rivera que yo soy el presidente y somos dos socios, y SAMI SRL que somos 4 socios”. (E3)

Las complejidades vinculadas a cuestiones familiares que mezclan los intereses y objetivos personales de los socios, la carga familiar y la sucesión fueron abordadas en por los entrevistados.

“Ecop es de una familia creada por hermanos, yo soy la segunda generación, quedé yo de encargado. Eran tres hermanos. La otra empresa que tenemos se dedica a las explotaciones agrícolas y alquileres (...) Esto yo lo herede. Yo no tendría campos, yo lo herede, pero no me interesa. Yo no tendría hoteles”. (E4)

Las empresas constructoras pampeanas son, en su mayoría empresas pequeñas, en muchos casos unipersonales ó emprendimientos familiares. Esto favorece un proceso de toma de decisiones concentrado.

“Hoy esta conformada la sociedad desde que se retiraron los socios, al ser una S.R.L., y tuve que incorporar a un socio. Le ofrecí a mi señora para que participe, con una sociedad al 50%”. (E5)

“En las empresas pampeanas, las decisiones no son por directorio o algo así. Sino que terminan siendo muy personales del socio gerente o gerente general. Las estructuras de las empresas constructoras en esta provincia son muy chicas respecto de empresas de otros lados. Esto es diferente de otras empresas que las decisiones se toman por directorio”. (E4)

4.3.4.1. Sujetos involucrados (roles) plano estratégico y gerencial.

El proceso de planeamiento, implementación, gerenciamiento de las estrategias implica una separación de planos entre los momentos de racionalizar la estrategia y su puesta en práctica. En la industria de la construcción, esta separación involucra una división de tareas entre el administrador de la empresa (plano estratégico) y quienes gerencian y lideran las obras, que pueden ser los ingenieros o arquitectos o representantes técnicos de la obra.

El plano estratégico está relacionado con las decisiones que tienen que ver con cuestiones cuyo nombre identifica. De las nociones de estrategia ya nombradas en este trabajo, se desprende que se refiere al largo plazo. Mientras que las decisiones de tipo gerencial se relacionan con la implementación de las estrategias, la gestión del día a día de los emprendimientos, teniendo un horizonte más acotado. Como, por ejemplo, se puede pensar que, en una empresa constructora, quienes tomen decisiones estratégicas estarán pensando en un horizonte mayor a un año, el ingeniero que esté a cargo de la obra tendrá como horizonte máximo el tiempo que le demande terminar esa obra en particular.

“El líder en diseñar cual es el próximo paso soy yo, tengo contenciones en María y en Paco. María me ayuda con la administración, me lleva los papeles y me ordena. Paco es un ingeniero que está en la obra permanente. Hablamos, vemos si lo podemos hacer o no. Pero la impronta yo veo que la pongo yo”. (E1)

“Yo tomo las decisiones estratégicas. Mi socio lleva el día a día de la obra. Estoy tratando de que él se aleje un poco más de la obra y empiece a ver la obra con una visión de negocio y estrategia comercial”. (E2)

Respecto del segundo punto mencionado, las decisiones de tipo estratégico, contienen un grado de incertidumbre y ambigüedad importantes. En el otro extremo, las de tipo gerencial tienen un mayor grado de certeza, mayores niveles de estandarización y son rutinarias. Se pueden identificar ejemplos de diferencias en el nivel de incertidumbre entre ambos planos decisorios en la industria de la construcción: el gerente general intenta decidir la combinación óptima de negocios para su empresa, puede analizar si conviene entrar al negocio de otros métodos constructivos, estudia si conviene o no presentarse a una licitación de obras que su empresa nunca ha realizado, examina la conveniencia de alianzas estratégicas con otras empresas. Por otro lado, el representante técnico, tendrá que lidiar con la administración de los recursos humanos de la obra, coordinar los subcontratistas, controlar los aspectos técnicos de la ejecución, controlar costos y plazos de obra.

“Luego con la actividad de la construcción las decisiones se fueron delegando más en mi persona. Y mi socio quedó más en la parte de obra, en los detalles, en cómo se desarrolla la obra. De hecho, estoy tratando de que él se aleje un poco más de esos temas, que los delegue un poco en los otros chicos, y que tenga una visión un poco más comercial, de desarrollo de mercado y de estrategia, pero su perfil de ingeniero le tira”. (E2)

A niveles gerenciales, el control de variables clave es mayor. En estos niveles, las tareas tienen que ver con cuestiones de eficiencia operacional, competencias técnicas de producción y estrategias operativas. El mayor uso de subcontratistas se deriva en que el proceso productivo de una empresa constructora queda más fragmentado en términos de la administración de técnicas productivas y del control de mano de obra. Por su parte, las variables clave que actúan al nivel estratégico se relacionan con aquellas que conectan a la empresa con el ambiente externo, con identificar cursos alternativos para desarrollar el negocio, con el largo plazo. El control que un administrador puede tener de todas ellas es muy escaso en comparación con las variables internas que actúan en el plano gerencial.

“En el caso de Ilka así se dio con mi formación contable, de administración. Tengo falencias en la parte técnica entonces hay una separación de situaciones. Yo me preocupo por la parte gerencial y no por la técnica, hace muchos años se tiene un gerente técnico con sus equipos y yo les doy los recursos para que cumplan las cosas. Hay división de tareas, y me toca coordinarla. En la parte técnica te piden recursos que no estoy en condiciones de dar, entonces hay que compatibilizarlo y llevarlo adelante”. (E5)

Las áreas en donde se baja la estrategia es donde la misma es desagregada en numerosos planes de acción con objetivos específicos, métricas definidas, planes concisos, procesos y tareas concretas. Las tareas suelen tener bastante grado de estandarización. Estas cualidades hacen que sea posible matematizar los procesos con algún grado de certeza y menor margen de error. La construcción de métricas sobre variables claves, posibilita el armado de indicadores de gestión y desempeño, cuantificación de metas e identificación de resultados y desvíos. Generalmente los niveles medios toman decisiones relacionadas con la eficiencia de los recursos. Por su parte, es más difícil poder realizar el mismo trabajo sobre las decisiones que se toman a nivel estratégico. El análogo en este nivel estaría en tratar de mensurar si las decisiones que son tomadas acercan o alejan a la empresa a la visión perseguida. Y, en todo caso, las respuestas serán más del tipo cualitativo que cuantitativo.

“Yo le tengo que dar argumento a la parte técnica para decirle si van bien o mal, para llamarle la atención o alentar. Aparte es una llamada de atención para quien toma decisiones, porque a veces la parte técnica se demora por atraso en la compra de materiales y nos lleva a que la parte técnica por más que se esfuerce ... entonces es una de ida y vuelta, no es solamente la información de cómo va la obra para la parte gerencial sino para la parte técnica”. (E5)

4.3.4.2. Alineamiento de la estrategia. Recursos internos vs gerentes. Comunicación e implementación de la estrategia.

Una vez que la decisión estrategia ha sido tomada, comienza la etapa de implementación. La primera tarea a desarrollar será, indefectiblemente, la comunicación. Dado que el modo óptimo de llevar adelante una obra está estrechamente relacionado con la mano de obra que la está ejecutando, en esta industria se magnifica la necesidad de que las estrategias estén bien comunicadas.

La formación de las capacidades organizacionales requeridas por la estrategia para alcanzar el éxito ha sido planteada en el proceso de entrevistas. Se encuentra que las formas de comunicación e implantación de la estrategia varían entre las empresas. Existen empresas que apuntan a procesos estructurados, con métricas definidas y otras a procesos más blandos referidos a la comunicación y el tratamiento del recurso humano. Los ejemplos son los siguientes:

“Nosotros nos comportamos como si tuviéramos normas de calidad. Yo soy un convencido que debe haber una organización para poder manejar una empresa. Y esa organización no puede depender de una sola persona. La debe poder sostener

cualquiera. Cualquiera que sea hábil. Por eso yo hice normas de calidad en la administración. No lo certificamos porque no creemos que vaya a hacernos la diferencia, es un costo que no queremos asumir y por el momento no lo necesitamos, no lo necesitamos para licitar acá en la provincia, pero sí lo importante es que lo hagamos. Esta visión la traigo de haber trabajado en otras industrias. Yo con el tiempo configuré los equipos de trabajo con esa visión”. (E2)

“O sea que tus recursos internos apuntan a tu visión del negocio? Si, absolutamente. Y también creemos Esta forma de trabajar seguro nos ayudara a trabajar con los nuevos socios”. (E2)

“Si. Nosotros tenemos, más allá de que el personal lo tenemos todo en blanco, nosotros le pagamos premios. Al obrero estoy hablando, que le pagamos premios. Ese premio lo ajustamos en función del rendimiento”. (E4)

“Le dedico mucho al recurso humano. ¿Cómo lo formas al grupo? Hablando. Vos te das cuenta las personas que trabajan cuando ... si hay uno mala leche, no va a en el grupo. Solo se va. Y si ves que en el grupo tenes gente de cuando arrancaste y siguen con vos, no tenes juicios, no tenes esa serie de factores que te alteran, señal que vamos. Y, sobre todo, cumplir. Eso es lo que uno propone”. (E1)

4.3.4.3. Estructura societaria

Si analizamos la relación entre la estrategia a largo plazo y la estructura de gobierno, existen situaciones en donde la forma de constitución de la empresa ha sido una limitante en el crecimiento. Sin embargo, existen otras empresas que no han dudado de modificar su estructura de gobierno en pos de flexibilizar la organización y hacerla más acorde a la nueva estrategia planeada. Dentro del primer grupo se puede observar comentarios como:

“Lo mío es una unipersonal. En su momento arranque de esa manera y seguí y fui creciendo y siempre me parecía que más adelante lo hago, más adelante y ya llevo 14 o 17 años trabajando de esta manera... ¿no ves ningún beneficio de verte como sociedad? Lo veo como un beneficio y lo veo mejor para mi tranquilidad. (...) Porque hoy estoy exponiendo todo mi patrimonio y el de mi familia. Pero como tampoco es tan fácil pasar de una unipersonal a una SRL o SA... Cuando encuentre la manera de pasar los equipos a una SA o SRL y no perder capacidad técnica ahí lo evaluaré”. (E1)

Dentro de aquellas empresas que tienen estrategias societarias más flexibles se encuentran los siguientes comentarios:

“Nacimos como una sociedad de hecho, Primero nos estamos asociando estratégicamente con otra empresa española para desarrollar la industria de la energía renovable. Y cuando empezamos a estudiar la actividad nos dimos cuenta que debíamos empezar a modificar la conformación de la sociedad y todo eso.

Ahora estamos yendo a una sociedad que nos permita aliarnos con socios españoles, estamos tratando de llegar a otros mercados y el cambio de forma jurídica responde a esta estrategia comercial que nos permita crecer y poder llegar a otros mercados”. (E2)

“los socios de la otra empresa tienen corralones de materiales entonces es una estrategia de nosotros ponemos la mano de obra, los otros ponen los materiales y es una estrategia para poder terminar el edificio”. (E3)

Las empresas en esta industria tienen la capacidad de asociarse a través de UTEs con otras. Implica un tipo especial de alianzas entre empresas las cuales durante un tiempo determinado se asocian para llevar a cabo en conjuntamente una determinada obra. La conformación de la UTEs sucede cuando las empresas no logran individualmente reunir los requerimientos de capacidad técnica, idoneidad o activos suficientes para realizar una obra.

“De hecho, me he asociado con algunos, me he asociado con una (empresa) misionera que hemos hecho dos obras en 25 de Mayo, y ahora agarramos la subestación eléctrica del Hospital. En el caso de esta empresa, me asocié porque necesitaba antecedentes para obras eléctricas que no tenía o no eran suficientes para las obras que se estaban haciendo”. (E4)

Haciendo una síntesis de la estrategia de las empresas constructoras pampeanas se observa que el surgimiento se relaciona con la idea de Mintzberg de un proceso emergente que se construye a partir de las oportunidades que van surgiendo. Respecto del tipo de estrategia perseguida, hay una coexistencia de estrategias genéricas entre Costos y Diferenciación según sea el cliente que se esté atendiendo. La diversificación es una estrategia que surge de las entrevistas, pero su objetivo no se relaciona con una cuestión de mejorar la rentabilidad sino como forma de mitigar el riesgo.

Las empresas pampeanas en general, son unipersonales o empresas familiares en donde el proceso de toma de decisiones tiene un alto componente personal, específicamente, el del Gerente o administrador.

4.4. Rentabilidad

En el siguiente capítulo se abordará la cuestión de la rentabilidad: cómo se construye, cuáles son los objetivos perseguidos en torno a ella por parte de los empresarios locales y qué tipo de rentabilidad persiguen.

4.4.1. Definición

En un sentido amplio, el beneficio del negocio va a estar definido como la diferencia entre los ingresos y los costos. Las estrategias perseguidas para manejar la rentabilidad en la industria de la construcción son distintas a la de otras industrias. Por ejemplo, se encuentra que, en esta industria, es el cliente quien fija las condiciones del contrato.

“Con la obra pública, (...) vos tenés un pliego, en nuestra provincia nos pagan más cerca o más lejos y cobramos. (...) pero lo único que haces es ejecutar una obra”. (E5)

En segundo lugar, en la industria bajo estudio, el precio es establecido con anterioridad a la construcción de la obra, a la realización del contrato y al proceso de incurrir en costos. De esta manera, el empresario, enfrenta el riesgo y la incertidumbre de la variación del costo de materiales, equipos y mano de obra que deberá afrontar, así como también a la utilización y rendimiento de los mismos. Pero también enfrenta la incertidumbre que le genera no saber cómo reaccionaran sus competidores ante estos dilemas. Estas consideraciones juegan un rol importante en la conformación de la cotización de la obra, aunque existen excepciones al proceso antes descrito, como cuando el constructor es, además, el desarrollador inmobiliario.

En empresas diversificadas, la rentabilidad puede estar definida para cada unidad de negocio o para la empresa en su conjunto. En el caso de los empresarios de La Pampa, esta última opción parece ser la siguiente.

“Exigís grados de rentabilidad a cada negocio? ¿O lo ves más como conjunto? Estamos trabajando más en conjunto, porque es muy difícil separarlo”. (E3)

La rentabilidad algunos de los empresarios la determinan al final de la obra, al momento de la redeterminación final de precios.

“Nosotros tenemos pagos de certificados mensuales, pero como los insumos, por lo menos como yo estoy acostumbrado de tener todo comprado en el tercio del plazo (...), parecería con esa estrategia que cada certificado no devuelve lo que uno ya lleva gastado, entonces, contestando la pregunta, se vería el resultado de un posible beneficio en el final de la obra”. (E6)

4.4.2. El proceso de cotización

En la presente sección se abordará el proceso de formación del precio de una obra y la importancia del mismo para la empresa constructora.

4.4.2.1 Presupuestación – Análisis de precios y de costos

La cotización de la obra parte de conocer íntimamente los costos de ejecutarla. Para ello, en primer lugar, se procede a subdividir los trabajos del contrato en tareas menores y más específicas que permita entender la planificación, el costo de realización, la individualización de responsabilidades y el control necesarios. En este proceso se van produciendo diversos documentos que ayudan y dirigen estos procesos. Estos son: el cómputo y presupuesto, la curva de avance físico de obra, la curva de avance financiero y los análisis de precios. El Cómputo y Presupuesto es el instrumento que ayuda en el proceso de cotización de la obra. La obra a construir se divide en ítems, los cuales son tareas o fases a desarrollar, elementos a construir que forman parte del proyecto final. Cada uno de ellos está valorizado. La sumatoria de ellos conforma el valor total de la obra.

La monetización del valor del ítem surge a través de un proceso de determinar cuál es el costo directo de realizar esa actividad. El costo involucra la suma del costo de materiales, mano de obra y equipos necesarios para ejecutarla, pero ponderada por el coeficiente de pase. Éste es un factor que contempla gastos que suman a los costos de la obra, pero en forma indirecta como ser: gastos generales (indirectos), impuestos, beneficio empresario y amortización del equipo. Un ejemplo de lo enunciado surge de:

“En la obra pública esta muy bien estudiado por los analisis de precios. Se parte de un precio base que hay tres componentes: mano de obra, materiales y equipos. Despues, el gasto general. El gasto impositivo que uno no puede salir de IVA, ganancias e iibb. Y el estado ya calcula de antemano y con gente capacitada que un beneficio logico para realizar una obra con alto impacto en la comunidad ronda entre el 8 y el 10%. La idea, cuando uno hace el presupuesto, es que ese supuesto que se hace antes coincida con lo real. Mas alla que en el medio hay infinidad de factores que no se llega a ese objetivo”. (E6)

Las actividades asociadas a la construcción de la obra se relacionan unas con otras: algunas se desarrollan simultáneamente, y otras necesitan de un orden en la ejecución, dado que resultan estar concatenadas. Para ordenar las actividades, la industria dispone de una herramienta que se denomina “Plan de Trabajo”. Esta herramienta tiene una

importancia estratégica fundamental. Por un lado, el Plan de Trabajo es el documento que enlista todos los ítems de la obra, los ubica cronológicamente según tiempo de ejecución y condiciones técnicas que indican cómo deben combinarse las tareas, y ayuda a determinar el orden y secuencia en que se desarrollarán las tareas. Por otro, el Plan de Trabajo define qué recursos se aplican a cada proyecto en qué momento del tiempo: recursos humanos, herramientas, materiales, equipos. Por esto, comanda al Plan de Compra, al determinar en qué momento se necesitan adquirir recursos.

Según se ejecuten las actividades en el tiempo, será el ritmo de avance que tenga la obra. Así mes a mes, la obra va avanzando. La acumulación de los avances mensuales se grafica en la Curva de Avance. Como corolario, el plan de trabajo y el cómputo y presupuesto pueden funcionar como los parámetros que permiten evaluar por parte de los administradores, la gestión del equipo en la construcción de la obra. Por tal motivo sirve como parámetro, meta y objetivo. Luego se podrá evaluar cómo fue el desempeño real versus el planificado y establecer desvíos, y responsabilidades de los mismos. Es un elemento fundamental para la evaluación, seguimiento y control.

“La rentabilidad estamos acostumbrados a trabajarla muy analíticamente. Trabajamos con presupuestos, análisis de precios, presupuestos, rendimientos, lo tenemos ya medio matemático hasta el momento del cierre”. (E5)

En conclusión, puede decirse que la industria de la construcción, tiene condiciones que le permiten ser un negocio con un alto grado de planificación en la ejecución. En donde su desempeño puede ser medible y comparable objetivamente con metas específicas relacionadas con el tiempo de ejecución de la obra, su costo y rentabilidad. El hecho que las empresas realicen un proceso de cotización con anterioridad al proceso de construcción y al desenvolvimiento efectivo de recursos, imprime a la actividad de riesgos específicos por sobre otras industrias. A pesar de que se realizan análisis de precios al detalle, éste es un ejercicio teórico, pero el costo efectivo de los ítems que conforman cada obra no se sabrá hasta que efectivamente se abonan los materiales, éste es consumido, los rendimientos de mano de obra son concretados, los costos laborales son pagados y los equipos utilizados. Además, no hay que olvidar costos adicionales pueden aparecer por cuestiones climáticas, como más días de lluvia que no permitan avanzar y causas imprevistas que alarguen los tiempos de obra. Estas características nombradas en la bibliografía con también abordadas por los entrevistados. Como, por ejemplo:

“Entonces es importante tener obras que, sin tener márgenes excesivos, te permita desarrollar bien la obra. Y el riesgo está puesto en el número final”. (E5)

“hay que tratar de ser lo más eficiente posible en la cotización de la obra, en cómo cotizas la obra”. (E5)

4.4.2.2. El margen de rentabilidad

Luego de determinar los posibles costos y cuantificar posibles riesgos que implican un proyecto a construir, la empresa deberá determinar el margen que le imprimirá al proyecto. Si está en un proceso licitatorio, además, este margen deberá ser el mínimo posible de modo de no perder frente a los rivales. Ello agrega la incertidumbre sobre cuál será el margen que apliquen los competidores sobre la cotización.

“La semana pasada hubo una licitación (...) Nosotros le pusimos a los equipos el 50% de la amortización (...) Al ponerle el 50% es como si el equipo lo regalo, no lo voy a reponer, lo único que le voy a poner es la rotura. Al beneficio le pusimos el 10% pelado, sin ponerle ganancias, o sea, no pagando ganancias. O sea que pagando ganancias me va a quedar el 3% o 4% que es lo de antes de la cascada, o sea, sin impuestos [...] y nos ganaron por el 10%. Después eran materiales, mano de obra, que todos tenemos lo mismo. Y yo le pregunte al colega ¿cómo hiciste? Le pusieron 0% beneficio y al equipo le pusieron el 40%. Eso a la larga (...) te genera que tenés todos los equipos rotos, si no tengo beneficio estoy trabajando de gusto, aparte estas arriesgando que cualquier cosita, pierdas, no tenés beneficio”. (E4)

El comentario demuestra que la competencia en los procesos licitatorios disminuye el margen de beneficio esperado que aplican las empresas en la cotización. Por el contrario, en los procesos de presupuestación de obras privadas, estos márgenes no son sometidos a arbitrariedades.

“Para el negocio privado también haces este tipo de presupuestación? No. Hago un presupuesto, pero no hago esto de ver que margen le pongo. No regalo el margen”. (E4)

Respecto del margen de rentabilidad a aplicar en la cotización de las obras, del análisis de las entrevistas se puede concluir que todas las empresas analizan la necesidad que tiene la empresa, en el momento particular de la cotización, de obtener la obra que está cotizando. Por esto, no existe, en ninguna de las empresas, una política de márgenes de rentabilidad, sino que los mismos son variables. Dicho de otro modo, cuando los volúmenes de trabajo que están atravesando las empresas son bajos y no hay muchas

obras, se imprimen márgenes de rentabilidad menores que aseguren disminuir el precio y con ello ganar el proceso; a menor necesidad, los márgenes a aplicar son mayores.

“Sale un valor final y una vez que se obtiene el valor final se analiza en qué situación está la empresa, si necesita con urgencia esa obra o no. Y con eso analiza si le pone más beneficio o menos beneficio. O sea, normalmente se dice que trabajas con un 10% de beneficio, se analiza si trabajas con un 6% o con un 15% de acuerdo a la necesidad de obras que tengas en ese momento”. (E3)

“Los márgenes de rentabilidad hay momentos que se pueden relajar y otros en que tenés que apretar, depende del momento y la oportunidad. No depende de la unidad de negocio. Si estas con mucho trabajo y estas al borde de tu capacidad real de lo que podés ejecutar, si lo tomo tiene que ser con buen margen porque si lo tomo no voy a ser tan eficiente. Parte de ahí. Si estas excedido, seguro en algo fallas, entonces tenés que tener un margen mayor, cuando estas con poco trabajo apretamos más el numero porque el gasto fijo te mata y es preferible tomar una obra con margen pequeño que te cubra la obra y te cubra el gasto fijo hasta tanto te aparezca lo otro”. (E5)

Además, existen otros elementos son considerados en el margen de rentabilidad a aplicar: el tamaño, la duración del proyecto, los términos de pagos, y el contexto político afectan este porcentaje. Del análisis de las entrevistas, se agrega el tamaño del proyecto y el tipo de obra; como se refleja en el siguiente comentario:

“Respecto de la rentabilidad, no es lo mismo hacer 50 casas que hacer 200, por el volumen de facturación que es. Así que la rentabilidad que le ponemos va variando”. (E2)

Y el momento en que el cliente paga por esa construcción:

“Lo que tiene lo privado, (...) en algunos casos vendes al principio, a esas personas sí le haces un precio diferencial porque en algunos casos vos lo estás haciendo con la plata de ellos. Esa parte. (...) no podés pretender que a lo largo del desarrollo vos tengas un beneficio del 25% con la plata de esa persona. En ese caso pones un beneficio del 15% o 10%”. (E4)

4.4.3. Planificación, metas y control de gestión en la industria de la construcción

Ya se explicó que por las características de la industria es factible realizar la planificación en el tiempo y el control de gestión posterior para revisar la misma. No obstante, la existencia de la posibilidad no indica que efectivamente se realice. Al respecto, se preguntó explícitamente si se realizan tareas de planificación, establecimiento

de metas, la revisión de las mismas y el control de gestión del desempeño. Las respuestas entre los entrevistados fueron diversas.

Respecto del proceso de planificación de las obras y las tareas involucradas, la respuesta fue unánime. Se puede establecer que el proceso de planificación es ineludible y riguroso en la industria. La planificación involucra el horizonte de tiempo que dure la obra en cuestión y contiene la lista de tareas y actividades, el orden de ejecución, la demanda de recursos que demanden y determina el plan de compra de materiales, la estimación de la necesidad financiera y contratación de mano de obra.

“La obra primero la estudio, y al margen del plan de trabajo que presentamos en la licitación, hacemos uno propio bien detallado que contiene el avance propiamente de la obra, la compra de materiales y en seguir eso”. (E1)

En cambio, si pensamos en la planificación estratégica de la empresa, más allá de una obra en particular, se puede observar que éste no es un proceso que esté articulado en las empresas pampeanas. Por un lado, hay opiniones de que la planificación no es posible por el contexto económico del país.

“¿Haces presupuestos anuales, planeas el próximo año? No, es Imposible, acá es imposible. No tenés una proyección, capaz la proyección la tenés en la parte privada de lo que vos estás haciendo, en terminar y vender. Ahora una proyección... se podría hacer cuando vos tenés una continuidad de obra que medianamente va saliendo”. (E3)

Por otro lado, hay empresas que intentan establecer la planificación estratégica de sus negocios.

“Nosotros con la constructora en la parte de obra pública tenemos trabajo para no más de un año, eso por las obras que estamos teniendo y que se esperan tener. Además, compramos dos terrenos, dos casas en distintos lugares de la ciudad, que apuntamos a hacer departamentos. El primero lo haríamos con un dinero que me deben y con eso ya arrancaríamos, sin necesidad de salir a vender antes. El otro vamos a ver cómo se desarrolla el primero”. (E2)

“Nosotros llegamos al extremo como buena formación de contadores, planeamos desde un presupuesto semanal a una proyección de curvas enganchadas con unos costos que se presumen y que duran hasta que terminan las obras contratadas. Me da un panorama de cuanto tengo, de cuál es el volumen de obra, y cuanto voy a tener de certificación en los próximos meses. Esto después, se corrige para arriba y para abajo”. (E5)

Para las empresas que realizan proceso de planificación estratégica, se preguntó cuál es dicho horizonte. Las respuestas no involucran un plazo demasiado largo: no hay previsiones que excedan más allá de un año, o el horizonte que ya tienen previsto por la duración de las obras en las que ya están comprometidos.

“Que el plazo no exceda el año”. (E6)

“El horizonte temporal del año que te decía para la empresa de alimentos, coincide con el horizonte temporal planeado de las operaciones de la constructora”. (E2)

“Uno no sale a planear más que un año para delante más o menos. No planeo más que eso”. (E3)

En otro orden de cosas, el análisis de la revisión de la ejecución y su comparación con lo planificado es una práctica que esta sólo parcialmente desarrollada. En un extremo, están las empresas que monitorean el desempeño, comparan el real con el planificado y llevan indicadores para esto.

“La obra pública tienen grados de rentabilidad muy bajos. Cuando nos presentamos a una licitación, los análisis de precios se hacen muy a conciencia. Se analizan muy bien los costos y cada obra tiene un margen de rentabilidad que nosotros le ponemos. Eso se monitorea todo el tiempo. Y se tiene que cumplir sí o sí. Hacemos todo para que eso se cumpla, si yo veo que no se está cumpliendo, junto a todos y hacemos que eso se cumpla. Hago la memoria anual y voy revisando continuamente el margen y los indicadores claves. Además del balance anual, yo hago la memoria anual para los accionistas, como si hubiera. Escribo todo y ahí me comparo con lo que dije que iba a hacer. Además del seguimiento del indicador de rentabilidad. En esta instancia voy escribiendo lo que me planteo para el próximo año”. (E2)

“Nunca hemos logrado implementar seriamente el control de gestión ... tenemos que confiar ciegamente en el cierre de obra cuando se cotiza y después vamos siguiendo la proporcionalidad que tenemos en los grandes rubros: material, mano de obra, equipo y gastos generales que tenemos dividido en dos o tres ítems; más: combustibles y lubricantes, gastos ... que eso vamos viendo la proporcionalidad de gastos, a ver cómo vamos fundamentalmente mano de obra y material con respecto lo certificado. Lo vamos llevando como pauta...”. (E5)

Los entrevistados mencionan que los parámetros de gestión se analizan anualmente o según el tiempo que demande la obra. Los indicadores analizados son: costos, margen de rentabilidad, crecimiento de la facturación y monto de pasivo.

“el análisis de la gestión? Se hace año a año. Cuanto creciste y cuanto debes. Eso te da el parámetro de si el año fue positivo o negativo”. (E3)

“¿Y para la empresa en general, tenés un proceso de presupuestación anual? No, anual no. Es por obra. ¿La rentabilidad que vos definís a priori en el presupuesto, la revisas en el transcurso de la obra? No, en el transcurso de la obra en general no. Al final si”. (E4)

“Tenemos un programa, diseñado en parte por mí, donde le vamos cargando todos los costos a la obra. Le vamos asignando a cada obra los costos de ella, y yo, con ayuda de la contadora vamos monitoreando el costo y el margen”. (E2)

En el otro extremo, están aquellas que no siguen en absoluto procesos de control de gestión, ni poseen parámetros o indicadores contra qué analizarse.

“...desde la perspectiva estratégica: ¿qué tipo de rentabilidad buscas o le exigís a tu empresa? Yo, lo que sale, sale. No tengo metas en las obras”. (E1)

“No tengo. Es desarrollar bien la obra de entrada, vos venís bien con la obra y te va llevando. Después van a surgir que tenés aumentos, tenés variables, tenés imprevistos, pero primero tenés que dar respuesta a la obra. Siempre me propuse llegar a una obra y terminarla. Esa es mi meta. Y después vas a ver que en una obra vas a ganar un poco más o menos, pero la idea siempre fue esa”. (E1)

En resumen, todas las empresas pampeanas de la construcción realizan procedimientos de planificación, aunque éstos se limitan a pensar qué obras construir, cómo realizarlas y cuál es el plan de trabajo para cada una de ellas. Puede afirmarse que esto constituye una práctica habitual en la industria. Pocas empresas extienden esta planificación individual al conjunto de la empresa, tornándolo como un ejercicio de tipo estratégico. Para aquellas que sí lo realizan, la planificación no involucra horizontes de largo plazo, sino que se extiende máximo un año, o el plazo máximo de las obras que están ejecutando.

El control de gestión es una práctica parcialmente desarrollada. Algunas empresas no lo realizan en absoluto; otras, lo hacen parcialmente y otras tienen procesos más rigurosos. Los indicadores relevados son costos directos e indirectos, margen de rentabilidad, crecimiento de la facturación y monto de pasivo.

4.5. Riesgo

Los empresarios de la industria de la construcción de La Pampa se enfrentan a numerosos riesgos. A continuación, analizaremos los que surgen de las entrevistas,

considerando los más relevantes, por su magnitud y consecuencias posibles como por la cantidad de veces que es mencionado por los entrevistados. Luego de analizar y describir cuales son estos, desarrollaremos las estrategias de administración y mitigación que llevan a cabo.

4.5.1. Tipos de Riesgo

El mayor riesgo de la industria, y mercado especialmente por todos los entrevistados, es la falta continuidad de trabajo, que como se explicó, es una característica intrínseca a la actividad por el tipo de mercado y tareas que desarrolla.

“El riesgo lo estás pasando día a día. Hoy al no tener continuidad estas en riesgo permanente”. (E3)

Además de las características propias del tipo de demanda, en el caso de la Provincia de La Pampa este riesgo se exagera por el tamaño de mercado que enfrenta.

El mercado lo constituyen la demanda de construcción residencial, industrial y las obras publicas. Dado que los volúmenes de construcción de los dos primeros son bajos, el estado adquiere un papel preponderante, mucho más que en el caso de otras jurisdicciones.

“El negocio de la construcción en esta provincia es pequeño. La pampa es muy particular y está fuera de un esquema de cualquier tipo de empresa constructora. Acá no tenés un mercado privado”. (E2)

En términos del análisis competitivo de la industria de Porter, ésta tiene un poderoso cliente. Al respecto, uno de los entrevistados sostiene:

“Como dijo el Ministro el otro día, somos un poco estado-dependientes”. (E2)

Esta situación añade un riesgo extra al gerenciamiento de estas empresas en momentos que la obra pública se encuentra paralizada.

“El mercado y las condiciones económicas, y políticas del país nos están orientando hacia eso. La parte de obra pública está desapareciendo. El horizonte de corto plazo vemos que va a continuar o se va a seguir agravando y la única salida que puede llegar a haber es a través de la parte privada”. (E5)

La falta de continuidad se asocia íntimamente con el riesgo de mano de obra. Por un lado, y como se ha explicado en la sección sobre Continuidad, atenta contra el desarrollo y mantenimiento de equipos de trabajo.

“Hoy por hoy es muy complicado el mantenimiento de la gente porque no tenés obra pública, no tenés obra privada y no tenés crédito”. (E3)

Por otro lado, es muy difícil el gerenciamiento del recurso humano en la provincia. Los empresarios expresan que la mano de obra es escasa, que es muy difícil conseguir profesionales, ya que son muy pocos los que regresan luego de recibirse. Además, mencionan la escasez de mano de obra técnica calificada como azulejistas, electricistas, gasistas matriculados, etc.

“Hay mucha escasez de mano de obra, de técnicos que tenga ganas de trabajar, entonces te estas encontrando con ese grave problema. Los ingenieros y arquitectos que se están recibiendo no están volviendo a La Pampa. Lo poco que hay no sabes hasta donde quieren trabajar y la gente después que se cerraron las escuelas técnicas no tenes mano de obra calificada”. (E3)

Otro de los riesgos mencionados por muchos es el de no terminar la obra.

“Cuando hablas de riesgo, tenemos muchísimos. Pero el más grande de todos es el riesgo de comprometerte a una obra ... vos tenés que saber que la podés cumplir y la podés hacer”. (E5)

“La principal presión es la social. Uno, cómo responde ante la sociedad si no puedo terminar lo que hago. Hoy tengo la responsabilidad de una obra grande, quizá la más importante que se está haciendo hoy, en el centro, con mucha exposición quizá la más importante de Pico en el momento. Y no terminar. No terminar no solo significa un fracaso, sino una responsabilidad demasiado grande”. (E1)

Un caso interesante en determinar el grado de riesgo que supone para la empresa, es la volatilidad del precio de los insumos. Expresado de otra manera, la alteración del costo de construcción. Desde cualquier lógica, el alza de los precios de los insumos constituye una fuente de reducción de la rentabilidad de cualquier emprendimiento. Pero, en la industria de la construcción, esto puede ser sólo parcialmente cierto.

La cotización de las obras publicas o de los desarrollos inmobiliarios privados se confecciona al precio de un mes base. Este, es el mes al cual está expresado y cotizado el costo de construcción. Luego, a medida que la obra avanza, el precio del avance físico del mes es actualizado por un índice. El cual puede ser el que elabora el INDEC o el confeccionado por la Cámara Argentina de la Construcción. Éste refleja el promedio de inflación de precios de materiales, mano de obra y equipos, entre el mes base y el mes en cuestión. De esta manera, la cotización del mes base queda cubierta, en gran medida, de

los efectos inflacionarios que pudieran ocurrir durante el tiempo que transcurre hasta el cobro de la obra ejecutada.

Además de ir ajustando el precio del metro cuadrado durante la ejecución de la obra, en la obra pública existe la redeterminación de precios cuando la misma concluye. Este proceso, es el nuevo cálculo de los costos de la obra a los precios del mes en que existió cada uno de los avances físicos mensuales para cada uno de los elementos indicados en el análisis de precios. La redeterminación se efectúa para las obras publicas contratadas con cualquier organismo estatal. De esta manera, al final de la obra, el estado reconoce la inflación de cada elemento involucrado en la construcción, a la cual se le descuenta si han existido adelantos de redeterminación en otros meses. Por este motivo, algunos de los empresarios entrevistados, descartan la volatilidad del precio de los insumos como fuente de riesgo para la industria. No obstante, sí reconocen que puede haber algún riesgo de tipo financiero generado por el descalce del tiempo de reconocimiento entre el momento de compra del insumo y la redeterminacion final; o también puede suceder cuando el índice mensual, que es un promedio, no llega a cubrir la inflación de insumos puntuales cuyo precio ha subido en mayor medida. A tal caso, se puede citar el siguiente comentario.

“En lo privado, nosotros lo que vendemos financiado lo vendemos con el índice de la cámara de la construcción. ... En las obras de arquitectura, el índice de la cámara tiene más o menos el 45% de mano de obra y 55% de materiales, o sea que más o menos refleja la realidad, más allá que haya algo particular que te perjudica. Acá es ese índice (...) de lo que ya tenés vendido. De lo que no vendiste todavía, vos le pones el precio que querés. O sea, que si tenés un desfasaje lo acomodas. No es un gran tema para nosotros. En la obra pública, si el INDEC refleja la realidad no te afecta demasiado. Más allá de que el nivel general es nivel general y, como nos pasó en la obra del 25 de mayo, que tuvimos que pagar un transformador que habíamos cotizado con un dólar de 20 y lo pagamos con un dólar de 40. En momento de cobrarlo fue duro, pero después con la redeterminacion se te acomoda si más o menos refleja la realidad. Entonces es más que nada una cuestión financiera del momento”. (E4)

Otro de los riesgos comentados es el riesgo de juicios laborales, que van más allá de la indemnización correspondiente. Al respecto se señala:

“lamentablemente uno tiene todas las previsiones posibles, pero hay mucho riesgo laboral, mucho juicio laboral, y lo estamos tratando de manejar con buenas condiciones de seguridad e higiene, que la gente tenga todos sus elementos de trabajo, pero es otra de las partes negativas en la parte laboral son los juicios. Ante

la necesidad que tiene la gente, cuando se queda sin trabajo trata de salvarse a sí misma”. (E3)

Otra de las presiones que enfrentan las empresas constructoras es la cuestión impositiva. La presión impositiva en Argentina es muy grande y esto afecta a todas las empresas de todas las industrias. Lo que se destaca en esta industria en particular, es que las empresas constructoras necesitan contar con un “certificado fiscal para contratar” al día para poder presentarse en las licitaciones. Este certificado, expedido por los organismos públicos de recaudación, sólo tiene el aprobado si no existen deudas impositivas pendientes. Ello exige a las empresas, no contar con demoras en el pago de obligaciones fiscales. Cuando el mercado es dinámico, existen obras, y las empresas no tienen grandes demoras en el cobro de los certificados mensuales, no hay problemas. Pero cuando ello no ocurre, se le adiciona un estrés financiero de liquidez muy alto.

“Si te digo la impositiva te vas a reír, no? Hoy tenemos una presión impositiva muy alta, muy complicada con ingresos brutos al 3%, IVA al 21% un aporte personal que es superior a la que gana la gente (...). Estamos con una presión impositiva muy grande y tenés la contra que estás trabajando con obras de nación que no te paga y tenés que pagar la AFIP al vencimiento porque automáticamente te llegan los embargos, te llegan las intimaciones o directamente debes \$1 y no te podés presentar en la licitación porque te sale, “tiene deuda” y no te podés presentar. Entonces es muy complicada la parte impositiva. ...Cuando tenés un mercado parado, la parte impositiva tiene una incidencia muy grande y no tenés márgenes para pagarla. Tenés que tener la liquidez en el momento”. (E3)

Sorpresivamente, en algunas entrevistas aparece un componente subjetivo que no había sido tenido en cuenta cuando parametrizaron los posibles riesgos de la actividad. Y es que, dado que la empresa debe trasladarse a la locación de la obra, ésta puede estar a muchos kilómetros del lugar donde la empresa se encuentra asentada y entonces, el empresario tiene el riesgo de “estar lejos de familia”.

“por mi forma de ser, busco más que mi empresa, busco primero a mi familia y a partir de ahí salgo”. (E1)

4.5.2 Formas de administración del riesgo

La administración del riesgo en la industria de la construcción pampeana, se puede analizar a través de diferentes técnicas, como son: la diversificación de actividades, la masiva utilización de subcontratistas, la elección de actividades más estables, la preferencia por la liquidez, y la elección de obras con un horizonte corto de ejecución.

En primer lugar, la diversificación horizontal se realiza como forma de mitigación, al mejorar la estabilidad de los flujos de beneficios mediante la propagación del riesgo entre las múltiples actividades intervinientes. En este orden se destaca:

“La idea es que la empresa de alimentos nos dé mayor estabilidad. (...) Es la estrategia que elegimos para poder ir sobreviviendo al contexto, a la tendencia que vemos de una reducción de la obra pública y la necesidad de ver otras cosas sabiendo que el mercado privado acá es muy pequeño”. (E2)

“Lo que estamos trabajando con cierta rentabilidad es lo que se vende al público, al comercio. Estamos proveyendo a distintos comercios o constructoras locales y eso si tiene un grado de rentabilidad, por eso lo tenemos dividido en dos empresas: por un lado, está la constructora BK y por otro Industrias Rivera. Y con eso lo estamos complementando”. (E3)

“Lo que nos sirvió para esto, de tener las 3 empresas fue más que nada para mantener el stock de empleados. El stock de empleados que siempre tuvimos, lo diversificas, y si no tenes trabajo en una empresa lo pasas a la otra y sino a la otra y gracias a Dios en 3 años no hemos bajado el stock de personal. Hace 2 años y pico teníamos 200 empleados. Y ahora 170. Pero por cómo está la situación del país lo vemos que peleándola bastante bien”. (E3)

“Fue hecho porque Ilka estaba más abocada de obra pública y ThermaHouse al sector privado. Era un sistema que correspondía a la parte privada Así podíamos poner una pata en cada uno de los lados. Ilka tiene equipamiento y estamos bastante desarrollados a nivel provincial con equipamiento para hacer cualquier tipo de obras menos obras viales”. (E5)

Al contrario de la diversificación, se encuentra la especialización, como otra de las maneras de enfrentar el riesgo. La desagregación de los proyectos constructivos en actividades puntuales, permite que las empresas utilicen subcontratistas especializados para realizarlas en vez de internalizar las mismas:

“Busco lo que más conviene, para que estoy más preparado. (...) Que es lo que más se adapta para lo que yo formé. Yo tengo un grupo que nos hemos dedicado a hacer vivienda y venimos bien. Entonces siempre me voy a enfocar a eso”. (E1)

Otra manera de afrontar al riesgo es la elección de actividades consideradas menos riesgosas. La elección de obra pública por sobre la privada es una estrategia que va en este sentido.

“En el sentido de la obra pública tenés otros precios, pero bueno, trabajando acá en la provincia de La Pampa, cobras. La obra privada está mucho más difícil”. (E3)

Además, la elección del tipo de cliente. Los entrevistados remarcan la buena disposición de pago de la provincia por sobre los contratos firmados con el Estado Nacional.

“En principio hay que separar, cuando estamos en obras públicas, lo que tengo que rescatar que da una seguridad, una tranquilidad, una cierta capacidad de planificación hacer obras para la provincia. Porque es un estado que primero genera el recurso y está disponible y asegura el inicio y fin de la obra. Dicha de otra manera, y no pasa por el actual gobierno nacional, porque nación siempre no ha cumplido los contratos que sean, sean obras viales u otras de infraestructura de otra índole, jamás termino de pagar una obra”. (E6)

“Esta es una provincia que paga, irte a otra provincia es no conocer la gente con la que tratás”. (E4)

“ [...] que no sea el Estado nacional”. (E6)

“ [...] yo me caracterizo mas que todo por no ser un buen cobrador. En la obra publica ya tenes el precio determinado y a mi me cuesta mucho cobrar en lo privado”. (E1)

La estabilidad de los flujos de efectivo es un elemento altamente apreciado en las empresas pampeanas como forma de reducir el riesgo:

“Por ejemplo, lo de los alimentos surge como una necesidad de ir haciendo menos fluctuantes los flujos de dinero, hacer algo que nos estabilice un poco la facturación como para que eso me sostenga el equipo de trabajo, que con un mercado de recursos humanos tan chico es importante de mantener”. (E2)

Por último, se puede remarcar que una estrategia llevada a cabo para reducir el riesgo es la elección de realizar obras de corta duración. Esta acción reduce los riesgos de fluctuación en la demanda, de producto y los derivados de la utilización intensiva de mano de obra.

“En la actualidad este (...) la coyuntura se puede expresar que las reglas no están claras en lo que va a pasar, separo las obras en plazo, en argentina o en la provincia, una obra de dos años de plazo como puede ser el hospital es inviable porque no hay un futuro de 6 meses de proyección y planificación. En mi caso particular, como para mantener equipos y gente calificada, recorro a obras que se están ejecutando por una emergencia sanitaria, obras de mitigación y saneamiento de agua y cloacas, que independientemente del monto, lo importante es que el plazo no supera los 5 meses”. (E6)

Además de los ejemplos de diversificación de actividades, la especialización, la predilección por obras de duración reducida, de las entrevistas surgen estrategias de administración del riesgo que no se hallan explícitamente indicadas en la literatura más especializada. Estas son: la utilización del capital propio y la estrategia de compras.

Respecto del primer punto, algunas de las empresas prefieren no endeudarse con el fin de no encarecer los costos de la obra a través del costo financiero.

“Primero y principal tratar de no tener ningún descubierto en el banco. Tratar de manejarte con montos de dinero genuino que pueda llegar a ingresar y no depender de ningún tipo de préstamos”. (E3)

“Cuando uno presupuesta una obra lo primero que hago es tratar de congelar el precio de los materiales. Con capital propio generalmente. Con crédito casi nunca”. (E1)

La estrategia de compras de insumos ha sido un elemento compartido por muchos de los entrevistados. Consiste en comprar anticipadamente los materiales de obra con los objetivos de fijar el precio de los materiales básicos, reducir costos, asegurarse provisión, no provocar ociosidad de la mano de obra por falta de los mismos y no dilatar plazos de obra.

“Lo que nos ha dado mucho resultado últimamente, ha sido una estrategia de esto. Hemos tratado tener un capital de trabajo acorde con la cantidad de obra comprometida. A los efectos de cuando se toma una obra, y nos ha dado muy buenos resultados, se invierte todo lo que se puede en comprar todos los insumos estratégicos. A los efectos de morigerar riesgos”. (E5)

“Me gusta tener lo que vos usas permanente en la construcción, que no te tome de imprevisto. Ir un paso adelante. Si la obra vos sabes que el mes que viene hay que poner las aberturas, ponerlas antes. Estar cubierto por ese lado. Que el material no sea una excusa para tener mano de obra ociosa”. (E1)

Algunas de los comentarios indican que la compra anticipada de materiales es una estrategia consolidada, definida y formalizada en la industria, en donde hasta los límites de plazo de compra están preestablecidos.

“Es muy bueno adelantar las compras, ya te digo, en un plazo de obra genérico de un año, al mes 3 o 4 tiene que estar comprado hasta la pintura...”. (E6)

La cantidad de materiales a adquirir dependerá de la liquidez y disponibilidad de recursos financieros que cuente en ese momento la empresa, sólo algunas de ellas recurren a líneas de crédito, mientras que otras lo desestiman totalmente.

“Cuando uno presupuesta una obra lo primero que hago es tratar de congelar el precio de los materiales. Con capital propio generalmente. Con crédito casi nunca. Solo alguna vez me metí con alguna línea de crédito Compre Pampeano. Asegurarme el capital de trabajo en los primeros meses de avance de la obra”.
(E1)

“Desde el punto de vista financiero ya te digo, el Banco de la Pampa tiene un programa que se llama compre pampeano que conviene y favorece este tipo de operación y ha dado muy buenos resultados y acá hay buena respuesta en todos”.
(E6)

Una de las estrategias abordadas por algunas empresas para reducir el riesgo, es realizar obras cercanas al lugar de residencia. Al respecto, un comentario fue:

“Tengo la obra a 10 km máximos de mi casa”. (E1)

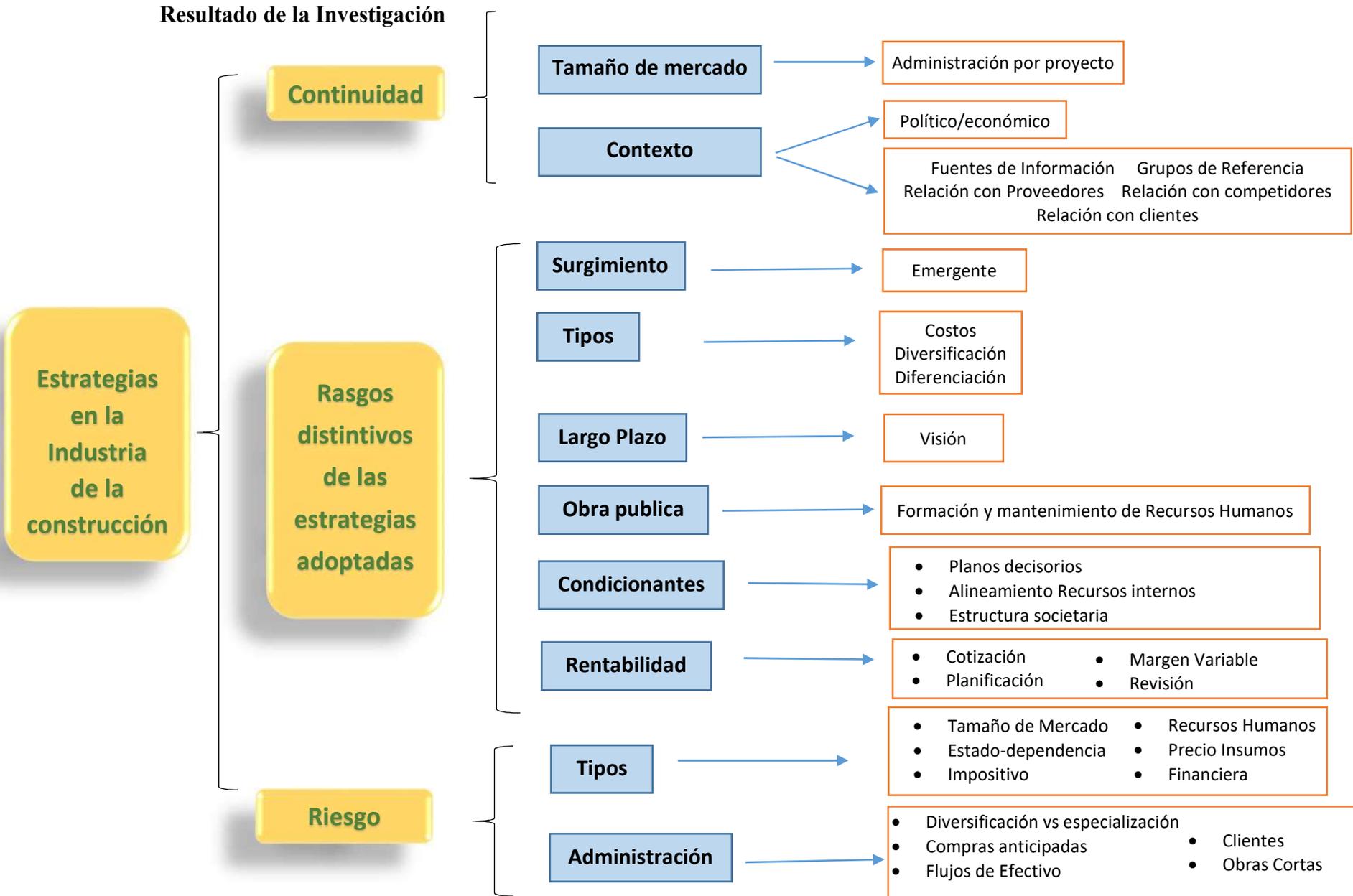
En conclusión, la actividad de la construcción posee intrínsecamente un riesgo muy importante determinado por la discontinuidad y volatilidad de la demanda. Además, esta situación queda exacerbada cuando el tamaño del mercado local es tan pequeño y la demanda por parte de los privados es tan baja.

Además, un riesgo muy mencionado es la dificultad de formar y mantener un equipo de trabajo. En primer lugar, porque hay pocos profesionales en el mercado, en segundo lugar, porque la volatilidad en la cantidad de demanda de proyectos hace que sea difícil mantenerlos en el staff. Otros temas relacionados son la exigencia de no mantener deuda con los organismos recaudadores y la magnitud de la presión impositiva, agrega amenazas adicionales a las contratistas de la obra pública. Los riesgos de juicios laborales han sido nombrados en las entrevistas.

Respecto de las formas de administración del riesgo, se encuentran estrategias antagónicas que van desde empresas que optan por la diversificar actividades completamente, invirtiendo en industrias no relacionadas, hasta aquellas que se especializaron completamente en determinados tipos de obras. La estrategia de compras anticipadas de insumos y materiales es una práctica seguida por todos los entrevistados. El principal objetivo perseguido es asegurarse la provisión de los recursos en el momento necesario, evitando dilaciones de tiempo y evitando la ociosidad de la mano de obra. La

seguridad del cobro y la estabilidad de los flujos de efectivo es altamente valorada, ocasionando que se privilegien ciertos clientes por sobre otros, como, por ejemplo, a las obras de la Provincia de La Pampa por sobre las licitadas por Nación. Por último, hay predilección por obras de corta duración ya que brinda más seguridad de cambios bruscos en las condiciones del contexto.

Resultado de la Investigación



5. Conclusiones de la investigación

El resultado de la investigación indica que el análisis estratégico en la industria de la construcción en la Provincia de La Pampa queda determinado por tres categorías principales que a su vez se expresan en subcategorías. Dentro de las primeras se encuentran: a) Continuidad, b) Determinantes y caracteres de las estrategias y c) Riesgo involucrado y su admiración.

Continuidad

En primer lugar, se ubica a la categoría o concepto de continuidad como determinante fundamental de las estrategias llevadas a cabo por las empresas constructoras pampeanas. La continuidad se traduce en la posibilidad de mantener niveles de trabajo y facturación a lo largo del tiempo que permitan sustentar la estructura de recursos físicos y humanos de la empresa. La continuidad de trabajo se relaciona íntimamente con la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y queda definida o condicionada por el tamaño del mercado y las condiciones contextuales particulares.

En el primer caso, es decir tamaño del mercado, la baja densidad y crecimiento poblacional conspira con la posibilidad de armar un mercado inmobiliario sólido y con ello, las posibilidades de crecimiento y afianzamiento de las empresas constructoras. El escaso tamaño de mercado privado eleva la relevancia de la demanda generada por la obra pública. El mercado privado no solo es influido negativamente por su tamaño, sino que también por la variabilidad de la demanda.

En segundo orden se encuentra el análisis del contexto a la hora de diseñar estrategias en pos del sostenimiento de la continuidad o permanencia en el negocio. Así, por ejemplo, frente a un contexto desfavorable, los empresarios de la construcción pampeanos apuntan, en algunos casos, a sostener el equipo de trabajo aún a costa de tener que vender equipos o enfrentar pérdidas; otros prefieren achicar la empresa a la mínima expresión; un tercer grupo analiza y se aventura a diversificar en otros negocios que le permitan generar flujos financieros para subsidiar a la empresa constructora.

Estrategias

Seguidamente, resulta necesario analizar y determinar las características y particularidades propias que adoptan las estrategias en esta industria. Los caracteres que definen las estrategias y según surgen de la presente investigación hacen referencia a:

surgimiento u origen, tipos de estrategia, visión de largo plazo, rol de la obra pública, condicionantes y rentabilidad.

Respecto del origen de la estrategia en las empresas constructoras pampeanas se observa que la misma parte de un proceso emergente no planificado; es así que se intente aprovechar las oportunidades que aparecen. Asimismo, cabe resaltar que la clasificación de estrategias en tipo “costo” y “diferenciación”, se complementan en función del mercado a atender. En otros términos, las estrategias que adoptan las empresas constructoras no son estáticas, ni tampoco, únicas; sino que conviven dentro de la misma organización dependiendo del tipo de obra a realizar o del mercado a atender. En general, las estrategias de costos están dirigidas al mercado de obra pública, mientras que en el mercado de obra privada se destacan aspectos relativos a la calidad o a la diferenciación.

La diversificación surge, en estas empresas, con el propósito de lograr los siguientes objetivos: la continuidad de trabajo, la estabilidad de los flujos de facturación, la sustentabilidad de la organización y también como manera de mitigación del riesgo proveniente del entorno. Se destaca que la búsqueda de mejores ratios de rentabilidad, no necesariamente constituye un objetivo en sí mismo. Adicionalmente, dentro de los empresarios que diversifican, algunos lo han hecho hacia negocios no relacionados; pero otros han optado por la integración vertical, cuyo motor fue alcanzar varios eslabones de la cadena industrial. De este modo, la integración se ha dado hacia etapas anteriores de la cadena, pero también y fundamentalmente, hacia etapas posteriores relacionadas a la comercialización.

No se expresa de modo concluyente una visión de largo plazo en la industria. Esto constituye una limitante a los conceptos de visión empresarial y planeamiento estratégico. La planificación en esta industria se circunscribe a la obra a ejecutar. La mayoría de las empresas no realiza planificación estratégica; el horizonte de planeamiento se reduce a un año. Las visiones apuntan más a terminar la obra que a construir una perspectiva de largo plazo.

La obra pública es fundamental para estas empresas debido a que aporta volumen a un mercado demasiado pequeño. Las particularidades de ésta hacen que aumente la presión competitiva vía precios y el riesgo de depender de un único cliente que concentra poder. No obstante, ciertas ventajas fueron mencionadas tales como: la de proporcionar un horizonte estable de ingresos, la certeza de cobro cuando el comitente es la Provincia;

y en la posibilidad de brindar un horizonte estable que permita la formación y mantenimiento de recursos humanos.

En cuanto a los condicionantes subjetivos en la definición de las estrategias, se manifiesta que las empresas constructoras pampeanas son, en su mayoría, empresas relativamente pequeñas ó emprendimientos familiares. Esto favorece un proceso de concentración en la toma de decisiones. Asimismo, si analizamos la relación entre la estrategia a largo plazo y la estructura de gobierno, existen situaciones en donde la forma de constitución de la empresa ha sido una limitante en el crecimiento. Sin embargo, existen otras empresas que no han dudado de modificar su estructura de gobierno para favorecer este proceso.

El planeamiento, implementación, gerenciamiento de las estrategias implica una separación de planos entre los momentos de definir la orientación de la estrategia y su puesta en práctica. En la industria de la construcción, esta separación involucra una división de tareas entre el quien propone la estrategia y quienes gestionan y lideran las obras, quienes pueden ser los ingenieros, arquitectos o bien representantes técnicos.

En lo que hace a la búsqueda de rentabilidad, esta se expresa como un elemento que se considera en la definición de las estrategias. Los márgenes de ganancia que se usan para presupuestar se relacionan con la necesidad que tenga la empresa de lograr continuidad de trabajo. La forma de tratar la ganancia tiene particularidades intrínsecas a la industria, como ser: la importancia de la cotización de la obra en la salud financiera de la empresa por la magnitud de los recursos que inmoviliza; la determinación y el compromiso de establecer el precio de la obra antes de incurrir en el proceso de costos; la variabilidad en la determinación del margen bruto y el porcentaje de beneficio empresario pretendido según sea la necesidad de asegurarse el trabajo presupuestado; la continuidad de trabajo que tenga asegurado y la holgura o no que posea en su capacidad; la planificación de la ejecución de los proyectos en el tiempo y secuencia de tareas y la revisión del costo de ejecución de obra y su alineamiento al presupuesto durante o luego de concluida la misma.

Riesgos

Los tipos de riesgos que se derivan del mismo y a los que se enfrenta el empresario de la construcción refieren a: el tamaño de mercado, la estado-dependencia, el riesgo

impositivo, la escasez de recursos humanos capacitados y a momentos de iliquidez financiera. En esta industria, no se expresa como un factor de riesgo la volatilidad del precio de los insumos, atento a que los contratos en general están indexados por índices específicos. Cabe resaltar que, la actividad de la construcción posee intrínsecamente un riesgo muy importante determinado por la discontinuidad y volatilidad de la demanda. Esta situación queda exacerbada cuando el tamaño del mercado local es pequeño y la demanda por parte de los privados es muy baja.

Finalmente, las estrategias de administración del riesgo por parte de las empresas constructoras son: la diversificación horizontal o la especialización en determinados tipos de trabajos, la realización de compras anticipadas, la elección de los clientes a los cuales construir, la preferencia por obras de corta duración y la estabilización de los flujos de efectivo.

Bibliografía

- Anthony, R.; Govindarajan, V.; Hartmann, F.; Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). Management Control Systems. Nueva York: McGraw Hill. Higher Education/First European Edition.
- Atkinson, A.; Kaplan, R.; Matsumura, E. & Young, S. (2012). Management Accounting (6ª ed.). Pearson: Prentice Hall.
- Banaitis, A & Banaitiene, N., Risk Management in Construction Projects, Sep 2012, en libro: Risk Management – Current Issues and Challenges (pp.429-448) Capítulo: 19, InTech
- Chase, R.; Jacobs, R.; Aquilano, N. (2009) Administración de Operaciones, Producción y cadena de suministros, Mc Graw Hill. 12ma edición.
- Cho, J., Lee E. (2014) Reducing confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences. The Qualitative Report. Vol. 19 (64) pp. 1-20
- Elo, S., Kyngas, H. (2007) The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing Vol. 62 (1) pp. 107-115
- Enshassi, A. Kumaraswamy, M.; Nairab, S., (2010), “Analysis of contractors’ bidding decision in the palestinian construction industry”, Revista Ingeniería de Construcción, Vol. 25, No2, Agosto de 2010.
- De Toni, D.; Sperandio Milan, G.; Busata Saciloto, E.; Larantis, F. Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. Revista de Administração 52 (2017) 120–133
- <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-una-ute>
- Fredrickson, J. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Process: Extension, Observations, Future Directions. Academy of Management Journal, 27(3), pp. 445-466.
- Fredrickson, J. & Mitchell, T. (1984). Strategic Decision Process: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. Academy of Management Journal, 27(2), pp. 399-423.
- Hernandez Sampiri, R., Fernandez Collado, C., Baptista, L. (2014) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Education
- Hill, C., Jones, G. (2009) Administración Estratégica. Mc Graw Hill. 8va edición
- Hillebrandt, P., Cannon, J., (1985) Economic Theory and the Construction Industry, 2nd Edition Palgrave Macmillan.

- Hillebrandt, P., Cannon, J., (1989) *The Management of Construction Firms*, Macmillan.
- Hillebrandt, P., Cannon, J., (1990) *The Modern Construction Firm*, Macmillan.
- Hsieh, H., Shannon, S. (2005) Three approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. Vol. 15 (9) pp. 1277-1288
- INDEC, *MATRIZ INSUMO PRODUCTO ARGENTINA 1997*, Buenos Aires, 2001. ISBN 950-896-289-5
- INDEC, *Comprendiendo la utilidad de la Matriz de Insumo-Producto (MIP)*
- INDEC (1996), *Indice del Costo de la Construcción en el Gran Buenos Aires. Base 1993. Metodología*. Buenos Aires.
- Langford, D.; Male, S., (2001) *Strategic Management in Construction*. Blackwell Science. 2nd Edition
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9 pp. 934-948
- Mintzberg, H. (1994) The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*
- Mintzberg, H. & Quinn J. (1991) *El proceso estratégico. Concepto contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Oladapo, A. & Odeyinka, H. *Assessing risk impacts on construction cost*, Enero 2006.
- Pordomingo, E., (2018) *Decisiones agropecuarias: estrategia y gerenciamiento*. EdUnLPam
- Pordomingo, E.; Paturllane, E.; Márquez, M. (2020). Estrategias comerciales en agrogocios: El caso de una empresa regional en multiservicio al sector gropecuario. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 10, N° 1 (enero-junio). Santa Rosa: FCEy J (UNLPam); EdUNLPam; pp. 169-183 ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566 DOI <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2020-v10n1a09>
- Porter, M. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press New York
- Porter, M. (1996) "What is Strategy?", *Harvard Business Review*
- Project Management Institute (2008). *A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) 4th ed*. Newtown Square, Pennsylvania, pp.1-51
- Ruggirello, Hernán M. (2011), *El sector de la construcción en perspectiva: internalización e impacto en el mercado de trabajo*, Aulas y Andamios, Buenos Aires. "http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/fundacion-uocra/20171110053107/pdf_465.pdf"
- Robbins, S. & Coulter, M., (2005) *Administración*. Pearson Educación. 8va edición

- Saldaña, J. (2009) *The coding manual for qualitative research*. London. Sage Publications
- Saldaña, J. (2014) *Coding and Analysis Strategies*. Chapter 28, pp. 581-605. *The Oxford Handbook of Qualitative Research* edited by Patricia Leavy. Oxford Library of Psychology.
- Sammut-Bonnici, T., Channon, D. (2015). *Pricing Strategy*. Vol 12. *Strategic Mangement*. Enero 2015 <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120162>
- Thompson, A.; Gamble, J.; Peteraf, M.; Strickland III, A. (2012) *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mc Graw Hill. 18va edición
- Vasvári, T., (2015) Risk, Risk Perception, Risk Management. *Public finance quarterly*, 2015 (1), Pp 29-48
- Vergara Parra, A. (2013). *Informalidad laboral en el sector de la construcción: elementos y perspectivas para su análisis presente*. *Avances de Investigación* No 11. Publicación del Centro Investigación en Trabajo, Distribución y Sociedad (FCE-UBA), 1 (1) 7-19.
- <https://www.ieric.org.ar/>

Anexo I: Resumen de Códigos y categorías

Características de la industria

- Administración por proyectos
- Presupuestación – análisis precios y costos
- Planificación en el tiempo – plan de trabajo
- Revisión plan
- Origen
 - Profesión socios
 - Visión
- Fuentes de información
 - Información de gestión
 - Orden económico-administrativo
- Grupos de referencia
 - Competencia desleal
- Planos estratégico y gerencial
- Contexto político y económico
- Variables importantes
- Fuerzas de Porter
 - Manejo proveedores
 - Relación con Competidores
 - Relación con Clientes
 - Público
 - Privado

Estrategia

- Surgimiento
 - Fui viendo la oportunidad
- Diferenciación
 - Mercado privado
 - Rentabilidad
 - Calidad/marca/nombre/publicidad
 - Contexto eco
 - Variables eco
 - Como forma de administración del riesgo
 - Por calidad
 - Calidad de recursos humanos
 - Materiales
 - Prestigio
 - Legitimación frente comunidad
 - Buenos proyectistas
 - Cumplimiento plazos obra
 - Por producto
 - Sistema industrializado
 - Sistema tradicional
 - Para escapar a la competencia de precios

- Costos
 - Mercado publico 100%- estado contrata más barato
 - Control
 - De desperdicios
 - De mano de obra
 - Estar permanente
 - Sistema d premios
 - Gastos indirectos
 - Planificación-metas-análisis precios
 - Horizonte temporal
 - Compras anticipadas
 - Costos financieros
 - Buscar precios insumos
 - Materiales buena calidad
 - 2 estrategias
 - Todo se licita
 - Especialización
- Diversificación
 - Fuera de la industria
 - Dentro de la industria
 - Tipo mercado publico/privado
 - Rentabilidad
 - Objetivos
 - Continuidad
 - Estabilidad
 - ¿Por qué obra pública?
 - Aprovechar sinergias
 - Complementar actividades
 - Previsibilidad
 - Integración vertical
 - jubilación
 - Para sobrevivir: adaptación contexto

Continuidad

- Tamaño de mercado
- Administración por proyectos
- ¿Porque obra pública? → estado dependencia
 - Vs de la obra pública
 - La Pampa paga
 - Reglas de juego clara
 - Formación RRHH
- Contexto
- Formas de lograr continuidad
 - Concatenar obras
 - Concatenar plazos
 - Uso de gastos generales
- Margen variable
- Atenta contra Formación y mantenimiento de recursos humanos
- Facturación fluctuante

Rentabilidad

- Eficiencia en la cotización
- Compras anticipadas
- margen variable según necesidad
- Metas en rentabilidad
- X negocio
- En conjunto para el grupo de empresas
- Al final de la obra con la redeterminación

Riesgo

Tipos

- Volatilidad precio insumos (es para algunos y para otros no)
- Financiero
- impositivo
- Falta continuidad de trabajo
- no terminar la obra
- Laboral
 - Juicios
 - Seguridad
 - Desarrollo equipos de trabajo
 - Conseguir mano de obra: escasez ing/arq, técnicos; matriculados
- Estar lejos de familia
- Estado-dependencia
- Presión social

Administración del Riesgo

- Capital propio no crédito
- Compras anticipadas
- Obras cortas- horizonte temporal
- Actualización a través del índice
- Venta de activos
- Diversificación
- Especialización
- Obras cerca

Crecimiento

- Salir de la pampa
- Estructura societaria
 - Socios estratégicos
 - Unipersonal