

Estrategias gerenciales adoptadas por las empresas del subsector construcción de carreteras como respuesta a la situación de pandemia COVID-19

Management strategies adopted by companies in the road construction subsector in response to the COVID-19 pandemic situation

*Sigrit Daniela Pérez Colmenárez**
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
República Bolivariana de Venezuela
sigritdaniela@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-6156-7964>

*María Eugenia Colmenárez Lima***
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
República Bolivariana de Venezuela
mcolmenarez2@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3000-3734>

Recepción: 12 Octubre 2024

Aprobación: 18 Abril 2025

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito analizar las estrategias gerenciales adoptadas por las empresas del subsector construcción de carreteras como respuesta a la situación de pandemia COVID-19 en Barquisimeto, estado Lara, Venezuela. Desde la perspectiva metodológica se ubica en una investigación de campo de tipo descriptivo, considerando como unidad de análisis a cuatro (4) empresas inscritas en el Registro Nacional de Contratistas (RNC) y que ejecutaban proyectos de obras viales con instituciones públicas. La información fue recopilada mediante una entrevista guiada y un cuestionario a escala de Likert, permitiendo aplicar herramientas como el Diamante de Porter. Las conclusiones indican que estas empresas presentan una débil visión de futuro debido a las condiciones de incertidumbre, centrando sus objetivos en la resolución de las condiciones que enmarca el entorno para llegar a cumplir con la ejecución del proyecto de la manera más eficaz posible.

Palabras claves: Estrategias, Gerencia, Pandemia Covid-19, Subsector construcción de carreteras.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the managerial strategies adopted by companies in the road construction subsector in response to the COVID-19 pandemic situation in Barquisimeto, the State of Lara, Venezuela. From a methodological perspective, it is a descriptive field research, in which is considered as a unit of analysis four (4) companies registered in the National Registry of Contractors and that executed road works projects with public institutions. The information was collected through a guided interview and a Likert scale questionnaire, allowing the application of tools such as Porter's Diamond. The conclusions indicate that these companies have a weak vision of the future due to the conditions of uncertainty, focusing their objectives on resolving the conditions that frame the environment in order to fulfill the execution of the project in the most effective way possible.

Keywords: Strategies, Management, Covid-19 Pandemic, Road construction subsector.

Notas de Autor

* Ingeniero Civil (Decanato de Ingeniería Civil - UCLA). Magister Scientiarum en Gerencia mención Empresarial (UCLA-DCEE). Docente-Investigador DIC-UCLA.

** Licenciada en Administración Comercial (UCLA). Magister Scientiarum en Gerencia mención Empresarial (UCLA-DCEE). Docente-Investigador DCEE-UCLA.

INTRODUCCIÓN

Los escenarios actuales, caracterizados por la evolución tecnológica y el surgimiento de nuevas necesidades sociales, demandan una transformación en la manera en que se cumplen las actividades dentro de las organizaciones, exigiendo un alto nivel de adaptación a rápidos y constantes cambios por efecto de la globalización. De allí la necesidad de desarrollar la capacidad de reorganizarse para no quedar desplazadas y garantizar su permanencia, siendo esto un reto, pues deben mantener los valores y objetivos primarios de su creación.

Son diversos los sectores en los que se desenvuelven las organizaciones, entre los cuales se encuentra el de construcción, siendo éste uno de los más importantes para cualquier país. Desde el punto de vista económico, las empresas del sector construcción juegan un papel importante en el desarrollo del producto interno bruto (PIB). Tal como lo indica Ramírez (2019), el PIB de la construcción durante el año 2017 en los países pertenecientes a la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FCII) contribuyó en un 7,7% al PIB mundial de la construcción y un 6,2% al PIB total de la región durante el mismo año, contando esta con el registro de más de treinta mil empresas afiliadas y generando alrededor de veinte millones de empleos.

En este orden de ideas, Herrera (2013) y Forero (2017) concuerdan en que este sector genera un nivel significativo de empleo y representa un pilar para el desarrollo de cualquier nación, ya que permite la construcción de infraestructuras de valor y dinamiza las inversiones, tanto públicas como privadas. En este sentido, el éxito o fracaso está directamente relacionado con la correcta administración de los recursos disponibles.

De acuerdo con Armendáriz y Carrasco (2019), para los años 2000, 2008 y 2016 el gasto ejecutado en inversión pública de América Latina correspondiente a transporte representó el 28% de la inversión pública total, en la cual se incluye la infraestructura para transporte terrestre, ferroviario, aéreo y otros. Ello demuestra la importancia del subsector construcción de carreteras en la economía de la nación. Además, se trata de un sector generador de empleo para la población no calificada y vulnerable, cuyos ingresos dependen del trabajo diario.

De manera inesperada, para el año 2020 el mundo experimentó un evento trascendental en la historia, la Organización Mundial de la Salud, el 11 de marzo declara un estado de emergencia debido al rápido esparcimiento del virus SRAS-CoV-2 a nivel mundial (OMS, 2020). La mayoría de los países se vieron en la obligación de decretar paulatinamente estados de cuarentena dentro de su demarcación, con la finalidad de lograr contener la propagación del virus, paralizando así la economía y afectando

negativamente el desarrollo humano y de las organizaciones desde el punto de vista físico, psicológico y social.

Venezuela no escapó a esta realidad, decretándose estado de emergencia y cuarentena total el día 13 de marzo de 2020, manteniéndose durante todo el año bajo el esquema 7+7 (7 días de cuarentena radical + 7 días de flexibilización), en el cual se incluyó el subsector construcción de carretera. Al ser un país subdesarrollado, los efectos de la crisis económica y social fueron mayores, lo cual implicó pérdidas económicas y riesgos de cierre para un gran número de empresas en el sector que apenas habían logrado resistir la crisis social que venía atravesando el país desde años atrás. Así lo declara Sergio Torretti, presidente de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC) en una entrevista realizada por Construcción Latinoamericana (2020), al indicar que se estima una baja del 45% en el desarrollo de infraestructuras públicas debido a la situación de pandemia en lo que quedaba del año 2020, pero que a futuro se debía esperar una proyección más óptima por ser un sector generador de empleos, directos (mano de obra) e indirectos (proveedores de materiales y equipos).

Ante esta situación y por la relevancia de las organizaciones del sector construcción para la reactivación de la economía nacional, la gerencia de cada una de estas empresas se enfrentó a la necesidad de definir nuevas estrategias que les permitiera afrontar la complejidad de estos escenarios para adaptarse a la llamada “*nueva normalidad*”, buscando garantizar el bienestar público, pues se requiere continuidad en el mantenimiento y ampliación de la red vial. Ello no representa un obstáculo, pues los gerentes de construcción se desenvuelven en un sector donde resulta necesario atender las exigencias cambiantes del contexto.

Es por todo lo antes expuesto que surge esta investigación con la finalidad analizar las estrategias gerenciales adoptadas por las empresas del subsector construcción de carreteras como respuesta a la situación de pandemia COVID-19 en Barquisimeto, estado Lara. Para ello se evaluaron cuatro (4) de las empresas activas en este sector con mayor trayectoria en el mercado. La estructura del estudio comprende una introducción donde se sustenta el problema y el propósito del mismo, la fundamentación teórica, la metodología implementada, los resultados con sus respectivos análisis y las conclusiones.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Gerente y sus roles

Los gerentes son personas encargadas de tomar decisiones al ejercer sus funciones básicas: planificación, organización, dirección y control (Robbins y Judge, 2009; Robbins y Coulter, 2010). Henry Mintzberg, reconocido investigador de la administración (citado por Robbins y Judge, 2009; Robbins y Coulter, 2010

y Mochón y otros, 2014), señala que los gerentes desempeñan tres grupos de roles fundamentales durante el cumplimiento de sus funciones, llamados “*roles gerenciales*”: interpersonales, informativos y decisorios (ver Tabla No. 1).

Tabla No. 1
Roles gerenciales

Roles	Descripción
Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Involucran personas, ya sean subordinados o ajenos a la organización. • Cumplen deberes ceremoniales o simbólicos. • Roles específicos: Representante, líder o de enlace.
Informativos	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor: recopilación de información necesaria y útil, tanto interna como externa. • Difusor: comunicación de la información a toda la organización a fin de influir en el desempeño de los empleados. • Vocero: Transmisión de información sobre políticas, acciones y resultados a personas externas a la organización.
Decisorios	<ul style="list-style-type: none"> • Empresario o emprendedor: Detección de oportunidades de negocio y activación de nuevos proyectos. • Gestor de conflictos y ejecución de acciones correctivas. • Administrador de recursos humanos, físicos y monetarios para el logro de objetivos. • Negociador.

Adaptación propia. Fuente: Robbins y Judge (2009), Robbins y Coulter (2010) y Mochón y otros (2014).

Es fundamental destacar que para el desarrollo de este estudio, los roles decisorios representan los principales aspectos que deben desempeñar los gerentes ante la situación de pandemia COVID-19, ya que, al ser este un evento repentino, inesperado y sin proporciones de proyección, ha llevado a los gerentes a redireccionar el rumbo de las estrategias originalmente planteadas en todos los ámbitos (desarrollo de sus funciones, manejo del personal y manejo de proveedores), razón por la cual sustenta el propósito de la investigación.

Evaluación de las estrategias empresariales.

De acuerdo con Francés (2006), la definición sobre estrategia se puede abordar desde dos perspectivas, una amplia y otra restringida. Desde el punto de vista amplio, la estrategia se refiere a la determinación de cada uno de los objetivos, acciones y recursos que dirigen el desarrollo de las organizaciones; mientras

que, desde el restringido, corresponde a la manera de cómo deben actuar las organizaciones para lograr los objetivos planteados bajo situaciones de incertidumbre.

Por su parte, Serna (2016) señala que el término estrategia es usado en las organizaciones desde 1960, debido a la necesidad de dar respuesta a todos los cambios que se presentaban en el entorno, incluye idear un plan que permita disminuir el efecto de los riesgos y aprovechar las oportunidades, y la define como el grupo de acciones que establecen los gerentes para poder alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización. A través de la misma se logra definir la posición competitiva diferenciadora, alinear las actividades con la estrategia, asegurar la gestión por procesos, garantizar la sostenibilidad organizacional y alcanzar la eficiencia empresarial.

Al crearse las organizaciones se define un plan estratégico para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos, debiendo evaluar constantemente el desempeño obtenido a través de indicadores que le permitan determinar si los resultados obtenidos son los deseados. Sin embargo, el entorno en el cual operan está cambiando de manera continua por efectos de la globalización y los avances tecnológicos. Esto propicia que los gerentes realicen análisis, tanto externos como internos, que les permitan detectar las oportunidades y amenazas que van surgiendo en el mercado, así como las fortalezas y debilidades de las empresas en el entorno en que se desarrollan. Lo anterior permite detectar problemas y plantear nuevas directrices estratégicas que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Una de las herramientas más utilizadas para desarrollar un análisis estratégico empresarial, de acuerdo a la competencia de un mercado específico, es el Diamante de Porter, según Francés (2006) se sustenta en la proposición de que las organizaciones pertenecientes a un mismo segmento de mercado se encuentran en constante competencia, con el objeto de apoderarse de la mayor cantidad de oportunidades generados en el sector, los cuales tenderán a ser mayores a medida que disminuya la competencia, no sólo entre las empresas similares, sino también en la relación empresa-cliente y/o empresa-proveedor. En este contexto, Porter (citado en Francés, 2006) establece cinco fuerzas: (a) Amenaza de Entrantes Potenciales (comprende el riesgo a compartir el mercado o ser desplazado), (b) Intensidad de Rivalidad entre los competidores (donde convergen las ventajas comparativas, los costos y márgenes que permiten lograr la adquisición de mayor posicionamiento en el mercado), (c) Poder de negociación de los Compradores o Clientes (se enfoca en la capacidad de lograr mayores beneficios por medio de estrategias de negociación para ofrecer los servicios), (d) Poder de Negociación de los Proveedores (influencia o impacto en la cadena de suministro) y (e) Amenaza de Servicios Sustitutos (abarca la facilidad como el comprador o consumidor puede suplir un producto por otro). Al lograr tener conocimiento pleno de estos factores, se

podrá encontrar una posición en el mercado que permita competir de forma exitosa, ideando las estrategias que garanticen mayor nivel de éxito.

METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarcó dentro de la investigación de campo de tipo descriptivo (Salinas, 2012). La información fue obtenida directamente de los gerentes del subsector construcción de carreteras, respecto a las estrategias adoptadas ante la situación pandemia COVID-19; se observaron las condiciones, características y procesos que intervienen en el fenómeno tal y como se dieron en su contexto natural.

La población estuvo conformada por empresas del subsector construcción de carreteras, que tenían contratos activos con el Instituto de Vialidad del Estado Lara (INVILARA) y la Empresa Municipal de Infraestructura y Conservación del Ambiente (EMICA) al momento de la declaración de la pandemia COVID-19 por el Gobierno Nacional. Se tomó como criterio para la selección de la muestra no probabilística aquellas empresas con experiencia no menor a 5 años (de acuerdo al Registro Nacional de Contratistas - RNC) y que tenían contrataciones abiertas con organismos públicos locales en ese momento ⁽¹⁾.

Para el logro del objetivo planteado, se ejecutaron dos (2) fases: la primera fue la identificación de las estrategias aplicadas por estas empresas durante la Pandemia COVID-19, mediante una entrevista guiada que permitió aplicar la herramienta Diamante de Porter (ver Tabla No. 2). La segunda, consistió en la descripción del desempeño estratégico de las empresas ante los efectos de la pandemia COVID-19, utilizando para esto un cuestionario contentivo de 25 ítems con opciones de respuesta cerrada en base a la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca) (ver Tabla No. 3). Ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación para garantizar el grado de coherencia, pertinencia y claridad. Para ello se recurrió al juicio de expertos, investigadores y con experiencia en el área inherente al tema planteado.

Tabla No. 2
Entrevista guiada

N°	PREGUNTA
ENTRANTES POTENCIALES:	
1.	¿Tiene conocimiento de la creación de nuevas empresas en el ámbito de su mercado laboral luego de la declaración de la pandemia, a partir de marzo 2020?
2.	De acuerdo a su percepción ¿Cuáles son los obstáculos que usted considera que pueden tener las nuevas empresas que deseen incorporarse al mercado de las obras del subsector construcción de carreteras, comúnmente conocido como obras de vialidad?
3.	¿Qué medidas adopta o adoptaría usted ante la aparición de nuevos competidores?
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	
4.	¿Conoce o estima usted la cantidad de empresas que actualmente presten el mismo tipo de servicios que la de usted?
5.	¿Cuáles ventajas considera usted que tiene la empresa a la que pertenece, respecto a sus competidores?
6.	Dada la situación actual del país (año 2020), ¿Cuáles considera usted que son los factores que representan un peligro para las empresas del sector y cuáles de ellos le han afectado?
7.	¿Qué medidas ha tomado para enfrentar estos factores de peligro?
8.	¿Tomando en cuenta que en otros países se había declarado cuarentena, se había planteado usted la posibilidad de que esto sucediera en Venezuela? En caso de responder afirmativamente indique si había estimado las posibles medidas a tomar en caso de que sucediera y cuáles.
PODER DE LOS COMPRADORES	
Respecto a los entes con los que se encuentra ejecutando obras:	
9.	¿Cesó sus actividades al momento de la suspensión de actividades por la declaración de la cuarentena? En caso de ser afirmativo indique ¿por qué? Y la fecha exacta o aproximada de reactivación y los motivos que le llevaron a la decisión de reactivar.
10.	¿Han incorporado nuevas exigencias o condiciones para la contratación y ejecución de obra, respecto a antes de la declaración de la cuarentena? En caso de ser afirmativo, indique cuáles son esas exigencias.
11.	Respecto a las obras que había contratado antes de la declaración de la pandemia, ¿Los entes contratantes les brindaron algún apoyo adicional luego de la declaración de la pandemia? En caso de responder afirmativamente indique cuáles.
12.	¿Considera usted que se están ofertando el mismo volumen de obras viales respecto a antes de la declaración de pandemia en el país?
13.	¿Se vio en la necesidad de solicitar prórrogas en el lapso de ejecución de las obras que tenía contratadas antes de la declaración de la pandemia?
PODER DE LOS PROVEEDORES	
14.	¿Actualmente consigue con facilidad en el mercado los materiales requeridos para la ejecución de obras?
15.	¿Algunos de sus proveedores ha tenido que cerrar su empresa como consecuencia de la declaración de la cuarentena en Venezuela?
16.	¿El desempeño de su empresa se ha visto afectado por el horario de trabajo y/o cierre de sus proveedores?
17.	Indique si el volumen de gasto que mantiene con sus proveedores se ha incrementado, se ha mantenido o ha disminuido e indique ¿por qué?
PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	
18.	En cuanto a la materia prima que utiliza para la ejecución de sus obras ¿Considera usted que existe algún material sustituto? En caso de responder afirmativo, indique cuáles y por qué los utilizaría o no.
19.	En cuanto al servicio prestado por su empresa, ¿Considera usted que existe algún sustituto? Indique cuáles y por qué los prestaría o no.

Adaptación propia. Fuente: Francés (2006).

Tabla No. 3
Cuestionario aplicado

Nº	PREGUNTA
VISIÓN DE FUTURO	
1.	¿Se proyectan los cambios del entorno para crear medidas que permitan afrontarlos?
2.	¿Se observan y pronostican las tendencias relevantes en el entorno?
3.	¿Se anticipa a las necesidades de los clientes, proveedores y accionistas?
4.	¿Se proyecta ante los cambios de las relaciones laborales con el talento humano?
5.	¿Se prevé la capacidad de respuesta ante los posibles efectos económicos?
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
6.	¿Se analizan las variables para determinar la prioridad de la empresa?
7.	¿Se usan objetivos e indicadores basados en las necesidades y los recursos?
8.	¿Los decisores diseñan objetivos y directrices para el futuro de la empresa?
9.	¿Se calcula el nivel de riesgo para las iniciativas y estrategias?
10.	¿Se diseñan directrices en función de la competitividad?
CREATIVIDAD	
11.	¿Se orientan esfuerzos para el mejoramiento continuo de los procesos a través de la innovación y la tecnología?
12.	¿Se conforman grupos autoguidados para atender las distintas etapas de las contrataciones de obra?
13.	¿Se aplican mecanismos para mantener los niveles de desempeño?
14.	¿Existe participación del personal en propuestas de cambio en la organización?
15.	¿Mantiene evidencia documentada en la resolución de problemas durante momentos críticos?
IMAGINACIÓN	
16.	¿Se rediseñan los procesos frente a situaciones contingentes?
17.	¿Se aplican medidas que protejan los recursos (financieros, materiales y humanos) al momento de detectar posibles desviaciones?
18.	¿Existe adaptación de nuevas formas de participación en la empresa bajo esquemas de flexibilidad laboral?
19.	¿Se exploran opciones en el manejo y rendimiento del talento humano?
20.	¿Se crean nuevos mecanismos de negociación con los proveedores para hacer frente a la nueva normalidad?
COMUNICACIÓN	
21.	¿Se mantiene un ambiente de intercambio con el personal sobre el uso de técnicas y sistemas?
22.	¿Se vale de instrumentos tecnológicos para difundir los logros y avance de objetivos?
23.	¿Se emplean métodos para conocer los resultados alcanzados?
24.	¿Se difunde información sobre métodos de prevención ante el impacto del COVID-19?
25.	¿Se realizan reuniones de trabajo para comunicar metas y asignar actividades?

Elaboración propia.

RESULTADOS

Fase 1: Identificación de las estrategias aplicadas por las unidades de análisis durante la Pandemia COVID-19.

Luego de realizada la entrevista a los gerentes de las 4 empresas objeto de estudio, se depuró la información para generar un análisis crítico de acuerdo a las fuerzas que esencialmente están en el mercado, utilizadas en la herramienta conocida como el Diamante de Porter (ver Figura No. 1).

a. Amenaza de Entrantes Potenciales:

Todas las contrataciones de carácter público deben regirse por la Ley de Contrataciones Públicas, definiendo un pliego de licitación según el alcance económico de la contratación. El protocolo para presentación de las ofertas se hace mediante procesos de licitación, siendo los concursos abiertos los de mayor envergadura, con libre acceso para todo aquel que cumpla los requerimientos exigidos. Previa adquisición del pliego de condiciones, deben presentar la oferta en un acto de acceso público donde concurren todas las empresas participantes y aquellas que deseen ser observadoras del acto.

La aplicación del decreto de emergencia y distanciamiento social, definió el principal factor limitante en la creación de nuevas firmas empresariales, constituidas legalmente. Los Registros y Notarías, oficinas que tenían suspendidas sus actividades, no podían dar formalidad a nuevas empresas. Sin embargo, ante la aparición de nuevos competidores, bajo la hipótesis de que existiera una nueva empresa recién constituida justo antes de la declaración de la pandemia y que lograra participar en un proceso de licitación, no bastaría con cumplir las condiciones mínimas de contratación, sino que deberían poseer un perfil competitivo que le garantizara superar las ofertas de su competencia (conocimiento especializado y tecnología, experiencia, la lealtad firme de los clientes, pulmón financiero, entre otros).

Los gerentes coinciden en que se aplicaron las mismas estrategias que hasta ahora les han permitido mantenerse activos en el mercado (estrategias de diferenciación). La empresa A aplica un enfoque adecuado de las técnicas constructivas y control de calidad de la obra; la empresa B garantiza el cumplimiento oportuno de los requerimientos exigidos por los contratos; la empresa C, posee capacidades para disminuir los costos de mano de obra por ser una empresa familiar y la empresa D tiene capacidad de financiamiento de las obras, lo cual le permite poder iniciar los trabajos sin haber cobrado un anticipo.

b. Intensidad de la Rivalidad entre los competidores:

Al revisar las condiciones que permitieron definir la intensidad de la rivalidad empresarial en el sector objeto de estudio, durante la condición de aislamiento social, e indagando en un principio sobre el nivel de conocimiento que tiene este mercado sobre la existencia y desempeño de sus competidores; las ventajas competitivas en cada una de las empresas estuvo direccionada por estrategias centradas en el liderazgo en costo. Así lo señala la empresa A cuando indica que su ventaja competitiva es la mano de obra especializada y activa con la que cuenta la empresa, entre los cuales se incluyen profesionales con estudios de cuarto y quinto nivel, lo que le permite aplicar las técnicas constructivas modernas y mantener elevados estándares de calidad, los cuales son revisados constantemente para incorporar mejoras, uso óptimo de recursos disponibles, para garantizar la durabilidad de la obra y un mejor acabado al momento de la ejecución.

Por su parte, al evaluar la respuesta obtenida por la empresa B, se pudo determinar que no tienen claramente definida una ventaja competitiva pues indican que logran ejecutar los trabajos en los tiempos establecidos y cumplir con las exigencias de cada contrato; sin embargo, estas condiciones son exigidas a todas las empresas consultadas, ya que de no hacerlo estarían incumpliendo las condiciones contractuales, lo que puede llevar a una cesión unilateral de contrato por incumplimiento injustificado.

Para el Caso de la empresa C, definen como su ventaja competitiva la capacidad de ofrecer precios más económicos que sus competidores en aquellas partidas donde se involucra la mano de obra, ya que, esta es una empresa familiar donde gran parte de las actividades de ejecución de obra y mantenimiento de los equipos son desarrollados por integrantes del grupo familiar. Finalmente, la empresa D basa su ventaja competitiva en su capacidad de funcionamiento, pues cuenta con el capital suficiente y la liquidez que le permite dar inicio a las obras desde el momento de la firma del contrato sin haber cobrado el anticipo contractual definido en la Ley de Contrataciones Públicas.

Existen otros factores que afectaron directamente la parte operativa de las empresas, pues se intensificó la escasez de combustible, lubricantes e insumos para la puesta en marcha de los equipos debido a las restricciones de movilidad en el país, además de las limitaciones en el mercado internacional como consecuencia de la pandemia, aunado a la situación política del país que venía afectando negativamente este sector del mercado, pues las condiciones de tiempo estaban limitadas (semanas flexibles y semanas radicales).

El último factor de peligro considerado y de menor impacto fue la restricción de desplazamiento y movilidad a lo largo de todo el territorio nacional, para lo cual las autoridades nacionales y locales

desplegaron una gran cantidad de alcabalas para garantizar el cumplimiento de esta medida, lo que afectó directamente la movilidad del personal y la maquinaria hasta el sitio de la obra. No obstante, se obtuvo apoyo de los entes contratantes para obtener un despacho prioritario y preferencial del combustible necesario en el desarrollo de la obra y el cumplimiento de los cronogramas de trabajo; del mismo modo, para la movilidad del personal y las maquinarias, la estrategia aplicada consistió en la solicitud de salvoconductos para cada uno de los trabajadores que intervenían directamente en la parte operativa de la empresa, los cuales fueron gestionados y renovados continuamente por los entes contratantes ante el ZODI y entregados posteriormente a cada una de las empresas con contratos activos.

c. Poder de negociación de los Compradores o Clientes:

Tomando en cuenta que los entes contratantes son instituciones públicas, para estudiar el poder de los compradores, se consideró evaluar los tiempos de ejecución en las obras y su afectación, a lo cual las empresas respondieron que vieron la necesidad de tramitar prórrogas de ejecución en las obras que estaban abiertas al momento de la declaración de la pandemia por un período no mayor a los 45 días, donde tuvieron que cesar actividades por los altos niveles de incertidumbre ante las acciones a tomar para llevar a cabo la ejecución de las obras, generados por las medidas de restricción dictadas por el ejecutivo nacional, lo cual fue aceptado por los entes contratantes. Las obras contratadas posteriormente sí pudieron ser ejecutadas en los lapsos establecidos inicialmente en la contratación, ya que estaban claramente definidas las estrategias de actuación y operatividad de la empresa.

Se destaca que el ente contratante, pertenece al sistema de gobernanza nacional, por cuanto la eficiencia en el tiempo de ejecución fue afectada negativamente, generó incertidumbre por las restricciones de movilidad, el cierre de los negocios y el despliegue de múltiples alcabalas en todo el país además del cierre de las fronteras entre estados. Para el caso de las revisiones, se mantuvo la atención presencial en taquilla sólo para la entrega de facturación y cobro de las valuaciones de obra, incorporando así el teletrabajo en el subsector construcción de carreteras, siendo esta la principal estrategia aplicada por las empresas a nivel mundial, pero aplicable sólo a la parte administrativa de las obras en el ámbito de estudio.

Al respecto, se puede agregar que la demanda se comportó como un aliado estratégico, pues respondieron satisfactoriamente a las estrategias aplicadas, como lo fue la gestión y el otorgamiento de permisos de trabajo firmados por parte de la ZODI (salvoconductos), lo cual les permitía trabajar en obra incluso en las semanas radicales; la incorporación de las empresas en los despachos programados de combustibles requeridos para la ejecución de cada una de las obras contratadas, y se incorporó la revisión de valuaciones de forma digital para agilizar el tema de cobros de valuaciones de obra.

Respecto al volumen de obras ofertadas antes y después de la pandemia, las empresas concuerdan que durante los primeros 45 días, donde hubo un cese total de las actividades por la incertidumbre generada en el país, las contrataciones fueron suspendidas, pero luego de ello se retomaron con total normalidad todas las contrataciones que se tenían contempladas para el año 2020, incluidas aquellas que habían sido suspendidas durante los días de cierre, por lo que desde este punto de vista, la pandemia no afectó significativamente al subsector construcción de carreteras.

d. Poder de Negociación de los Proveedores:

Se evaluó la disponibilidad en el mercado de los materiales e insumos requeridos para la ejecución de las obras, a lo que se obtuvo respuesta positiva. Los requerimientos de materia prima para este tipo de obras son los agregados pétreos para las construcciones y/o reparaciones de bases o elaboración de las mezclas asfálticas, el cemento asfáltico, el RC-250 (siendo estos dos últimos derivados del petróleo) y el concreto; los cuales son provistos por empresas mixtas o afines al gobierno que estuvieron en las mismas condiciones que las empresas de estudio, por lo que no tuvo una afección significativa. En este sentido, el poder de negociación afectó negativamente en las condiciones de tiempo y movilización debido al cumplimiento de las regulaciones gubernamentales, sobre los proveedores de insumos menores requeridos para el funcionamiento y operatividad de los equipos (lubricantes, repuestos, materiales para reparaciones específicas, entre otros), como ya se ha mencionado, pues este tipo de proveedores son empresas privadas no consideradas dentro del sector prioritario de funcionamiento en el país durante la situación de pandemia.

En cuanto al valor de compra, al evaluar el volumen de gastos promedio que tenían con sus proveedores antes y después de la declaración de la pandemia, los encuestados indican que no hubo influencia significativa, se controló rigurosamente la cadena de suministro para la aplicación de compra programadas y facturaciones posteriores a la compra en semanas flexibles, permitiendo la eficiencia y continuidad de la obra (estrategias sobre liderazgo en costos).

e. Amenaza de Servicios Sustitutos:

Como última fuerza planteada en este modelo, se razonó la posibilidad de existencia de productos o servicios sustitutos. Al respecto se consideró que, ofrecer servicio de construcción y reparación en vías sólo se realiza por empresas dedicadas al ejercicio de contratación y ejecución de obras del sector construcción de vías, acreditadas de manera tecnológica, técnica y operativa para realizar este tipo de

actividad la cual forma parte de la infraestructura de las poblaciones en su red de vías (estrategias corporativas de diferenciación).

Es por ello, que lo único que pudiera sustituir este servicio sería otra empresa con iguales características, se estaría topando con la fuerza Entrante Potenciales, y como ya se mencionó, las contrataciones en su carácter público deben regirse por la Ley de Contrataciones Públicas, en donde el protocolo para presentación de la mayoría de las ofertas se hace mediante procesos de licitación con libre acceso para todo aquel que cumpla las condiciones del pliego de licitación, pudiendo considerarse como servicio sustituto el supuesto de participación de una empresa de otra localidad, pues ya se indicó que la constitución legal de nuevas empresas estuvo limitada por la limitación en los Registros y Notarías del país, como parte de las medidas establecidas por el decreto de emergencia.

Figura 1. Diamante de Porter sobre las Empresas del Subsector construcción de carreteras bajo los efectos del COVID-19.



Elaboración propia.

Fase 2: Descripción del desempeño estratégico de las empresas ante los efectos de la pandemia COVID-19:

El análisis sobre el desempeño estratégico de estas organizaciones durante la pandemia COVID-19, se realizó considerando como indicadores la visión de futuro, los objetivos estratégicos, creatividad, imaginación y comunicación. Los resultados evidencian que los gerentes consultados no consideran la “*visión de futuro*” como un factor determinante para su crecimiento (enfocada en los efectos económicos, el talento humano y las demandas del entorno); tomando en cuenta lo expuesto en el Diamante de Porter (Figura 1), la principal fuente de ingresos y utilidad que obtienen es a través de las contrataciones públicas, por lo que proyectarse a futuro con estrategias de integración hacia atrás o simplemente diversificarse a otro nivel de la prestación de servicios de ingeniería, no ha sido considerada, su desempeño se ha basado en la cantidad de obras ofertadas según la disponibilidad presupuestaria asignada por cada ente público.

Puede entonces afirmarse, que son de pensamiento estratégico rígido, apegados a su zona de confort, de tal manera que las estrategias adoptadas son definidas a corto plazo a medida que se van ofertando las obras, considerando únicamente la capacidad de respuesta en la ejecución de proyectos de construcción de carreteras en el sector público del país ⁽²⁾.

Se pudo apreciar una tendencia de respuestas indicando que los gerentes toman en cuenta solamente la perspectiva interna de las rutinas de la empresa, sin proyectar escenarios contingentes que pudieran determinar las necesidades a priori, no existiendo objetivos y directrices en función de la competitividad para el futuro de la empresa ⁽³⁾. Es importante destacar, que los objetivos estratégicos están relacionados con el perfil de capacidades directivas, demostrando debilidad en la autonomía de las empresas relacionado con la toma de decisiones ante la incertidumbre de la pandemia y del decreto de emergencia nacional, por lo que su posición ha sido dar respuesta a las exigencias gubernamentales, resolviendo situaciones a corto plazo como problemas de suministro de insumo y combustible.

Las respuestas vinculadas con la creatividad en el uso de sistemas y plataformas tecnológicas se aprecia como debilidad, dado que la ejecución de proyectos en el sitio de la obra insta a decisiones resolutorias totalmente operativas, debido al tipo de actividad se debe dar cumplimiento a normas técnicas y de buenas prácticas, admitiendo únicamente la ejecución de procesos y productos ya preestablecidos. Sin embargo, la situación presentada por la pandemia, obligó a las empresas a buscar alternativas en la eficiencia de la ejecución de obras, e incluso, llevó a trabajar en conjunto a todas las empresas del sector para apoyarse en el resguardo de sus intereses. Con relación a la toma de decisiones, sigue centralizada

en el gerente y hay poca consideración de las opiniones del personal para plantear soluciones a los problemas que suscitan en las obras; a su vez, muestran una debilidad alta respecto al registro y memoria de los problemas críticos que se han generado y las acciones implementadas para su resolución ⁽⁴⁾.

A pesar de lo señalado, los resultados permiten argumentar, para el caso de la imaginación, es apenas aplicada en lo referente a las formas de participación del personal, lo que puede ser producto del estilo centralizado de estos gerentes o por la naturaleza de estos proyectos que están muy apegadas a las cláusulas contractuales y normas que regulan la ejecución de obras públicas. Aunque, en busca de hacer frente a la nueva normalidad por la situación de pandemia y lograr las metas propuestas, la negociación y buenas relaciones con los organismos contratistas ha sido determinante para la obtención de materia prima, permisos de traslados emitidos por el ZODI, los despachos de combustibles programados y los cobros de valuaciones de acuerdo al cronograma de pago (vinculado con los resultados del Diamante de Porter).

A través de sus resultados se detectó una debilidad en la comunicación, información o difusión en los niveles de estas empresas ⁽⁵⁾. Predomina un ambiente de intercambio y comunicación, a pesar de poseer capacidad de respuesta en la ejecución de obras con lapsos de corto plazo, existe una debilidad para coordinar simultáneamente la sala técnica y trabajo en campo (presencial/distancia) respecto a la revisión de sus procesos, integración y ejecución de obra, resultando difícil la adaptación al sistema de distanciamiento social. Prevalece una comunicación informal (verbal), pero se deberían emplear medios o recursos que permitan registrar una base de datos útil para efectos de verificación de valuaciones y detectar cualquier falla cometida con la finalidad de mejorar los rendimientos futuros.

Este contraste en las respuestas se genera debido a que en algunas organizaciones, la comprensión y manejo de la situación que se estaba viviendo era complicada. Las normas de bioseguridad no estaban totalmente definidas, por otro lado, se pudo notar que las opciones operativas que implementaban algunas empresas estaban en función al decreto de emergencia y otras empresas buscaron proteger sus intereses, tomar decisiones y adaptarse de inmediato, tratando de retener su talento para cumplir con los lapsos de contratación.

CONCLUSIÓN

El desempeño estratégico de las empresas estudiadas presenta una débil visión de futuro, dada las condiciones de incertidumbre generadas por este evento inédito lo que obligaba a trabajar a corto plazo. En cuanto a los objetivos estratégicos, están centrados en la resolución de las condiciones que enmarca el entorno y la búsqueda de conocimiento pleno de la situación, para llegar a cumplir con la obra de la manera más eficaz posible.

Al estudiar la creatividad, estuvo marcada por el gerenciamiento híbrido entre tareas de oficina y de campo, adaptando horarios y exigencias laborales, utilizando la comunicación a distancia, para armonizar los dos ambientes en la toma de decisiones y así dar cumplimiento a las condiciones contractuales de la obra. Para el caso de la imaginación, las empresas demostraron hacer esfuerzo de adaptación en el esquema de flexibilización laboral, esquema de compra de suministros, cumplimiento de las normas de bioseguridad establecidas en el decreto de emergencia y la aplicación de nuevos mecanismos de negociación con proveedores y clientes para hacer frente a los retos impuestos por los efectos de COVID-19.

Por último, al considerar la comunicación, los efectos del COVID-19 generaron en las empresas una comunicación unidireccional (limitada transmisión de información) por la elevada dependencia a los controles como consecuencia del decreto de emergencia (movilización de personal y maquinarias, la adquisición de insumos, el cumplimiento de horarios y la práctica de mecanismo de bioseguridad), con prioridad a la ejecución de la obra.

Notas:

- (1) Por razones de confidencialidad serán denominadas A (9 años), B (8 años), C (6 años) y D (6 años). En paréntesis se indican los años de experiencia según el RNC.
- (2) Respecto a esto, David (2013) afirma, que es requisito reconocer y comprender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa y sus recursos, estando íntimamente condicionado al pensamiento estratégico, por tal razón, los tomadores de decisiones deben conocer y estar al tanto de las capacidades con que cuenta la organización, a través de diferentes indicadores que permitan evaluar el riesgo en la consecuencia y la importancia de las decisiones ante todos los hechos.
- (3) En este punto es importante recordar las palabras de Urribarri y Aldana (2011), donde señalan que los objetivos estratégicos son los que precisan lo que la empresa desea lograr en un periodo de tiempo, por lo que da pie al plan de acción que guíe las actividades hacia el cumplimiento de las metas.
- (4) Con relación al indicador Imaginación, autores como Urribarri y Aldana (2011) lo consideran como un elemento fundamental para la permanencia de las organizaciones en el tiempo, representando lo que piensan sus integrantes, incluidos los gerentes, siendo estos los que deben plantear constantemente hacia donde se dirige la empresa, dependiendo intrínsecamente de la capacidad de razonamiento, análisis, intuición e imaginación para generar nuevas ideas, identificando así las oportunidades que garanticen el logro de los niveles de satisfacción de sus clientes y por ende la consolidación de su posición en el mercado.
- (5) De acuerdo con Bateman y Snell (2009), es responsabilidad de los gerentes fomentar una comunicación bidireccional en toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Armendáriz, E. y Carrasco, H. (2019). *El gasto en inversión pública de América Latina. Cuánto, quién y en qué*. Documento para discusión N° IDB-DP-697. EEUU: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/el-gasto-en-inversion-publica-de-america-latina-cuanto-quien-y-en-que>
- Bateman, S. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Octava edición. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Construcción Latinoamericana (2020). *¿Cómo ha impactado el Covid-19 a la construcción regional?* [Documento electrónico]. Recuperado de: <https://www.constructionbriefing.com/es/news/%C2%BFcomo-ha-impactado-el-covid-19-a-la-construccion-regional/4144038.article>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Primera Edición. México: Pearson Educación.
- Forero, S. (2017). *Construcción, pilar de la economía, el desarrollo urbano y el avance industrial*. Información y noticias FIIC - Federación Interamericana de la industria de la construcción [Documento en línea]. Recuperado de: <http://fiic.la/blog/2017/03/27/construccion-pilar-de-la-economia-el-desarrollo-urbano-y-el-avance-industrial/>
- Herrera, J. (2013). *Administración de la empresa constructora*. Tercera edición. EEUU: Editorial Lulu.
- Mochón, F.; Mochón, M. y Mochón, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. Primera Edición. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Organización Panamericana de Salud (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Recuperado de: <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Ramírez, E. (2019). *La evolución económica de los países miembros de la FIIC: 2018-2019. Competitividad de la Infraestructura en América Latina y Necesidades de Inversión: 2018-2019. LXXXI Reunión del Consejo Directivo de la FIIC*. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://fiic.lat/memorias>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimotercera Edición. México: Pearson Educación.
- Salinas, P. (2012). *Metodología de la investigación científica*. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Serna, H. (2016). *Gerencia Estratégica. Teoría - Metodología - Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices De Gestión*. 11va edición. Colombia: Editores 3R.
- Urribarri, A. y Aldana, R. (2011). *Elementos fundamentales del pensamiento estratégico*. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM*, 5(2), 408-437. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/323387622_Elementos_fundamentales_del_Pensamiento_Estrategico

Sigrit Daniela Pérez Colmenárez & María Eugenia Colmenárez Lima

Estrategias gerenciales adoptadas por las empresas del subsector construcción de carreteras como respuesta a la situación de pandemia COVID-19

Compendium vol. 27,
núm. 53, 2024
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
República Bolivariana de Venezuela
compendium@ucla.edu.ve

ISSN: 1317-6099 / **ISSN-E:** 2477-9725

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15944102>



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercialSinDerivar 4.0 Internacional.