



CECSA (A)*

Pasadas las 9 de la mañana, ingresó Gustavo Duarte, ingeniero industrial responsable de una obra en ejecución de la empresa CECSA¹ (empresa de construcción y montajes donde este trabajaba), a la oficina del Gerente de Compras de la misma, Adrián Vázquez. Sus palabras fueron:

“Buen día Adrián. Espero que sea posible hoy terminar con el problema pendiente desde ayer.”

A estas palabras Adrián respondió:

“Espero lo mismo, pero sobre la base de lo que hemos visto, con la compra del Sistema de Control de la obra de Florida, deberíamos ser cautelosos. Después de pensar tranquilamente todos los hechos que nos han colocado en la posición actual, creo que he llegado a una conclusión de la cual quisiera conocer tu opinión.”

Ambos se sentaron, y café mediante, iniciaron la discusión de los puntos que a su entender, eran destacables de la negociación que estaban llevando a cabo.

El Sector de la Industria de la Construcción

En Uruguay se puede identificar dos divisiones claras en lo que a empresas de este tipo de industria se refiere, que son las dedicadas a obras de Arquitectura y las dedicadas a obras de Ingeniería.

* Caso de la División de Investigación del IEEM
Preparado por Juan Manuel Martínez, alumno del MBA-E 98-99, bajo la dirección del Prof. Jorge Pablo Regent, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Junio de 1999. Última versión Abril de 2004.
Prohibida la distribución total o parcial sin autorización escrita del IEEM.

¹ Los nombres de las empresas y de las personas son ficticios.

Dentro del primer grupo, encontramos aquellas empresas que se concentran en la construcción de viviendas, edificios y locales comerciales. Las obras consisten en ejecutar construcciones relativamente sencillas, con alto grado de similitud, para luego administrar los subcontratos de dichas obras, como ser sanitaria, carpintería de aluminio, calefacción, electricistas, ascensores, etc. Las construcciones individuales se sitúan en superficies de 30 m² a 300 m² (por vivienda), mientras que los edificios pueden llegar en general a no más de 25 pisos con 6 viviendas por piso.

La gran mayoría de los emprendimientos de este conjunto de empresas son privados, no contando con la inversión pública. El número de empresas y tamaño de las mismas es, en este grupo muy variado, encontrándose desde pequeñas constructoras (con cinco o menos personas fijas) hasta constructoras con cincuenta personas fijas y personal obrero adicional de trescientos o cuatrocientos individuos²

En el segundo grupo están las empresas que se dedican a obras con mayor perfil de ingeniería, como ser ejecución de redes de saneamiento para zonas de quince mil habitantes o más, construcción de puentes, plantas de tratamiento y bombeo de agua, plantas industriales (arroz, cemento, cerveza, etc.), construcción de redes eléctricas de media y alta tensión, combinando tanto obras de hormigón, como instalaciones de potencia, montajes mecánicos, plantas industriales, etc.

Debido al tipo de obras que estas empresas ejecutan, el cliente principal es el Estado, con lo cual la actividad de este grupo se ha visto tradicionalmente influenciada por el nivel de inversión pública que se realiza en cada período de gobierno. Por este motivo, se dice que la actividad es cíclica ya que, cada cinco años, se producen cambios en las cúpulas de las secretarías de estado. A este hecho debe agregarse otra situación particular, que se genera en el año electoral y el anterior a éste, donde las inversiones suelen ampliarse para luego, en los años siguientes, menguar por falta de fondos y ajustes presupuestales. El número de empresas que conforman este grupo es reducido, hallándose cinco o seis empresas de importancia y luego otras, de mucho menor tamaño, que se dedican a cubrir nichos particulares.

En los últimos tres años, ante la caída de la inversión pública y el aumento de la privada a través de emprendimientos en el área de servicios y concesiones, estas empresas han buscado y logrado balancear en parte su dependencia del Estado, logrando una conformación de cartera de clientes en término medio 70 % público – 30 % privado.

En el **Anexo 1** se da una idea de la conformación, rubros y posición de cada una de las empresas fuertes de este segmento de mercado, con cifras aproximadas de facturación, para los últimos dos años.

² En Uruguay, es usual la contratación de jornaleros para la construcción de obras, por lo que el personal fijo de una empresa constructora no es significativo en números, pero sí el jornalero.

El Saneamiento de la Ciudad de Florida

Florida es una ciudad situada a 100 km. de la capital Montevideo, sobre el río Santa Lucía. La población actual es de unos 30000 habitantes y, como en la mayoría de las ciudades, no se posee planta de tratamiento de líquidos cloacales ni red de saneamiento en gran parte de la misma. Este hecho no sería tan grave, si el vertimiento de las aguas servidas y las descargas de barométrica de la ciudad no se canalizaran al río Santa Lucía, ya que pocos kilómetros aguas debajo de este vertimiento, se encuentra la Usina Potabilizadora de agua para Montevideo, que es alimentada directamente del mismo río.

Por este motivo, el organismo estatal dedicado a la potabilización de agua en todo el país y responsable de todo el saneamiento (excepto Montevideo), OSE (Obras Sanitarias del Estado), llamó a Licitación Pública³ para la Construcción de una Planta de Tratamiento de los efluentes cloacales de la ciudad y extensión de la red de saneamiento de la misma. El proyecto establecía una conformación de planta como no existía en el país, debido a que los vertimientos eran sobre el río Santa Lucía. El precio esperado por el ente estatal superaba los tres millones y medio de dólares, sostenido esto por la falta de experiencia en este tipo de obras y a un complejo emplazamiento de la misma. El llamado a precios se realizó en mayo de 1997, consumió un período de estudio de dos meses y coincidió con un período de recesión en la industria de la construcción, iniciado a finales de 1996.

A este llamado le habían precedido dos plantas de tratamiento de menor tamaño, donde otra empresa constructora había ganado la licitación por un margen cercano al 9 % en cada caso. Este hecho indicaba su buen conocimiento del segmento de mercado. Existía un gran interés en CECSA en ganar esta obra porque significaba no relegar presencia en lo que a construcción de plantas de este tipo se refería, no perder a OSE como cliente, además del prestigio que podía obtener en construir la primera planta con tratamiento secundario⁴ del Uruguay. Para alcanzar este objetivo, se estudió a fondo el proyecto, los suministros y demás recaudos del Pliego de Condiciones, a lo que se sumó un esfuerzo comercial importante de reducción de costos en los suministros. CECSA presentó en la apertura pública, una oferta por 3.073.468 dólares americanos, ganando la obra por un 2,64 % de diferencia con su inmediato seguidor.

Si bien el objetivo inicial se había logrado, se era consciente de que se debería realizar un gran esfuerzo para ejecutar esta obra dentro del presupuesto previsto. Mas aún, se estaba obligado a ser muy cuidadoso en la negociación de los suministros de la obra, ya que se había supuesto la obtención de descuentos adicionales a los precios que

³ El proceso de Licitación Pública consiste en un llamado a cotización que realiza el Estado, donde los diferentes oferentes deben de cumplir los requisitos técnicos y legales establecidos en un documento llamado Pliego de Condiciones (uno General y otro Particular para la obra en cuestión). La oferta es pública, en una sola instancia, sin posibilidad de modificación de precio. Resulta adjudicataria la oferta de menor precio que cumple, a juicio de la Administración Pública que efectúa el llamado, los requisitos legales y técnicos del pedido de precios en cuestión.

⁴ El tratamiento secundario implica además del retiro de sólidos del líquido cloacal y su tratamiento posterior (compactación), su oxigenación de forma de reducir la demanda química del mismo por parte de las bacterias que se encuentran en él.