



LOS SECTORES SE ENFRENTAN AL CAMBIO DE CICLO (VII)

Las constructoras miran al exterior

Más de una cuarta parte del crecimiento económico del país de los últimos cinco años ha venido propiciado por el desarrollo del sector que todavía denominamos de la construcción.

Escriben Elena Pisonero, responsable del sector de Infraestructuras y Gobierno de KPMG, y José Luis Blasco, director del área de Asesoramiento de Negocio de KPMG

La clara proyección global de compañías cotizadas como Acciona, ACS, FCC, Ferrovial, OHL, y SyV, que generan fuera de España prácticamente la mitad de sus ingresos, unida a la diversificada cartera de actividades y a la atenuada exposición al negocio inmobiliario, ayudan a entender por qué el cambio de ciclo les está afectando en menor medida que al resto del sector. Sus estrategias corporativas llevan bastante tiempo descontándolo, internacionalizando sus negocios y reorientándose a la obra civil, a la gestión de infraestructuras, a la energía, al medio ambiente y a los servicios.

En cualquier caso, parece claro que las compañías que tendrán éxito en el sector en los próximos años serán aquellas que logren hacer reales las sinergias prometidas; aquellas que sean capaces de seguir creciendo en un mercado de acceso más restringido al crédito y que definan una estrategia de internacionalización y diversificación de empresas longevas en la que los activos sean la base sobre la que sustenten su desarrollo.

Deberes

La ralentización puede resultar muy saludable tras años de crecimiento sin precedentes. Es un momento en el que las compañías pueden hacer los deberes que no han tenido tiempo -y era menos rentable- hacer. Reorganizarse para ser más eficientes; desarrollar sistemas que les permitan disponer de la mejor información para conocer mejor los negocios en los que se encuentran; optimizar los procesos y las operaciones; y diseñar nuevas alianzas para encontrar financiación, entre otros. La confianza es el activo más dañado de las empresas en esta crisis. Moverse rápido y en la dirección correcta puede ayudar a las empresas más avanzadas a ser creíbles en su esfuerzo de salir del saco común.

La nueva situación del mercado tiene un mayor impacto en empresas constructoras del llamado *middle market*. Empresas poco diversificadas y con una cartera especialmente centrada en la edificación de vivienda. De la misma manera se está viendo afectado el sector auxiliar (industriales, instaladores, fabricantes de mate-



Moverse rápido y en la dirección correcta puede ayudar a las empresas más avanzadas a ser creíbles en su esfuerzo por diferenciarse.

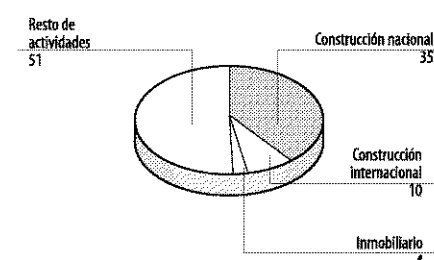
rial de construcción y empresas de servicios relacionados con el sector), que está sufriendo una reducción apreciable de su actividad. La dependencia de las compañías de este segmento de un mercado inmobiliario en franca desaceleración les hace muy vulnerables ante esta situación de incertidumbre, que los expertos consideran se prolongará hasta bien entrado el ejercicio 2009, debido fundamentalmente al largo ciclo de maduración del negocio de la promoción inmobiliaria.

En este sentido, conviene señalar que las seis mayores constructoras españolas apenas representaron en 2006 el 12% de la producción del sector, mientras que en países como Francia u Holanda está cifra se acerca al 30%. El nivel de concentración en España sería, incluso, menor que en países europeos con mercados tradicionalmente muy fragmentados, como Reino Unido (17%) o Alemania (13%).

En cuanto a la estrategia, la reorientación de la actividad hacia no residencial y generar un tamaño suficiente que permita la implantación local y regional son asuntos clave, dado que facilitan la adjudicación de contratos por parte de adminis-

ORIGEN DE LOS INGRESOS

Datos de las seis grandes cotizadas, en porcentaje.



FUENTE: Elaboración propia

EXPANSIÓN

La ralentización puede resultar muy saludable tras años de crecimiento sin precedentes

Es un momento en el que las compañías pueden hacer los deberes que todavía no han realizado

traciones municipales, provinciales y autonómicas.

La relevancia de este hecho radica en el constante aumento de la inversión pública desde este nivel de la Administración en los últimos años. Sólo en 2006, y según datos de la patronal Seopan, aproximadamente un 52% de la inversión pública total en infraestructuras salió de las arcas de ayuntamientos y gobiernos autonómicos. El déficit de equipamientos de servicio público e infraestructuras, provocado por el fuerte incremento demográfico de los últimos años en algunas regiones españolas, garantiza una cartera de obra im-

portante en obra civil y edificación no residencial para los próximos años.

En el terreno de la gestión, aquellas organizaciones que quieran progresar en el nuevo ciclo, busquen dimensión y estrategia a largo plazo necesitan replicar los procesos de diversificación e internacionalización de los grandes grupos, así como ganar mayor tamaño a través de procesos de concentración.

Mercado concesional

En este sentido, merece mención especial el mercado concesional, que está permitiendo a los grupos constructores mutarse en gestores de infraestructuras, actividad que genera una corriente de ingresos estable y a largo plazo, y que está experimentando un desarrollo extraordinario tanto en España como en el exterior. El traslado del modelo concesional a ámbitos diferentes de las infraestructuras de transporte terrestre supone la apertura de grandes oportunidades de negocio para las empresas con *expertise* y vocación en la gestión y los servicios.

Sin embargo, en el corto y medio plazo, muchas de estas compañías se encuentran con necesidades más perentorias, motivadas, en

parte, por la escasa atención prestada durante el periodo de bonanza a asuntos clave de la gestión empresarial, como la mejora de la eficiencia aprendiendo de los mejores; la optimización de los procesos de compra; la mejora de los sistemas de información para la toma de decisiones; o, por último, la optimización de la estructura organizativa.

En este sentido, es importante entender que las relaciones de las empresas del sector con las entidades financieras deben cambiar, pasando del modelo actual en el que se financia a la empresa en base a su perfil de solvencia global con una baja implicación de la entidad financiera en los parámetros del negocio, a uno en el que el foco de la financiación debe estar fijado en los proyectos y en su capacidad

La nueva situación del mercado tiene un mayor impacto en empresas del llamado 'middle market'

de generar valor. Adicionalmente, la nueva situación económica generará importantes desafíos de carácter jurídico a las empresas, relacionados fundamentalmente con ajustes de plantilla laboral y con reclamaciones de impagados. Este tipo de situaciones, relativamente desconocidos e infrecuentes en un sector que ha disfrutado de un prolongado periodo expansivo, van a pasar a tener una mayor presencia en el día a día de las empresas constructoras del llamado *middle market*.

No hay que olvidar que, a pesar de que es evidente que el sector debe hacer un esfuerzo de transformación y adaptación, estamos hablando de una industria puntera para los estándares internacionales, gracias a la experiencia acumulada durante estos años de indudable éxito empresarial. En este sentido, el sector debe ser capaz de trasladar este *know-how* a los mercados exteriores y contribuir a marcar las pautas de la industria a nivel global, rentabilizando de esta manera el extraordinario desarrollo de la actividad en nuestro país.

Mañana:
Inmobiliario