

# Construcción: Disposición para aceptar el reto europeo

Por MARIANO AISA

(Presidente de SEOPAN)

A un período de gran dinamismo a principio de los años 70 siguió un ciclo recesivo, profundo y de larga duración, durante los años 1975-1985, en el cual la actividad del sector llegó a disminuir hasta un 23 por 100 en términos constantes, mientras que el conjunto de la economía general siguió creciendo aún con tasas muy reducidas.

En el año 1985 la coyuntura del sector cambió radicalmente, y a partir de ese momento la evolución de la actividad ha sido muy intensa, con tasas de crecimiento que han llegado hasta el 13 por 100 en algún año. De esta forma, en el período 1985-1990, la construcción tuvo un incremento global en términos constantes del 52 por 100 mientras que el PIB lo hacía en un 24 por 100.

Nos encontramos así, al comienzo de la década de los 90, con que el PIB se ha situado prácticamente un 50 por 100 por encima del anterior a la crisis, mientras que la construcción, a pesar de la gran recuperación de los últimos años, sólo supera sus primitivos niveles de actividad en un más modesto 20/22 por 100. Creo que este agudo desfase, durante quince años, entre el aumento de la actividad económica y social del país y el de su necesaria base de infraestructuras y equipamientos explica los actuales estrangulamientos, deterioros y deficiencias que padecemos.

Por otra parte, se puede decir que en 1991, con un crecimiento estimado del 3 ó 3,5 por 100, el ciclo expansivo de la construcción se ha agotado ya. Las causas han sido la recesión en la construcción de viviendas (las nuevas viviendas iniciadas en 1991 son un 12 por 100 menos que en 1990, donde ya habían disminuido un 15 por 100 respecto al año anterior), la terminación progresiva de las grandes obras de Barcelona y Sevilla y la reducción de los presupuestos públicos para construcción iniciada con los recortes que sufrieron a mediados de año los presupuestos para 1991 y continuada, más acudadamente, con las dotaciones recientemente aprobadas para 1992.

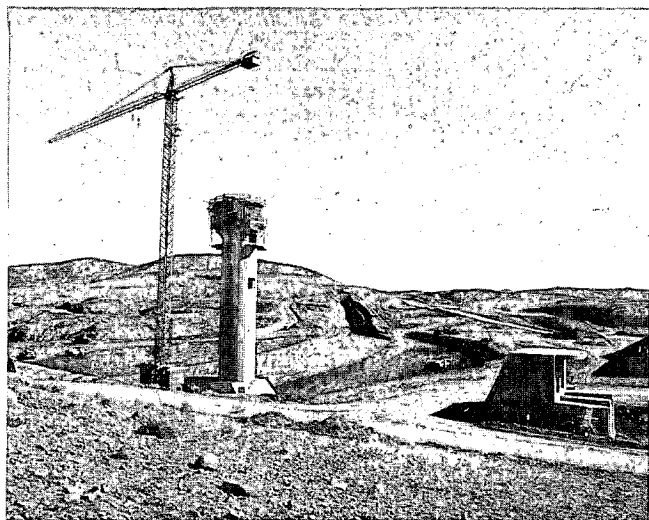
## CRECIMIENTO CERO

Entramos así en una nueva etapa que en su inicio, 1992 y quizá 1993, podría caracterizarse por un crecimiento cero o hasta por una ligera recesión aunque posteriormente cabría esperar una recuperación del ritmo y el mantenimiento, durante una serie de años, de un crecimiento moderado, quizá en uno o dos puntos superior al PIB.

Esta esperanza se basa en todo lo que hay que hacer en nuestro país en materia de infraestructuras y equipamientos, en la conciencia existente en los poderes públicos de cómo nuestras insuficiencias actuales afectan al desarrollo económico, la competitividad de las empresas y la calidad de vida de los ciudadanos. Por otra parte, a la hora de hacer frente a este reto de seguir modernizando nuestro capital físico, podrán ayudar los acuerdos de Maasticht que presumiblemente se concretarán en la continuidad, y hasta intensificación, de los fondos estructurales para nuestro país.

Seguirá, pues, teniendo un gran peso la actividad de obra civil (hay que recordar que la obra civil supone actualmente en España más del 30 por 100 de la actividad total constructora mientras que en la CE no pasa del 23 por 100) y nos iremos igualando con los países comunitarios en las cuotas de renovación y mantenimiento del patrimonio ya creado y que en la actualidad se hallan en España muy alejadas del común europeo.

Ahora bien, en este nuevo ciclo que ahora comienza, se van a dar unos cambios cualitativos, ya iniciados, en las características de la demanda y la oferta en nuestro sector. Los productos requeridos por clientes públicos y privados, las técnicas y materiales a utilizar, el régimen de competencia, el ámbito geográfico de actuación y otros muchos aspectos van a variar sustancialmente en el futuro y los empresarios españoles, así como los del resto de la *Comunidad Europea*, están tratando de encontrar



líneas de estrategia competitiva adaptada a esta nueva etapa.

Señalemos, de entre estos factores de cambio, los más importantes:

### **MERCADOS EMERGENTES EN CONTRUCCION**

Una Sociedad cada vez más urbana, más preocupada por los aspectos ecológicos e inmersa en una auténtica revolución de los sistemas de comunicación e información está generando la aparición de nuevas demandas en construcción o relacionadas con ella. Estas demandas se caracterizan por implicar una mayor componente tecnológica y de servicios: renovación de tejidos urbanos (rehabilitación y restauración, edificios inteligentes, etc.), equipamientos para el ocio y tiempo libre, actividades y servicios del medio ambiente, mantenimientos integrales, ...

Ante esto el constructor está detectando la posibilidad de nuevas líneas de negocio que, aunque distintas de sus actividades tradicionales, le son próximas por su experiencia o por su conocimiento de los clientes.

### **SISTEMAS DE CONTRATACION MAS COMPLEJOS**

Se está produciendo un cambio importante en España, a semejanza de los procedimientos habituales en otros países europeos, en los sistemas de

licitación de obras. Durante los últimos años, ha aumentado muy acusadamente el peso de los concursos, en detrimento de las habituales subastas características de la contratación pública española y que tan negativas han sido para la construcción en nuestro país.

Pero el proceso de cambio no se detiene en el concurso, sino que se va a extender a sistemas de licitación más complejos. Los procedimientos restringidos, concursos de proyecto y obra y hasta ofertas tipo «llave en mano» van a ser mucho más frecuentes en la contratación del futuro.

Ante esto, el constructor ya no se limitará a estimar y ofertar precios en la fase de licitación. Su iniciativa e imaginación, su capacidad para presentar ofertas técnica y económicamente atractivas, su imagen respecto a su interés por la calidad y cumplimiento de plazos, serán cada vez más determinantes a la hora de contratar.

Por otra parte, la creciente demanda de infraestructuras y equipamientos y la necesidad, al mismo tiempo, de reducir el déficit público sin incrementar la carga impositiva inducirán a buscar nuevas fórmulas de colaboración entre el sector público y el privado, asumiendo éste la financiación total o parcial de algunas realizaciones. Y estas fórmulas no sólo serán aplicables a grandes obras de carácter nacional, sino también, y quizá con mayor facilidad, a resolver necesidades de inversión a nivel autonómico o local.

La posibilidad de ofrecer modelos de ingeniería financiera se convierte también en un arma comercial importante para aquellas empresas constructoras con capacidad para ello.

### **MAYORES REQUERIMIENTOS SOBRE CALIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Las exigencias sobre la calidad del producto construido van a experimentar un notable incremento en toda Europa, y por supuesto, en España. De tal manera que construir con alta calidad ya no será para las empresas, solamente un compromiso de carácter ético y contractual con su cliente, sino que se convertirá en condición esencial para la obtención de una adecuada rentabilidad.

Asimismo, la exigencia de una calidad más ele-

vada se ha de ver reforzada por un endurecimiento de las cláusulas contractuales sobre períodos de responsabilidad y tipos de garantías. Y en este sentido se espera a corto plazo un conjunto de Directivas de la CE.

## DESARROLLO TECNOLÓGICO

Hasta épocas recientes la construcción ha sido una actividad muy poco sensible a los avances en nuevas tecnologías. La posesión de tecnologías específicas no era, en consecuencia, un elemento diferenciador entre empresas de tamaños y cometidos similares.

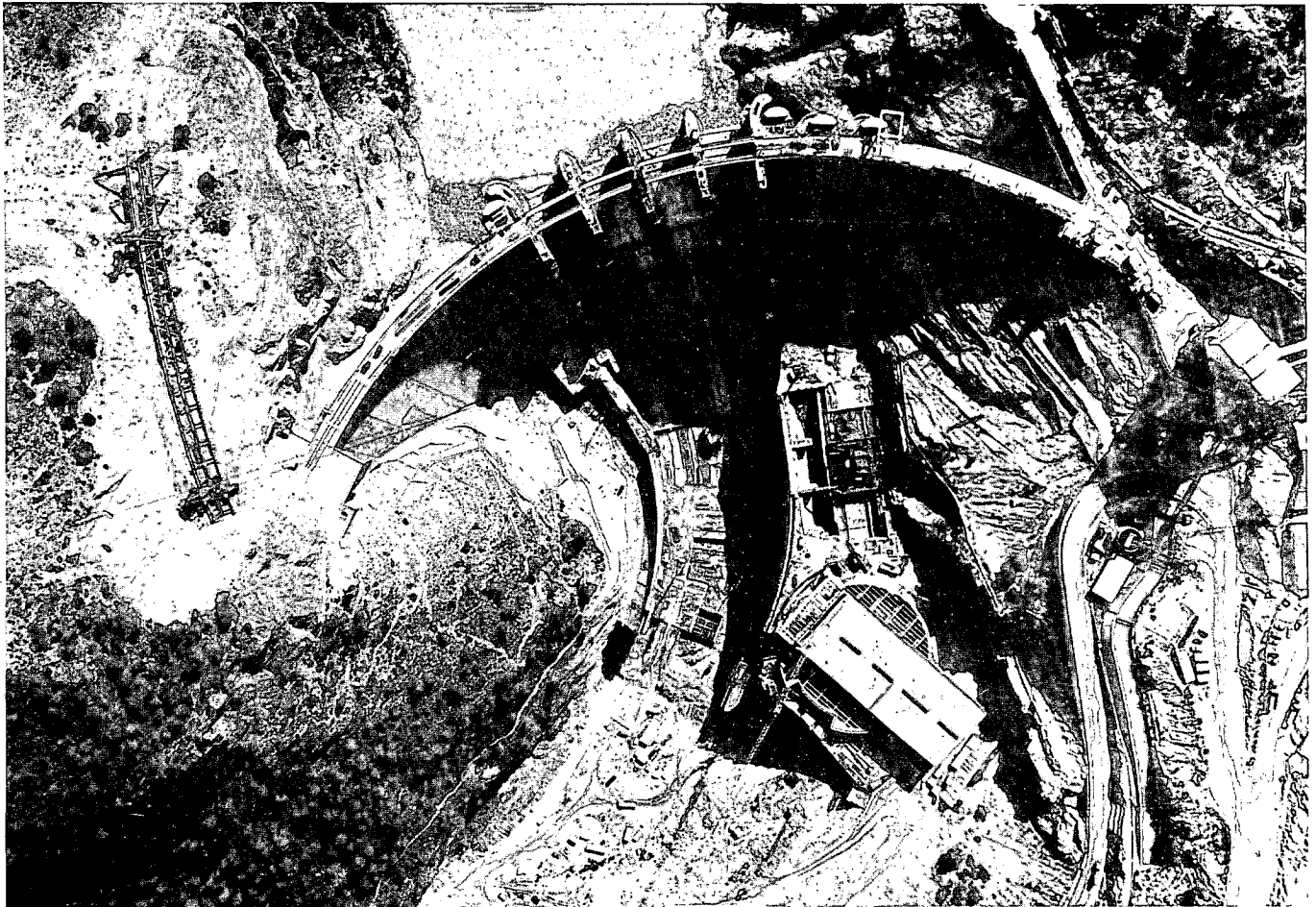
Sin embargo, el rápido desarrollo tecnológico característico de otras actividades industriales está afectando también a la construcción, y lo hará de forma mucho más intensa durante los próximos años, influyendo en el producto demandado, en los materiales utilizados, en la maquinaria y sistemas

de construcción y en los procesos de gestión y diseño.

## EL MERCADO INTERIOR EUROPEO

Conviene decir, en primer lugar, que la influencia del Mercado Unico Europeo en el sector de la construcción tendrá una introducción lenta y no será tan importante como en otros sectores industriales.

La construcción es una actividad con una gran peso de la componente local. Se fabrica «in situ», cada obra es un prototipo y se utilizan intensivamente recursos locales (materiales y mano de obra). Por otra parte, la obra se ejecuta en un período de tiempo dilatado y, a lo largo de él, es normal que se introduzcan cambios importantes respecto al diseño original, que hay que negociar con el cliente. Todo esto hace que un conocimiento previo y una relación de confianza mutua entre clientes y cons-



tructor sean fundamentales para el éxito del contrato.

Estas razones, unidas a la enorme diversidad de normativas y prácticas sobre contratación, conducen a que para un contratista sea muy difícil competir en un área geográfica en la que no esté sólidamente asentado.

Así y a pesar de las Directivas ya existentes en la Comunidad Europea desde principios de los años setenta, para lograr una mayor transparencia en los mercados públicos europeos, se han dado muy pocos casos hasta ahora de participación intensa de empresas constructoras en un país desarrollado distinto al propio.

Sin embargo, el esfuerzo regulador y homogeneizador por parte de la Comisión está siendo ahora mucho más intenso en la búsqueda de una mayor permeabilidad del mercado y se ha dado también un cambio de mentalidad en los empresarios europeos de la construcción, buscando la europeización de sus negocios. Se están produciendo así, por los grandes grupos europeos, incluidos algunos españoles, movimientos de adquisición o toma de participación sobre todo en empresas regionales o de mediana actividad de otros países de la Comunidad.

Este sistema permite al inversor europeo establecerse físicamente, obtener clasificaciones e iniciar una expansión progresiva, aportando capacidad de gestión y tecnología específica, a veces constituyendo filiales en colaboración con grupos empresariales locales.

En cualquier caso, y por las razones anteriormente apuntadas, el nuevo régimen de competencia consecuencia del Mercado Unico afectará exclusivamente a los grandes contratistas generales españoles o a aquellas empresas especializadas en actividades que requieren un nivel tecnológico elevado y tendrán muy poca influencia en el mercado, muy abundante por otra parte, de la pequeña obra que supone casi la mitad del volumen de obra total.

### COMPETENCIA COMUNITARIA

Hemos repasado hasta ahora los factores de cambio más relevantes que se están produciendo en el sector de la construcción. Ante estos nuevos requi-

sitos del mercado, convendría ver cómo se encuentra la empresa española en comparación con sus competidoras comunitarias, analizando sus fortalezas y sus debilidades.

### Fortalezas:

- Durante los años de expansión, las empresas españolas han aprovechado en general para modernizarse en equipamientos y técnicas constructivas, aumentando notablemente su eficacia operativa.
- Los incrementos del cash-flow, gracias a este reciente período de prosperidad, les ha permitido amortizar deudas y financiar su crecimiento, reforzando sus estructuras financieras. Por otra parte, un factor clave de su incremento de rentabilidad ha sido la mejora de su gestión de tesorería.
- Se han mejorado igualmente los sistemas de organización, información y control, pasándose en muchos casos de organizaciones paternalistas o muy personalizadas a esquemas más descentralizados y eficaces en cuanto a la toma de decisiones.
- Han desarrollado nuestras empresas asimismo una notable agresividad comercial e inquietud en la búsqueda de nuevos productos y mercados.
- Han aprendido también a hacer frente a las bruscas alternancias de crisis y reactivaciones configurando una estructura flexible capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes del mercado, utilizando por ejemplo más intensivamente que antes la subcontratación.
- En conclusión, las espectaculares obras realizadas durante los últimos años, muchas de ellas en tiempo récord, en el Plan de Autovías, en el ferrocarril de alta velocidad Madrid-Sevilla, en grandes obras hidráulicas o en edificios singulares, testimonian la alta capacidad de las empresas española del sector.

### Debilidad:

- Excesiva dependencia de las empresas respecto al cliente público, a causa de unas cláusulas

las de contratación no equilibradas, con una marcada descompensación a favor del cliente. En prácticamente la totalidad de los restantes países comunitarios el marco jurídico regulador tiende más a la igualdad entre las partes, con esquemas más próximos a los del derecho privado e incluso plenamente sometidos a él.

La consecuencia más negativa de esta situación radica en el retraso generalizado de los pagos por parte de las Administraciones Públicas, incumpliendo en muchas ocasiones unos plazos contractuales que ya son, por sí mismo, los más dilatados de la CE. Piénsese asimismo que los elevados tipos de interés vigentes en España suponen una clara desventaja competitiva a la hora de allegar recursos sustitutivos de una política puntual de pagos.



- Dificultad para la racionalización de las estructuras y la planificación a medio plazo, ante la imprevisibilidad de las políticas en materia de inversión en construcción, excesivamente dependientes de la situación económica coyuntural. De ello tenemos ejemplos recientes: los presupuestos para construcción del MOPT para 1991 y 1992 están siendo inferiores en 300.000 millones de pesetas a los previstos, para esos años, en la propia Ley de Presupuestos del año 1990. Así los Presupuestos Generales del Estado, lejos de adoptar un papel anticíclico, vienen mostrando un claro perfil de «stop and go» exigiendo del sector de la construcción esfuerzos de equipamiento muy considerables en momentos de demanda elevada y reduciendo exageradamente las dotaciones en ejercicios posteriores, condenando a la ociosidad a parte de esos recursos incorporados por las empresas. De esta manera el empresario debe estar mirando continuamente una bola de cristal casi opaca y se hace así muy difícil el establecimiento de líneas acertadas de desarrollo.
- Falta de experiencia, en relación con sus colegas europeos, de formas complejas de contratación, cada vez más usuales como se ha dicho antes, como ofertas llave en mano, contract management, propuestas de ingeniería financiera, esquemas concesionales, etc.

- Insuficiente formación profesional de trabajadores y mandos intermedios. Durante los últimos cinco años se han incorporado al sector casi 500.000 nuevos trabajadores sin experiencia previa en la mayoría de los casos y los esfuerzos y recursos dedicados a su formación han sido muy escasos. Este hecho, unido al progresivo envejecimiento de nuestra población laboral, al ser la actividad constructora poco atractiva para los jóvenes, a pesar de las elevadas retribuciones durante los últimos años, genera tres consecuencias muy negativas para el sector:

1. Baja productividad: La productividad media por trabajador es en general escasa y muy especialmente en las pequeñas empresas. Así mientras las grandes, aquellas con una población laboral superior a 500 personas, obtienen una producción por trabajador/año de unos nueve millones de pesetas similar a la de otros países europeos, en aquellos con menos de 20 empleados es sólo de cinco millones de pesetas, bastante inferior a la de países como Alemania y Francia.
2. Otro efecto de estas carencias en materia de formación es la insuficiente calidad lo que genera un excesivo coste para las empresas de lo que se ha venido en llamar la «no calidad».
3. Finalmente la escasa formación profesional es una de las causas, si bien no la única, de la elevada siniestralidad en el sector, aunque los índices de accidentes, a pesar de lo que algunas

veces se oye, o se lee, sean equiparables a los de otros países europeos.

La formación profesional, impartida de una forma más intensa y racional que hasta ahora, se convierte así en asignatura pendiente de primordial importancia para el progreso del sector en nuestro país. Se calcula que sería necesario dar formación al año a unos 70.000 trabajadores, cifra muy superior, enormemente superior, a la actual, y es éste reto en el que se precisan, para una mayor eficacia, actuaciones conjuntas de la Administración, empresarios y sindicatos.

- Otra debilidad del sector, aunque también en este caso compartida con los países vecinos es la excesiva fragmentación de la estructura de la oferta. Las empresas con menos de 10 trabajadores representan el 97 por 100 del total y ejecutan algo menos del 50 por 100 de la actividad global constructora.

En cuanto al tamaño de nuestras empresas principales se podría considerar razonable para el mercado interior, pero insuficiente en general para desarrollar con éxito un proceso de europeización. Las ocho mayores empresas del país poseen una cuota global del mercado nacional del 16 por 100, a comparar con el 43 por 100 de los británicos o el 35 por 100 de los franceses, pero también con el 9 por 100 de los italianos o de los alemanes.

## TRANSFORMACION DEL MERCADO

Analizados nuestros puntos fuertes y débiles habría que añadir que la transformación del mercado de la que se han apuntado algunos rasgos, incidirá muy señaladamente en aquellas empresas que desarrollan una actividad de contratistas generales. La integración europea les afecta de manera muy especial, los mercados emergentes así como las nuevas formas de contratación puede potenciar extraordinariamente sus posibilidades de crecimiento. Igualmente los macrocontratos, que han tenido recientemente y seguirán teniendo durante algunos años especial relevancia, favorecen sus expectativas de desarrollo. Sin embargo, su riesgo de fracaso, es decir de no adaptarse a las nuevas condiciones del

mercado, de no poder encontrar una posición competitiva, son mayores que en las empresas nacionales de actividad especializada.

Analicemos las principales tendencias y estrategias que, en este segmento superior de empresas constructoras, se están dando o se darán más acuciosamente durante los próximos años:

En primer lugar, se están produciendo ya transformaciones cualitativas para adaptarse a un mercado mucho más complejo. En este sentido, este grupo de empresas, acusarán más su carácter de contratista general.

La gran obra moderna será, cada vez más, un cometido conjunto de diferentes organizaciones especializadas, cada una con sus propias misiones y culturas, y muchas veces con objetivos en conflicto. El papel de director y coordinador de todas ellas irá pasando del cliente, o de su dirección facultativa, al contratista general.

De todo el complejo proceso necesario para acometer una importante inversión en construcción, tradicionalmente la empresa constructora aportaba solamente la ejecución estricta de la obra. Cada vez más, en el futuro, el contratista general ofrecerá el diseño completo, o bien la ingeniería de detalle, aportará o ayudará a gestionar la financiación, suministrará el equipamiento necesario y hasta mantendrá y explotará a veces el bien construido durante un largo período de tiempo a través de un contrato concesional. Se configura así una nueva empresa constructora cada vez más gestora y con una componente terciaria apreciable.

En este sentido, el constructor adoptará una postura proactiva respecto al mercado. Ya no esperará pasivamente a que el cliente le proponga ofertar una obra. Establecerá una estrategia de oferta, anticipándose a las necesidades del mercado y configurándolo en cierta medida. Así asociaciones empresariales europeas de constructoras están planteándose, de forma muy patente, estrategias de una mayor orientación al cliente, urgidas por un doble propósito de mejorar su posicionamiento interno y de resistir mejor la futura competencia americana y japonesa.

La búsqueda de la calidad global y el ofrecimiento de mayores garantías al cliente serán consecuencia



no solamente de requerimientos de la propiedad, sino de políticas comerciales de las empresas.

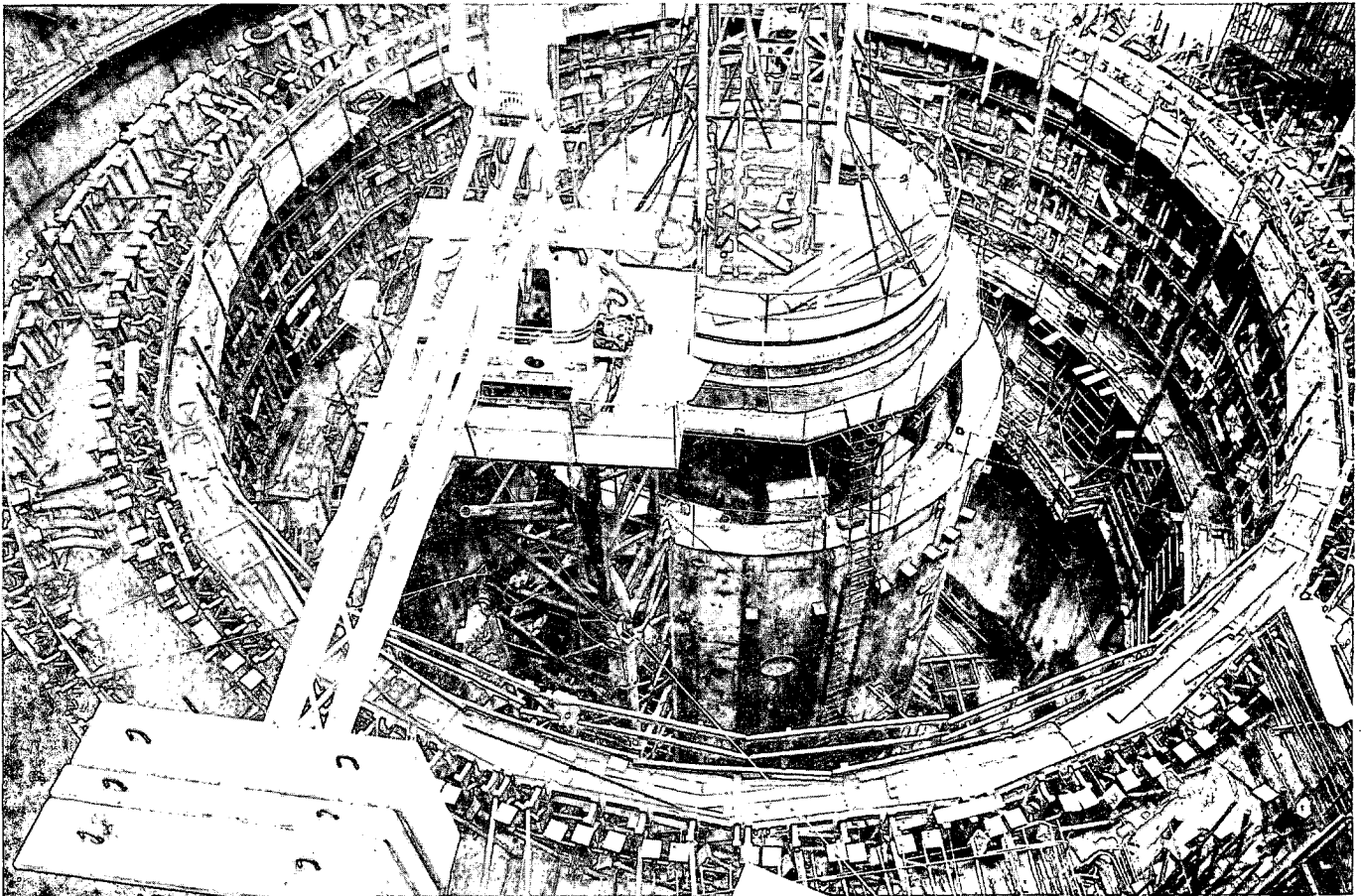
### TECNOLOGIA Y DIVERSIFICACION

La investigación en construcción ha sido considerada hasta ahora como un lujo innecesario. Sin embargo, el poseer tecnologías específicas podrá ser, en el futuro, elemento diferenciador de carácter competitivo.

Una segunda estrategia global de desarrollo se basará en la diversificación. Durante la segunda mitad de los años 80, muchas empresas constructoras europeas han establecido políticas de diversificación, favorecidas por la aparición de nuevas demandas. Así los empresarios han pretendido potenciar su crecimiento entrando en áreas con más valor añadido, menos sujetas al carácter cíclico de la actividad constructora básica y generadoras de sinergias con los negocios tradicionales.

En España este fenómeno se inició con retraso respecto a otros países comunitarios, pero no menos activamente. Así, en el grupo de las grandes constructoras del país, el volumen de facturación en actividades no tradicionales viene a representar ya entre el 10 y el 30 por 100 del total.

Una tercera línea de desarrollo para las empresas es la europeización. Se puede decir que el gran constructor de ámbito europeo no existe aún por la absoluta necesidad, antes ya comentada, de estar sólidamente implantado en las áreas donde se trabaja para ser competitivo. Cabe, sin embargo, pensar que, durante los próximos años, se configuren unas pocas decenas de los que se podría llamar «constructores generales europeos» que, a través de una compleja red de filiales o empresas nacionales participadas, actúen en gran número de países de Europa. Estos grupos empresariales, muy diversificados, con gran capacidad de acceso a nuevas parcelas atractivas del mercado que se vayan generando, van a alcanzar una gran dimensión y ocuparán una posi-



ción de liderazgo en el mercado europeo de la construcción. A partir de ahí, podrán acometer el proceso mundial de globalización de la empresa, compitiendo o colaborando con sociedades japonesas o americanas.

Como resumen final, yo querría expresar mi con-

vencimiento de que el conjunto de empresas españolas del sector, grandes o medianas, que van a verse afectadas por los cambios después del 92, se hallan preparadas y dispuestas a afrontar el reto. No en vano requisitos básicos para el empresario de la construcción han sido siempre imaginación, capacidad de adaptación y algo de osadía.

