

# Las empresas afrontan el futuro con optimismo

**Apostar por el crecimiento mediante el acceso a obras de mayor tamaño y la diversificación a nuevas líneas de negocio, además de incrementar el valor de su oferta apostando por la competitividad y la calidad, son algunas de las líneas estratégicas que las empresas invitadas al análisis DAFO pusieron de manifiesto**

Una vez finalizado el análisis DAFO, los asistentes pasaron a tratar de definir las estrategias de actuación que permitiesen convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. En este sentido, se debe remarcar el tono de "optimismo" que se desprendía de la reunión, ya que, a pesar de las crecientes dificultades para competir hoy en día en el sector, los asistentes consideraban en líneas generales que se encuentran perfectamente preparados para afrontar el futuro.

Con el fin de poder resumir las aportaciones de los asistentes, se eligió la metodología del análisis CAME (que pone el énfasis en cada una de las áreas del análisis DAFO, pero tratando de establecer la corrección de los aspectos negativos –debilidades y amenazas– y el aprovechamiento de los aspectos positivos –fortalezas y oportunidades–. Las siglas CAME responden a Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

De este modo, las estrategias identificadas por los asistentes apuntaban en las



siguientes direcciones:

**Para corregir las debilidades**

- Mejorar el atractivo del sector para los empleados (horarios, condiciones laborales, jubilaciones, fórmulas atractivas de descanso, sistemas de retribución variable, empleo estable, etc.).

- Seguir una estrategia de "especialización" (prestar el mejor servicio en los segmentos que se dominan).

- Para poder aumentar el tamaño, hay que asumir mayores riesgos empresariales.

- Profundizar en procesos

de colaboración empresarial, con el fin de ganar tamaño.

- Aprovechar el conocimiento técnico para acudir a obras más complejas, recurriendo al *outsourcing* en las áreas de menor dominio (consultoría, ingeniería, etc.).

- Aumentar la capacidad financiera mediante la alianza con entidades financieras (por ejemplo, a través de figuras como el *project finance*).

**Para afrontar las amenazas**

- Convencer a las Administraciones públicas de las ca-

pacidades y competencias de las empresas regionales, a través de las asociaciones empresariales (por ejemplo, Aeroce en el ámbito nacional o Fecoval en el regional).

- Tratar de influir para disecionar las obras de gran volumen en pequeñas obras de mayor tamaño, que permite compartir y diversificar los riesgos.

- Buscar un mayor contacto con la Administración central a través de las delegaciones de Gobierno.

- Tener presencia física en Madrid.

- Fomentar la creación de UTE para aumentar el tamaño de la licitación que se va a ofertar.

- Convencer a las Administraciones públicas de la necesidad de una mayor rigurosidad técnica en la elaboración de los pliegos, lo que facilitaría el estudio de la viabilidad económica y financiera del proyecto que se va a realizar.

**Para mantener las fortalezas**

- Transmitir el mensaje de que el sector resuelve las necesidades de la "sociedad".

- Defender los atributos de profesionalidad, calidad y servicio como propuesta de valor a los clientes.

- Mantener el control de costes que asegure la competitividad en precios.

- Invertir en los recursos necesarios que garanticen la agilidad en la respuesta ante demandas imprevistas.

**Para explotar las oportunidades**

- Aumentar la complejidad y el valor añadido en las obras, con el fin de dificultar la entrada a nuevos competidores, mediante la oferta de plazos más cortos, soluciones medioambientales, mejoras en soluciones tecnológicas y de gestión.

- Facilitar la entrada de nuevos proveedores al sector, como respuesta a los procesos de concentración empresarial.

- Es difícil que existan productos sustitutivos, pero hay que estar atentos a las nuevas demandas de la sociedad (cultura del ocio, etc.).

- Seguir siendo punteros en la "especialización".

- Aprovechar el cambio político, ofreciendo proyectos a las Administraciones públicas.

## Líneas estratégicas del sector en los próximos años

Con el fin de mostrar las conclusiones de la jornada realizada, se han resumido las principales líneas estratégicas de las empresas del sector de la construcción de obra pública en los próximos años, que deben centrarse en los siguientes aspectos:

**1. Apuesta decidida por el "crecimiento" sustentado en dos factores fundamentales:**

- El acceso a obras de mayor tamaño (reforzando el factor de la alta "especialización" y profundizando en los procesos de colaboración empresarial).

- La diversificación a nuevas líneas de negocio (como infraestructura ferroviaria, saneamiento, conservación y mantenimiento de infraestructuras, etc.) y/o nuevas fórmulas de gestión (concesión, etc.).

**2. Proposición de valor al cliente que debe diferenciar la oferta de los productos/servicios que va a ofrecer, basada en los siguientes atributos:**

- Cercanía al cliente (capacidad de respuesta inmediata).

- Competitividad en precios (a través de la ventaja que supone la disponibilidad de medios y recursos propios para acometer las obras).

- Calidad en el servicio ofrecido y cumplimiento de los plazos contratados (no se pueden permitir el lujo de fallar).

**3. Los recursos y capacidades que sustentan tanto el objetivo de crecimiento como la proposición de valor al cliente son, fundamentalmente, los siguientes:**

- Capital humano: garantizar la estabilidad en el empleo, minimizar la movilidad geográfica y reducir la mala imagen social del sector.

- Capital de información: mantener la apuesta decidida que se ha seguido en el pasado y que distingue a este sector como uno de los más avanzados en sistemas de información y técnicas de gestión.

- Capital organizativo: defender la simplicidad de las estructuras organizativas actuales que permiten la agilidad en los procesos de toma de decisiones.

Elaboración: Altair Consultores

- El nuevo escenario económico de escasez de recursos en las Administraciones regionales obliga a ofertar nuevas soluciones financieras.

- Realizar un proceso de "reflexión estratégica" que asegure la determinación del rumbo que se ha de seguir ante las nuevas perspectivas del sector.

- Aprovechar la demanda creciente de infraestructuras ferroviarias.

- Explotar las nuevas fórmulas de gestión (por ejemplo, la concesión) que están arraigadas en otros países europeos.



- Aprovechar la generación de nuevas oportunidades de negocio en la "conservación y mantenimiento" de obras, en lugar de la generación de obra nueva, que ha sido la base de sustento del negocio tradicional hasta este momento.

- Diversificar hacia negocios colaterales (saneamiento, agua, etc.).

Daniel Martínez Pedrós  
Socio-director de Altair Consultores