

Manuel Civera, delegado territorial en Valencia de Lubasa



José Soler, director del Departamento de Construcción de Constructora Hormigones Martínez

José Carlos Brutau, consejero apoderado general de Ecisa



Los nuevos negocios y el tamaño impulsarán al sector

El análisis DAFO tiene mucho que ofrecer, pero es solo un punto de partida. La intención es que, a partir de este encuentro al que **Economía 3** ha invitado a representantes de las principales empresas de la Comunidad Valenciana del sector de la construcción de obra pública, surjan reflexiones sobre el tipo de estrategias que es preciso tener en cuenta según los puntos fuertes o débiles que se diagnostican. Es, como hemos dicho, un punto de partida.

- José Soler, director del Departamento de Construcción de Constructora Hormigones Martínez: Una de las debilidades que observo es la inferiori-

dad de condiciones de nuestras empresas frente a las grandes constructoras que, con apoyo financiero suficiente, acceden en obras en concesión a las que les cuelgan otras obras a realizar en la provincia para los próximos años. Esta actuación suprime la posibilidad de licitar las obras en condiciones normales de mercado, dejando la opción de la adjudicación a las grandes empresas. Las empresas regionales, en el mejor de los casos, solo podemos participar en una UTE con porcentajes minoritarios o como meros subcontratistas.

En general, la tendencia del mercado es que cuando se licita una obra no solo com-

prende la construcción, sino también su explotación o concesión, que de otra forma podrían salir a licitación. Desde mi punto de vista, esta tendencia se convierte en una amenaza.

Otra debilidad consecuencia de ser empresa regional es la dificultad que tenemos de mantener una presencia física diaria "en los pasillos" del Gobierno central de Madrid. Tácitamente hay establecidas unas cuotas de mercado para las grandes constructoras que es muy difícil romper. Si una constructora suele obtener el 10-15% de la obra que licita el Ministerio de Fomento, siempre va a estar luchando por mantener su cuota.

Respecto al mercado de trabajo, disponemos de una masa salarial directa en ejecución (peones, oficiales, maquinistas,...) que es poco flexible y, en algunos momentos, obliga a acceder a obras a fin de mantener esa masa salarial. Es mucho personal en ejecución directa. Por otra parte, creo que existen ciertas reticencias de la propia Administración autonómica y local para adjudicar a las empresas regionales obras de gran volumen, aunque no presenten gran complejidad técnica.

Pero frente a todo lo anterior, creo que tenemos bastantes fortalezas. La primera es que contamos con una plantilla de personal autóctono con

Alberto Giner, director general de Franjuán

Objetivo

Ramón Magraner, director general de Pavasal



El objetivo del encuentro que ha reunido a representantes del sector valenciano de la construcción de obra pública es iniciar un proceso de reflexión estratégica que se realiza partiendo de un análisis DAFO, cuyas siglas hacen referencia a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que ofrece el sector. La metodología incide primero en el análisis del entorno (donde se analizan las amenazas y oportunidades) y, después, la perspectiva interna (donde se analizan fortalezas y debilidades); ya que conociendo mejor el entorno, pueden identificarse en mayor medida nuestras fortalezas y debilidades en relación con él.

El objetivo es convertir las debilidades en fortalezas, y las amenazas en oportunidades. A partir de los puntos fuertes o débiles de diagnóstico, el análisis CAME tratará de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.



residencia fija en la zona, lo que permite mayor conocimiento de la región por encima del personal que desplazan las empresas nacionales.

También creo que tenemos el apoyo de la Administración autonómica y local como empresas de la zona, aunque no como nosotros deseáramos, pero se observa confianza en el cumplimiento de los contratos. Asimismo, entiendo como una fortaleza nuestra el disponer de recursos naturales para la construcción de obra pública, instalaciones fijas, que hacen que nuestras ofertas sean competitivas frente a las empresas nacionales.

Nuestras empresas tienen, además, una estructura de organigrama bastante sencilla que hace la toma de decisiones más rápida y ágil que en las compañías nacionales.

- **Manuel Civera, delegado territorial en Valencia de Lubasa:** Las ventas que tenemos son proporcionales a las partidas presupuestarias de inver-

sión de las Administraciones. Por lo tanto, una de las debilidades de nuestro sector es la incertidumbre que genera no saber realmente la obra que se va a licitar en un período de tiempo y tampoco la que nos vamos a adjudicar, con lo que no podemos prever el trabajo a un año vista.

Por otra parte, el sector ha dejado de ser atractivo para la gente, porque los horarios de trabajo suelen ser prolongados, se exige una excesiva disponibilidad, trabajamos demasiado tiempo con la "máquina forzada". De ahí que sea un sector con la rotación muy alta, sobre todo en lo relativo a la mano de obra poco cualificada. Además, dada la estructura de las empresas, surgen problemas de promoción interna de los cuadros directivos. Como fortaleza del sector, su propia dinámica desplaza al personal menos capacitado a otros sectores, por eso nuestras plantillas están muy profesionalizadas. Esto nos per-

mite adaptarnos y diversificarlos hacia otras áreas, como servicios, urbanismo, etc.

El crecimiento de la región y de la calidad de vida de los ciudadanos son oportunidades para el sector, ya que seguirán siendo necesarias nuevas infraestructuras.

De momento, y en esta primera intervención, plantear que, en las UTE, las empresas regionales debemos forzar a las nacionales a que, de la misma forma que cuando vienen aquí deben pactar con nosotros, que de alguna forma cuenten con nosotros para trabajar en otros proyectos fuera de esta región.

- **Ramón Magraner, director general de Pavasal:** En la licitación de obra tenemos una limitación por tamaño, que incide en un 20 ó 30% de las obras de este país. En cambio, hay otro 50 ó 60% que se queda en manos de unos pocos con un resultado más sustancioso, de forma que, con los márgenes obte-

nidos, se vienen aquí a competir. Estamos muy lejos de Madrid y, como en cualquier otro negocio, inciden muchos factores en los concursos de las obras, y aunque estos tratan de ser objetivos, existe una subjetividad clara motivada por la empresa, las personas,... lo que influye al final en la adjudicación de las ofertas. Esta debilidad se convierte aquí en fortaleza.

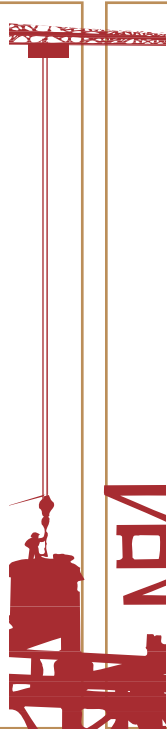
Nuestra capacidad de riesgo es menor que la de las empresas nacionales. Nosotros tenemos un propietario detrás, que no permite que asumamos un alto riesgo, pretende que su capital tenga un dividendo con claridad. Los objetivos de otras empresas a veces son diferentes. En momentos de poca licitación, somos prudentes, no podemos asumir un alto riesgo porque eso te puede llevar a la quiebra. En cambio, las grandes empresas, como tienen otras circunstancias (están en bolsa, otros objetivos...), arriesgan más. Es una

DEBILIDADES

- Debilidad frente a constructoras "nacionales", lo que les obliga a formar parte de una UTE o a actuar como subcontrata.
- Menor capacidad financiera y técnica para grandes obras y complejas.
- La masa salarial directa de obra es poco flexible.
- Costes fijos altos (derivados de las inversiones en instalaciones).
- Mala imagen social del sector lo que dificulta el empleo y aumenta la rotación.
- No hay planes de carrera definidos para el personal.
- Menor capacidad para asumir riesgos, ya que el accionariado se suele encontrar concentrado en un propietario individual.
- Empresa familiar; problemas en el cambio generacional.
- Rigidez en el mercado laboral para el personal especializado.
- Altísima competencia.
- Desconocimiento del mercado de la obra grande.

FORTALEZAS

- Plantilla de personal autóctono en la zona geográfica de actuación.
- Confianza por parte de la Administración pública local en el nivel de servicio ofrecido y cumplimiento de plazos.
- Costes competitivos con las empresas nacionales.
- Gran capacidad de respuesta ante "urgencias" (inundaciones, inauguraciones...).
- Estructuras organizativas simples que facilitan los procesos de toma de decisiones.
- Integración de todo el proceso comercial y productivo.
- La propiedad concentrada minimiza riesgos.
- Alto conocimiento (personal experimentado, recursos naturales, etc.).
- Medios propios en la zona (plantas, canteras, etc.).
- Gran contacto con la Administración local.
- Muy competitivos en coste.
- Ser locales exige no hacer nada mal, ya que una mancha negra en expediente supone dejar de contratar nuevos proyectos.



debilidad que se puede convertir en fortaleza. Es una debilidad de cara a una licitación, pero una fortaleza de cara a la consolidación hacia el futuro, porque es mucho más seguro este tipo de política que la otra, aunque para tener negocio es cierto que hay que ganar las obras.

En los últimos años, gracias a la confianza de las autoridades locales y autonómicas que nos han apoyado, hemos accedido a un mercado de más tamaño. El problema es que te dotas de una estructura, un

personal que formas y una inversión en medios, a los que luego hay que dar continuidad, lo que crea una incertidumbre. De ahí nuestra insistencia a las autoridades regionales para que nos den continuidad de proyectos.

Incidimos muy poco en los planes nacionales, en los pliegos de condiciones, en las clasificaciones, etc. Estamos muy lejos de los grandes centros de decisión de la construcción. En consecuencia, a la hora de valorar no hay cláusulas que apoyen claramente lo que nosotros podemos aportar. Un ejemplo es el tema de la clasificación; tenemos un tamaño de empresa que, para avanzar, te encuentras con muchas tra-

bas, las clasificaciones están muy cerradas y cada vez se imponen más condiciones que te impiden acceder a nuevos mercados.

Como fortalezas, en la región donde nos encontramos somos los más fuertes; por nuestro tamaño, no hay modelo de empresa que sea mejor que las nuestras: tenemos personal experimentado, perfectamente arraigado a la zona, conocen las canteras y los medios. Además de tener fuertes inversiones e instalaciones fijas y maquinaria propia. Estas circunstancias nos permiten ofrecer un servicio inmediato y gran capacidad de respuesta, también en la dirección: el mando está muy

localizado. Somos muy competitivos, al tener los medios propios y no contar con los gastos de traslado que tienen que asumir las nacionales. Además, no necesitamos tanto subcontratar, al contrario, somos subcontratas de las grandes constructoras, con lo cual, al ser empresa directa, somos más competitivos en la zona que ellas.

- **José Carlos Brutau consejero apoderado general de Ecisa:** A mi modo de ver, los cambios políticos producen incertidumbres, pero ¿es esto realmente una amenaza para nuestro sector? Más que una amenaza, lo entiendo en clave de oportunidad, porque el cambio de gestor de cualquier departamento de la Administración pública genera muchas veces impulsos, crea nuevas oportunidades.

Sí hay una amenaza clara, y son las dificultades presupuestarias que atraviesan las Administraciones. Pero estoy convencido de que puede ser más oportunidad que amenaza, ya que los nuevos escena-

Para el representante de Constructora Hormigones Martínez, **Jose Soler**, las empresas de la Comunidad Valenciana se encuentran en desventaja ante la licitación y adjudicación de obras por parte de la Administración central, donde la presencia de las grandes empresas constructoras es mucho más fuerte que la de las regionales. Frente a ello, valora como fortaleza el integrar plantillas con personal autóctono con residencia fija en la zona, que tiene conocimientos de la región por encima del personal desplazado por las empresas nacionales.



rios que se plantean, como consecuencia de que las Administraciones reconsideren la financiación de las inversiones en infraestructuras y busquen modelos de financiación extrapresupuestaria, son para nosotros una oportunidad de reinventar el negocio y crecer. Soy optimista.

Se nos abren nuevos escenarios en los que las empresas van a tener más margen para demostrar su valor añadido y su capacidad de dar mejor servicio.

Coincido con mis compañeros en que este es un sector denostado y mal considerado socialmente, pese a que las remuneraciones son muy competitivas. Pero al mismo tiempo, somos un sector necesario socialmente.

Es un sector con altas barreras de entrada (complejidad



Para **Ramón Magraner**, director general de Pavasal, el tamaño de las empresas regionales impide acceder a las clasificaciones, cada vez más cerradas y con mayores condiciones que impiden acceder a nuevos mercados. Como fortaleza, destaca la competitividad que otorga la localización de las empresas en la región. En el análisis del entorno, considera como una amenaza la presión social a causa de los accidentes laborales y las exigencias medioambientales, que acarrearán trabas burocráticas, repercutiendo en el cumplimiento de los plazos de las obras.

de los pliegos,...) lo que es positivo para los que estamos dentro, y cada vez más com-

plicado para los que quieren entrar en él.

Tenemos muchos proveedores, muy buenos y variados, y creo que en la Comunidad Valenciana tenemos un parque de proveedores especialmente satisfactorio, lo que es una de nuestras fortalezas.

- **Alberto Giner**, director ge-

lo es el momento del cambio generacional en las empresas de carácter familiar. En estos cambios, las empresas y los empresarios deben ser capaces de sumar en positivo y no desaparecer.

Interpretamos la mayor exigencia por parte de las Administraciones como debilidad, pero a la vez como oportunidad.

La rigidez del mercado laboral es una debilidad. A las constructoras se nos acusa de hacer contratos temporales. Aquí coincido con Ramón: no podemos asumir grandes costes laborales sin tener en cuenta la continuidad en el trabajo.

Al igual que ya han dicho mis compañeros de mesa, entre las fortalezas cabe señalar que somos un sector altamente especializado, muy competitivo, flexible y que se ha ga-

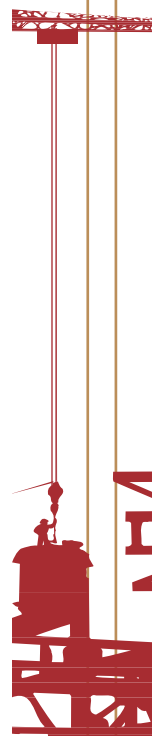
neral de Franjuán: El tamaño de las empresas es, sin duda, una debilidad, como también

AMENAZAS

- Mayor tamaño de las adjudicaciones. Perjudica a las empresas regionales.
- Cuotas preasignadas a grandes constructoras en obras nacionales.
- El no haber accedido hasta el momento a obras de mayor envergadura técnica y financieramente impide la expansión nacional e internacional.
- Reticencias de ámbito autonómico y local para adjudicar obras de gran volumen.
- Desconocimiento del nivel de obra pública futura (un año vista).
- Alternancia de los ciclos económicos.
- Incremento de las exigencias en los pliegos.
- La obra grande (que se llevan las constructoras nacionales) aporta los resultados necesarios para competir agresivamente en precios en obras locales.
- Lejanía del centro de decisión político.
- Incertidumbre en la continuidad del negocio, al tener que mantener volúmenes de obra muy grande.
- Poco apoyo público, puesto de manifiesto en el endurecimiento de la exigencia en las clasificaciones para ofertar en obra pública.
- Escasez de fondos de la Administración pública local por el alto nivel de endeudamiento ya existente.
- Dependencia de decisiones políticas (por ej.: paralización del trasvase).
- Agotamiento de fondos europeos para financiar infraestructuras.
- Mayores exigencias en el respeto al medio ambiente, sin posibilidad de repercusión en los precios de venta de los costes de dicha prevención.
- Presión social en aumento ante accidentes laborales/siniestros.

OPORTUNIDADES

- Mayor apoyo autonómico a la empresa local.
- Aumento del nivel de vida, que supone mayores inversiones en infraestructuras.
- Bonanza del clima en la zona, que permite regularidad en el trabajo.
- Eventos puntuales (Copa América,..).
- Tipos de interés bajos que facilitan la promoción.
- Cercanía a la universidad, que proporciona personal cualificado.
- Entrada de mano de obra extranjera.
- Conseguir que, bajo la figura de UTE, las constructoras nacionales lleven a las empresas regionales a otras zonas de actuación.
- Alternancia política, que provoca el surgimiento de nuevas oportunidades de negocio.
- Posibilidad de reinventar el negocio (a través de financiación privada de infraestructuras).





Para **José Carlos Brutau**, consejero apoderado general de Ecisa, los cambios políticos producen incertidumbres pero más que una amenaza los entiende en clave de oportunidad. "Sí hay una amenaza por las dificultades presupuestarias que atraviesan las Administraciones, pero a la vez son una oportunidad los nuevos modelos de financiación extrapresupuestaria para reventar el negocio y crecer" manifestó el ejecutivo de la constructora alicantina.

nado la confianza de las Administraciones autonómicas y locales.

También entiendo que las decisiones políticas son una amenaza para el sector en general. Tenemos el ejemplo del trasvase del Ebro. De no haber sido derogado, creo todos nosotros, mediante una alianza estratégica, hubiéramos participado en la obra. También coincido con vosotros en que el endeudamiento por parte de la Administración repercute sobre nuestras empresas.

Quisiera llamar la atención sobre el recorte de las subvenciones procedentes de la Unión Europea. Vienen tiempos en los que no solo vamos a dejar de recibir, sino que va-

debilidad, sino una gran fortaleza. Todo depende de si la empresa actúa como sociedad anónima o no, es decir, si es profesional o no. Si es profesional y, además, familiar, aporta confianza, liderazgo y ejemplo. Lo veo como una gran fortaleza.

A.G.: Sin duda, hay que dar paso a profesionales en las empresas familiares. La amenaza no está en el carácter de la empresa ni en su estructura de capital, sino, en el momento del salto generacional, si este tránsito se hace desde una perspectiva profesional o no.

- **J.C.B.:** La especificidad de nuestro sector es que está muy profesionalizado, y la presencia de la familia propietaria está muy bien ubicada dentro de la compañía, porque co-

mos a tener que aportar.

R.M.: Para mí, la empresa familiar no es una

mo es un sector que requiere un alto grado de cualificación profesional, la familia propietaria no suele abarcar todos los órganos ejecutivos de la compañía, como sí ocurre en otros sectores.

- **Salvador Martínez, director de Economía 3:** ¿Cuál creéis que es la vocación de la empresa, regional o nacional? Porque de ahí que veamos el tamaño como una debilidad o como una fortaleza.

- **R.M.:** La empresa, por su tamaño, tiene una gran fortaleza en el entorno en que se mueve, pero el objetivo es crecer para acceder a otros mercados a los que hoy no accedes; y para crecer, el tamaño es una debilidad.

- **J.C.B.:** El problema es que este sector tiene unas altas barreras de accesibilidad. Si hace 40 años las empresas valencianas hubieran tenido el tamaño que tienen ahora, jugarían en la liga nacional. Hemos llegado tarde a esa ola y veo difícil engancharnos, porque las ba-

reras son muy altas. Para crecer, yo no sé si las opciones son entrar en otros mercados comprando empresas o abrir mercados nuevos fuera,...

- **A.G.:** Es muy complicado irse a otros países. Yo, quizá, he tenido la suerte de conseguir un acuerdo con una empresa extranjera para ir conjuntamente a otro país. Pero para acceder en solitario, hay que tener tamaño, los golpes pueden ser muy fuertes. Aunque creo que controlando los riesgos se pueden probar nuevas inquietudes.

- **S.M.:** ¿Veis posible operaciones de concentración para ganar tamaño?

- **R.M.:** Es complicado porque cada organización tiene su filosofía e idiosincrasia propia, y el primer problema que genera una fusión es el poder. Hay dos dueños, quién es el jefe de quién, por qué en una empresa dos mandos paralelos no pueden existir, tiene que haber una jerarquía y esto genera mucho problema. Somos organizaciones muy compactas, muy expertas y organizadas, y esto te da mucha agilidad. Incluso en UTE hay algunas que van muy bien y otras que van mal y dificultan la marcha de la obra por la discrepancia de criterios entre las empresas para tomar una decisión. Sin embargo, hay UTE repetitivas en el tiempo porque las filosofías son afines.

- **J.C.B.:** En los procesos de concentración, el carácter familiar de las empresas sí es un inconveniente, porque todas las virtudes de una empresa familiar chocan con las virtudes de la otra y con ello se puede producir una destrucción de la cultura de las empresas que siempre es desa-



Alberto Giner, director general de Franjuán, entiende el cambio generacional en las empresas familiares y la rigidez del mercado laboral como debilidades. Por contra, la especialización, flexibilidad de adaptación a los tiempos y la confianza de las Administraciones autonómica y local son fortalezas propias del sector.

Giner también entiende la dependencia de las decisiones políticas, el endeudamiento público y el recorte de las inversiones europeas como amenazas.

gradable. Sin embargo, el que no se den fusiones en realidad no es un impedimento para la generación de sinergias ya que estamos acostumbrados a colaborar entre empresas a través de las UTEs, de hecho: todos competimos con todos y, sin embargo, todos estamos aliados con todos, lo cual da muchas posibilidades.

- **M.C.:** A no ser que alguien compre a alguien. Pero yo creo que los procesos de concentración en las empresas familiares van a ser complicados.

- **J.S.:** En cualquier caso, desde la Administración tampoco se fomentan las UTE entre empresas regionales para afrontar grandes proyectos. De hecho, cuando hay alguna obra de envergadura, la tendencia es propiciar una alianza entre una empresa nacional y otra regional.

- **R.M.:** Las autoridades locales, poco a poco, sí van potenciando la unión entre nosotros para acceder a este tipo de obras. Por ejemplo, el Circuito de Cheste fue uno de los proyectos que hizo saltar al empresariado valenciano a una de las obras más importantes de la Comunidad. Un gran reto que se hizo en nueve meses. Nos dieron la confianza y nosotros no podíamos fallar.

- **J.S.:** Echo en falta iniciativas de este tipo. Es necesario que se den con más asiduidad.

- **S.M.:** El hecho de que determinados proyectos grandes, o bien se adjudiquen a empresas grandes, o a UTE de una nacional y regional, ¿no pone de manifiesto una cierta desconfianza de la Administración?



- **R.M.:** El problema es que, para acceder a un tipo de obra, necesitamos la clasificación, y para tenerla es preciso haber realizado ese tipo de obra, entonces o bien entras con alguien que ya tenga la clasificación o no puedes entrar y obtenerla. Y cuando la clasificación la tienes, pero no has hecho una obra de determinado volumen, es el tamaño el que te impide entrar.

- **J.C.B.:** Nosotros estamos capacitados para hacer una obra independientemente del volumen, pero ocurre que el

El escaso atractivo que el sector tiene para el mercado laboral, unido a las escasas expectativas de promoción profesional, son algunas de las debilidades que **Manuel Civera**, delegado territorial de LUBASA en Valencia, detecta del sector. Como fortaleza, reconoce la profesionalidad de las plantillas. Relacionado con el mercado laboral, Civera observa como amenaza la huida de ciertos profesionales hacia sectores próximos a la construcción.

La flexibilidad de las empresas a adaptarse y la falta de un producto alternativo son algunas de las oportunidades.

producto cambia si se acortan los plazos de entrega, si tienes que financiarla,... Este es un sector cada vez más complejo y, por ello, podemos competir mejor. Lo que nos da posibilidades de seguir viendo con optimismo el futuro es que ese producto tan accesible para todos, añadiéndole condimentos, se llega a convertir en un reto tecnológico.

- **S.M.:** Habéis hablado bastante sobre lo poco atractivo que el mercado laboral ve al sector. ¿Cómo se podría corregir esta debilidad?

- **M.C.:** El problema es que cada vez somos más empresas de servicios y, si tienes que hacer una reparación de agua potable, a lo mejor hay

que hacerla un sábado o festivo. Las plantillas necesitan soluciones. Por otra parte, tenemos empleados con cierta edad que no son capaces de mantener el ritmo de actividad que conlleva una obra, entonces tenemos que plantearnos jubilaciones anticipadas o adecuarlos a otro trabajo, y las responsabilidades en los accidentes laborales cada vez son más importantes.

- **J.C.B.:** Las empresas tendremos que adaptarnos a los tiempos, ofrecer fórmulas más atractivas de descanso que lleguen a romper barreras.

Texto: A.G./M.M.

Imagen: I.S.

