

LOS OTROS CAMPEONES DEL MUNDO

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Un pequeño garaje, dos amigos, Bill (Gates) y Paul (Allen), unas cuantas cocacolas, y... años después una multinacional. Unos universitarios en Harvard, una necesidad que resolver, algunos dólares y en poco menos de una década una red social en la que interactúan centenares de millones de personas en todo el mundo. No son los únicos ejemplos de éxito empresarial. Un modesto taller de mantenimiento de vías de ferrocarril, mucho esfuerzo y... años después un empresa presente en medio mundo y con más de 100.000 empleados. Cuatro jóvenes ingenieros, algún dinero y en apenas 20 años un conglomerado empresarial con más de 60.000 millones de euros en cartera de pedidos. Aquellas, ejemplos del “sueño americano”. Estas, multinacionales... ¿españolas? Aquellas, empresas tecnológicas. Estas, empresas... ¿constructoras?

Nuestros deportistas están empeñados en limpiar nuestras mentes de tópicos, fatalismo y antiguos complejos. Nuestros hijos han eliminado de su vocabulario aquello tan manido de la “furia” y el “otra vez será” sustituyéndolo por el “podemos”. Han crecido viendo a los nuestros en los cajones más altos de cualquier competición. Ellos sí miran de igual a igual a sus coetáneos.

Mientras, algunos de nuestros directivos siguen refocilándose en una crisis que les proporciona la excusa perfecta y se ponen de perfil mirando el cambio de color (del rojo al negro) de las cifras de otros esperando que la solución les llegue por ósmosis.

¿Por qué buscar modelos empresariales de éxito en el exterior cuando los tenemos en casa? Algunas de nuestras empresas son líderes mundiales en sus sectores. Podríamos haber escogido decenas de ejemplos, pero el caso del sector constructor es especialmente oportuno. Al “ladrillo” se le imputan muchas de nuestros males de hoy. Sin embargo fueron precisamente algunos de los del “ladrillo” los que supieron enfrentarse a la anterior crisis y están afrontando la actual, no sin esfuerzo, pero con garantías.

El “ladrillo”. Lugares comunes. Elementos comunes

Todos tenemos una opinión sólidamente formada sobre los contratistas ¿Quién no ha vivido con horror la invasión en su hogar de las hordas del palustre? ¿Se puede hacer más ruido? ¿Se puede generar más polvo? ¿Se pueden romper más cosas? Seamos realistas. Resulta imposible, al menos en primera instancia, mirar con simpatía al sector. Vivimos en nuestro día a día las innumerables molestias que causan las obras. Ese andamio que nos estrecha el paso y que convierte nuestra acera en una suerte de angosto vía crucis. El infinito atasco que provoca la ejecución de ese túnel que nunca se acaba. Por si fuera poco las obras, además de retrasarse, siempre, sin excepción acaban costando más de lo presupuestado. Y todo con cargo a nuestros impuestos.

Ahí están. Son los grandes (¿qué nos impulsa a mirar con recelo al que crece o lo hace bien?). Acciona, ACS, FCC, Ferrovial, OHL o Sacyr Vallehermoso. Grupos empresariales que, siendo constructores un día, se vieron abocados a reescribirse o desaparecer. Cada uno aplicó su modelo. Hay trazas comunes en todos ellos. Pero sin duda lo más importante es el corolario: salieron reforzados de la anterior crisis. En la actualidad entre los seis facturan anualmente más de 75.000 millones de euros, de los que la mitad se produce en el exterior. Tienen presencia en los cinco continentes. Dan trabajo a más de... ¡420.000 personas! Del estudio de lo que hicieron bien en el pasado podemos extraer pistas para nuestro presente.

Y todo ello haciendo obras. Una tras otra. Haciendo bien unas cuantas cosas, tampoco tantas, las justas, eso sí, pero haciendo muy bien lo que toca.

La obra, la base del negocio

Hacer obras es algo fácil. Se hace desde siempre. Cualquiera lo ha hecho. Todos llevamos un constructor dentro. Aquel castillo de arena, esa carretera para el circuito de chapas, el refugio en el parque...

Hay algo mágico en el oficio. Hacer surgir de la nada la idea plasmada en unos planos. Algunos meses, unos cuantos euros (y unos pocos sufrimientos por el camino) y finalmente allí está. Ese edificio, aquel puente, la autopista... En el fondo es esa aventura apasionante de transformar la realidad, de hacer compatibles necesidad, funcionalidad, progreso y en algunos casos (no exageremos, sólo algunos) hasta arte.

La obra es la unidad básica. Cuenta con características propias que la diferencian del producto resultante de cualquier otro proceso industrial:

- Se trabaja contra pedido. No existen stocks. Cada obra es la historia de la fabricación de un prototipo.
- Largos períodos de tiempo en su maduración. Los tiempos de fabricación y los plazos de entrega son muy amplios. Desde algunos meses hasta varios años.
- Incertidumbre en el precio. Ligado a los amplios plazos. Es frecuente la modificación de las necesidades del cliente y la redefinición del producto por el ajuste de las especificaciones del proyecto.
- Incertidumbre en el coste. Los amplios plazos dificultan sobremanera asegurar los precios de los componentes básicos y materias primas. Modificación del producto a entregar. Indefinición en las especificaciones del proyecto.
- Importante magnitud de cada pedido. Cada encargo implica la movilización de ingentes cantidades de recursos materiales, humanos, maquinaria específica, y evidentemente recursos económicos y financieros.
- Clientes distintos. Sujetos de derecho público y privado. Intensidad y diversidad de regulaciones. Dispersión normativa. Legislación específica en cada país (autonomía, localidad).
- Diseminación espacial de los centros de trabajo. Una obra es el equivalente a una planta industrial. Con la dificultad añadida de que la obra se construye donde se necesita, no donde sería óptimo montar el proceso productivo. El montaje de la "planta industrial" necesaria para ejecutar la obra es, en algunos casos, tan complejo en sí mismo como el propio producto terminado.
- Complejidad de suministros y aprovisionamientos. Salvo elementos elaborados muy concretos la mayor parte de los suministros se reciben de empresas locales. Esa circunstancia introduce incertidumbres adicionales al resultar inviable la evaluación u homologación de proveedores contando, en el mejor de los casos, con una breve referencia de su capacitación.

De la necesidad virtud. Hacer bien lo esencial

Del cómo se abordan los obstáculos en lo esencial surge la articulación de las fortalezas del sector:

- Es imposible estandarizar la línea de fabricación de un prototipo. Ahora bien, es imprescindible detectar, procedimentar y sistematizar aquellas secuencias que se repiten en los procesos. Medición, planificación y método (más difícil es secuenciar el ADN).

- Estricta descripción de perfiles de puesto. La clarísima asignación de atribuciones y responsabilidades en combinación con la altísima cualificación de los profesionales que ocupan cada nivel permite resolver la infinidad de casos particulares que se presentan cada día en todas las esquinas del mundo donde estas empresas tienen presencia.
- La rápida evolución de las TIC y de los sistemas de información en los 90 y primera década de este siglo han sido recibidas como agua de mayo por las constructoras que los han adoptado como compañeros inseparables de viaje en su crecimiento orgánico y expansión internacional. La sistematización y procedimentación tienen una traducción directa en sistemas de gestión integrada que han de dar respuesta, en tiempo real, a la necesidad de información.
- Fidelización del talento, capacitación técnica, formación continua, motivación. Conciencia de pertenencia y certeza de compartir un objetivo común. En todos los ámbitos de la empresa. En todas las esferas de la misma. Abnegación, sacrificio, esfuerzo (sólo con dinero no se pagan estancias de meses en el desierto en campamentos militarizados).
- Control, control, control. Del coste, del cobro, del resultado. Vigilancia a corto y gestión a largo ¿Dónde está cada euro que tenemos que cobrar? ¿En qué gastamos cada euro que tenemos que pagar?
- Gestión de proveedores, que es más que “la obtención del producto que satisfaga las especificaciones, en las mejores condiciones de precio y dentro de los plazos marcados”. El éxito de la compra radica en convertir al proveedor en cliente. Y el de la obra en convertir al cliente en “socio”.
- Sector tremendamente maduro, con márgenes estrechísimos. La afinada gestión del circulante es la puerta de acceso a la diversificación.
- Vender (o contratar) es importante, pero tanto o más lo son las respuestas a las preguntas que en el cierre de oferta se repiten en cualquier constructora: ¿quién es el cliente? ¿cómo paga? ¿qué garantías de cobro ofrece? Se huye (o se debe huir) de la tentación fácil del contrato. Se focaliza la acción comercial en los buenos clientes. Repiten y repiten.
- Vocación asociativa. La fortísima competencia es, paradójicamente, el acicate que convierte a la Unión Temporal de Empresas en el vehículo ideal para dar respuesta a proyectos concretos.

Schumpeter tiene razón

Y en la transformación de nuestras constructoras encontramos un paradigma. Fue la crisis de los 90 el origen de la metamorfosis que dio lugar a los grandes grupos empresariales de ámbito multinacional y presencia plurisectorial que hoy conocemos. Las trazas que nos encontramos en esos procesos de transformación se pueden resumir:

- El tamaño importa. Proceso febril de fusiones.
- Apuesta definitiva por la internacionalización.
- Diversificación sectorial y búsqueda de alternativas de negocio.

Con el líder al frente. Grandes empresas transformadas en grandes corporaciones empresariales. Un proceso capitaneado, sin excepción, por nombres relevantes, con fuerte carisma y sobresalientes cualidades personales y profesionales cuyo relevo ha sido o está siendo tomado por las segundas y terceras generaciones en los puestos de Alta Dirección y en los Consejos de Administración.

Acciona. Reinventarse en verde

Con más de un siglo de historia en sus espaldas y con la tercera generación de la familia Entrecanales al frente en la actualidad, es durante los últimos veinte años cuando se produce el vigoroso giro que da lugar a la corporación que hoy conocemos.

Entrecanales lideró uno de los primeros grandes procesos de fusión en el sector de la construcción en la década de los 90. Tomaron conciencia de la necesidad de alcanzar “masa crítica” para abordar la imprescindible expansión internacional que permitiese su supervivencia en mercados alternativos al erial en que se convirtió la España de la post-Olimpiada y de la post-Expo. La pugna por la integración de Cubiertas y MZOV, con la Ferrovial de Rafael del Pino, fue uno de los enfrentamientos más duros, a nivel empresarial, que se recuerda y del que resulta interesantísimo rastrear los ecos en la prensa de la época. Aquel proceso se saldó con el nacimiento de NECSO Entrecanales y Cubiertas.

El nombramiento de José Manuel Entrecanales como Presidente en el 2004 supone el afianzamiento de la línea estratégica basada en tres pilares: infraestructuras, energía y agua. En la actualidad Acciona ha consolidado su posición internacional, ha diversificado ampliamente sus líneas de negocio (servicios logísticos y de transporte, agua, vinicultura, gestión patrimonial,...) y su apuesta se centra en el desarrollo sostenible y en las energías renovables.

ACS. El pez chico siempre tiene hambre

¿Cómo va acabar la OPA de ACS sobre Hochtief? Si hubiera que apostar y, con los datos de la historia reciente en la mano, el resultado sólo puede ser uno y no es de extrañar que los alemanes estén preocupados. Y ello a pesar del manotazo que parecen haber dado sobre la mesa cuando se acaban de adjudicar la licitación del megacontrato (715 millones de euros) del peaje del mítico Golden Gate frente precisamente a ACS. Tienen enfrente al grupo que ha hecho de la absorción e integración de empresas su modelo de crecimiento y diversificación. Si hay alguien que pueda “rematar” esa OPA, esos son Florentino Pérez y su gente.

La sopa de letras que supone el listado conjunto de las empresas que Actividades de Construcción y Servicios ha ido integrando a lo largo de su trayectoria comenzó un día de 1983, cuando un grupo de ingenieros compró y reflotó la catalana Construcciones Padrós (de la que todavía quedan las reminiscencias del azul y amarillo en el logo de ACS). A partir de ahí comienza un frenético proceso: OCISA (pez grande), SEMI (mantenimiento de líneas eléctricas), Cobra (instaladora), OCP (la resultante de la reestructuración en 1992), la estatal Auxini, Ginés Navarro, Onyx (servicios medioambientales), Imes, Vertresa, y finalmente Dragados (el pez más grande, y marca de cabecera de su actual negocio constructor).

La significativa participación que mantiene en la concesionaria Abertis tras contribuir a su creación en 2003 y la relevante presencia en el sector energético, primero en Unión Fenosa y, posteriormente, y tras la venta de la anterior, como principal accionista de Iberdrola, ilustran el proceso de diversificación de este grupo que cuenta con más de 140.000 empleados en todo el mundo.

FCC. Construcción y servicios urbanos

La trascendencia mediática de apellidos como Koplowitz o la incorporación en su día del ex Ministro Miguel Boyer (inevitablemente ligado a la no menos mediática Isabel Preysler) quizá actúen de velo

sobre una de las trayectorias empresariales más limpias, en lo que a crecimiento y búsqueda de alternativas de diversificación en negocios adyacentes, que podamos encontrar en nuestro país.

La actual FCC es el resultado de la fusión en 1992 de Fomento de Obras y Construcciones (FOCSA fundada en 1900) con Construcciones y Contratas (antigua Construcciones y Reparaciones, fundada en 1944). Construcción y servicios urbanos son los ejes en torno a los que se estructura la compañía y es relevante destacar de su historia algunos hitos que dan lugar al ser de FCC en la actualidad. Mantenimiento y conservación del alcantarillado en 1911 y recogida de residuos sólidos en 1915 ambos de Barcelona. Participación activa en la reconstrucción de los 40 y consolidación de la posición de liderazgo en servicios urbanos con la adjudicación de la recogida de Zaragoza y Madrid. Plantas de tratamientos de aguas residuales en los 70. Salto al exterior comenzando por infraestructuras en Libia a principios de los 80 y contratos de recogida de residuos en Latinoamérica. Comienzo de la actividad de mobiliario urbano en Madrid en 1985. Comienzo de la actividad de *handling* aeroportuario a mediados de los 90. Primer contrato de colaboración público privada en gestión ambiental en el Reino Unido en 1999. Adquisición de una cementera norteamericana en 2000. Incursión en transportes urbanos en el año 2001. Radiales de Peaje de Madrid 2004. Construcción y explotación del Metro de Málaga. Entrada en los servicios urbanos en Europa del Este en 2005. Mobiliario urbano en Nueva York en 2006. Metro de Nueva Delhi en 2007. Primera obra en Estados Unidos en 2008. Planta de cogeneración en Austria y Metro de Singapur en 2009...

Mancha de aceite, círculos concéntricos o cualquier otra sofisticada denominación en boga en cualquiera de las escuelas de negocios. Da igual cómo se llame cuando lo que subyace es sencillamente la buena gestión del crecimiento orgánico ordenado y de la expansión internacional apoyándose en la fortaleza de la experiencia ¡Qué sencilla es la receta para llegar a más de 100.00 empleados y más de 50 países! Trabajo intenso, mucho trabajo y una meta clara.

Ferrovial. El rigor en el control del coste

No está escrito en ningún manual, pero cualquier jefe de obra de Ferrovial lo sabe ¿Qué es lo que hay que controlar? El Coste ¿Dónde está la rentabilidad? En la optimización del Coste ¿Cuándo empezarán a temblarte las piernas? Cuando se te vaya de las manos el Coste.

Rigor y austeridad son señas de identidad en la casa. Es la impronta de la fortaleza de carácter y el carisma de su fundador Rafael del Pino (padre del actual presidente). Un hombre sencillamente excepcional, con una ambición y capacidad de trabajo sin límites. Sirvan de muestra algunas perlas.

El guión de esta historia, digna de cualquier película americana, se empezó a escribir en 1952 en un modesto taller de mantenimiento de vías de ferrocarril que se adjudicó la contrata para el mantenimiento de las traviesas de las vías de Renfe a 3,98 pesetas la unidad, dinero que apenas daba para pagar el coste de la creosota, que se empleaba en el tratamiento de la madera, traída desde Alemania. Sólo necesitó unos pocos años para convertirse en empresa de referencia en la construcción de infraestructuras ferroviarias (de ahí su nombre), atreviéndose desde sus inicios con contratos internacionales (Venezuela 1954, Arabia Saudí 1962).

La crisis de los 90 le resultó especialmente intensa en trabajo y fructífera en resultados (¿a quién le resulta extraña la paradoja?). De la lucha con los Entrecanales por el control de Cubiertas y MZOV dicen que resultó ¿perdedor? con 5.000 millones de pesetas, de las de entonces, en plusvalías. Con la mitad de ese dinero tomó el control de Agromán (1995, entonces en la órbita de Banesto, época de Mario Conde) que había acumulado unas pérdidas de 35.000 millones de pesetas en los dos ejercicios

anteriores. Tras una durísima restructuración, que supuso la desafectación de los activos ajenos al negocio constructor, la capitalización bursátil de Agromán alcanzó en 1999 la friolera de... ¡150.000 millones de pesetas! (todavía hay quien necesita decenas de páginas para explicar la creación de valor).

En 1998, con motivo del 45 aniversario de la compañía, D. Rafael (78 años) se dirigió a sus empleados reunidos en el entonces Palacio de las Naciones de Madrid. Muchos esperaban su despedida. Era el momento oportuno. Todavía resuenan sus pasos cuando, terminado el discurso, se vuelve a buscar el micrófono y con fuerza anuncia: “¡No pienso pedir la jubilación!”. Más fuerte resonó la ovación de su gente.

Así se llega a ser un líder mundial en la gestión de infraestructuras de transporte y servicios.

OHL. Todo empezó con una peseta

OHL es el resultado de un intensísimo proceso de adquisiciones, fusiones e integraciones que se desarrolló entre 1994 y 1999 (nuevamente la década de los 90 y el poder catalizador de las crisis). Obrascón fue adquirida en 1987 por Juan-Miguel Villar Mir (una vez más un personaje sobresaliente al frente) y otros profesionales, pagando a cambio... una peseta. Tras integrar Elsan, Fernández Construcciones, Constructora Sato y Malvar se fusiona con Huarte en 1998 para dar lugar al que, en aquella época, era el sexto grupo constructor del país. La integración con Construcciones Lain (adquirida también por otro grupo de profesionales en 1988 y que por el camino había absorbido a Ohsa, Construcciones Guinovart, Construcciones Sobrino y Pacsa) se produce en 1999 dando lugar a la actual OHL.

De Juan-Miguel Villar Mir recibimos un curso de *management* donde él mismo destacó, en sus propias palabras, algunos hitos de su trayectoria personal y profesional. Ingeniero de Caminos y Licenciado en Derecho: “...elegí Ingeniería de Caminos porque era la más difícil,... Al mismo tiempo, pensaba que Derecho era un buen complemento, de obligada cultura general”. Jefe de Obra de Dragados y Construcciones: “...una función en la que desde el primer día tienes responsabilidades sobre las personas, la seguridad, la calidad, hay que tomar decisiones...”. El secreto: “Lo que he hecho siempre ha sido definir los objetivos para cada empresa con precisión, introducir organización, métodos y sistemas de información, y hemos motivado a las personas”. La Actitud con mayúsculas: “siempre he estado atento a lo que se presentara, pero al no tener dinero, sólo podía comprar empresas en dificultades... cuantas más dificultades, mejor, y cuanto más grande la empresa, mejor”.

¿Alguien da más?

En la actualidad el grupo OHL obtiene casi el 50% de sus ingresos en el exterior de nuestras fronteras. El 96% de su cartera es a largo plazo. El 61% de su facturación lo obtiene del negocio de concesiones de infraestructuras.

Sacyr Vallehermoso. Nosotros somos nuestro propio límite

La Sociedad Anónima de Canales y Regadíos nace en 1986 de la decisión de cuatro ex – Ferroviales. Luis del Rivero, José Manuel Loureda, Félix Riezu y Manuel Manrique. Su despegue es sencillamente meteórico. En los años 90 (¡en plena crisis!) y con poco más de cinco años de vida sus cifras le situaban entre las diez mayores constructoras del país y sus ratios de rentabilidad le situaban a la cabeza del sector.

Quizás haya sido esa incomparable capacidad para el crecimiento la que convirtió a Sacyr en protagonista de algunas de las más sonadas operaciones corporativas y, de paso, en centro de atención de los medios de comunicación: la adquisición de Vallehermoso, la inmobiliaria del BSCH que financió la operación (y en la que algunos especialistas ven el detonante de la modificación legal del concepto de “control societario”); la toma de posiciones en el BBVA y la lucha por la presencia en el Consejo de la entidad financiera; el intercambio de participaciones con la constructora portuguesa Somague; el intento de control de la empresa francesa de infraestructuras Eiffage y el final de esta operación en los tribunales; la compra de la participación del 20% en Repsol (y el enorme endeudamiento que arrastra desde entonces). Son algunos episodios que durante los últimos años han convertido a Sacyr en el objetivo de los focos. Es posible que por el camino la compañía se haya dejado algunos jirones como consecuencia de esta hiperactividad.

En cualquier caso mantiene una intensísima actividad de consolidación de su negocio tradicional. Suyas son algunas de las adjudicaciones más notables en concursos internacionales (división a cuyo frente ya encontramos a la segunda generación): ampliación del canal de Panamá (2.250 millones de euros), 213 kilómetros de autopistas en Chile, construcción y explotación de la N6 en Irlanda, desaladora en Israel, Puente de Mesina en Italia (3.880 millones de euros), autopista Pedemontana-Veneta (2.100 millones de euros),... Son algunos de los componentes de una impresionante y sólida cartera de obra que le sitúan en el grupo de cabeza a nivel mundial de las constructoras de infraestructuras.

En lo alto del pódium

Historias de éxito, números uno. Efectivamente, pero por encima de todo ejemplos apasionantes de trabajo, sacrificio, esfuerzo, abnegación, decisión, liderazgo, profesionalidad, determinación... En definitiva modelos de dirección.

¿Todavía le quedan a alguien ganas de seguir esperando los “indicios de recuperación”?... ¡Vamooooos!

Bibliografía

- www.acciona.es
- www.grupoacs.com
- www.fcc.es
- www.ferrovial.es
- www.ohl.es
- www.gruposyv.com
- Entrevista a Juan Miguel Villar Mir. www.eoi.es
- El Patriarca de la Construcción. Julián González, Álvaro Tizón. El Mundo 14/02/99
- El mal despertar de un sueño hecho de ladrillos. M.A. Noceda. El País 23/11/08
- La Encrucijada de Rivero. Miguel Larrañaga. ABC 30/11/08
- Apuntes de Organización de Empresas. Juan Miguel Villar Mir.
- Manual de Empresas Constructoras. Manuel Gutiérrez Viguera.