



SEMINÁRIO INTERNACIONAL INFRAESTRUTURA: A ENGENHARIA NA RETOMADA DOS INVESTIMENTOS

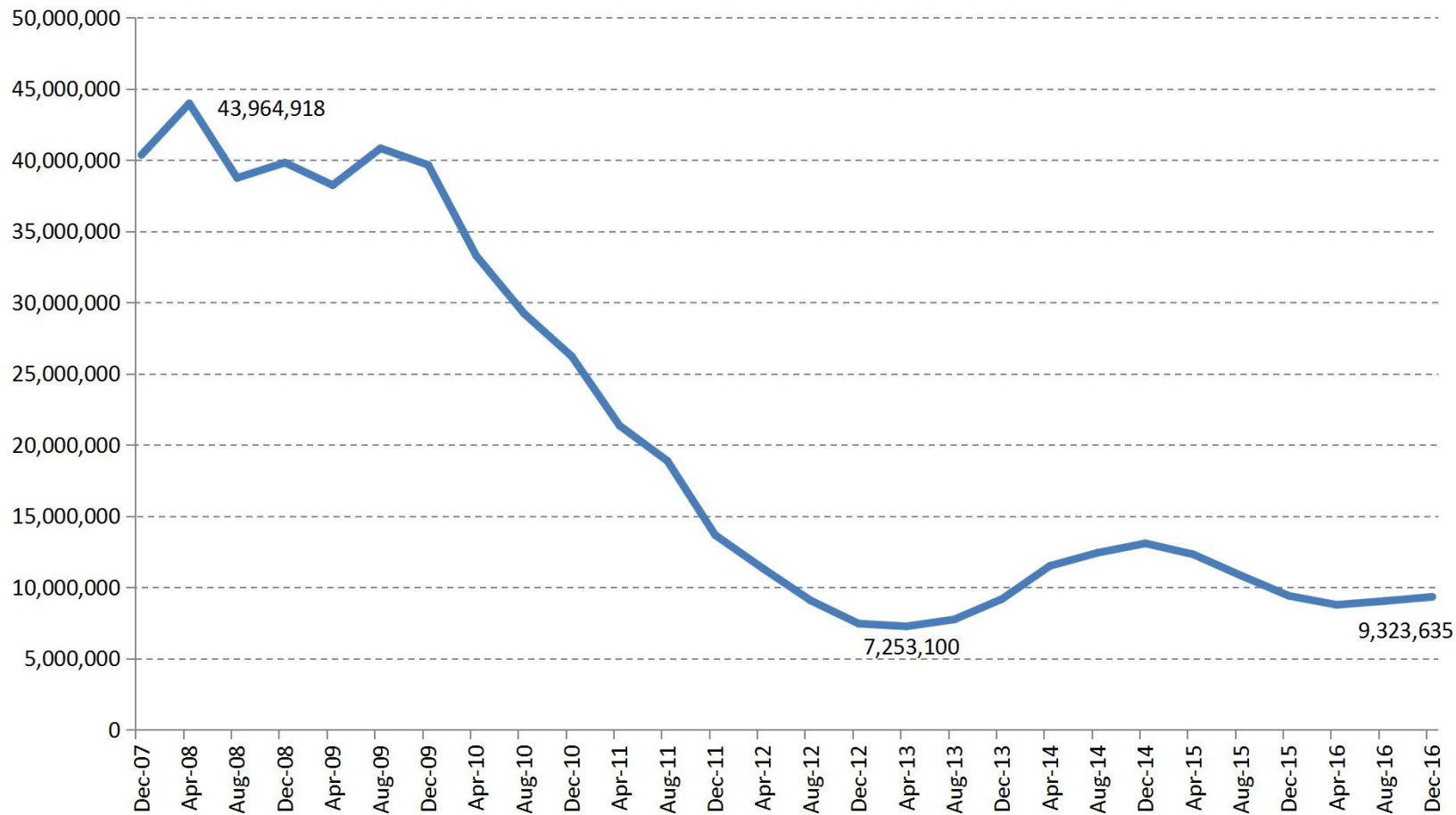
*EXPERIENCIA ESPAÑOLA
ANTE LA CRISIS
DEL SECTOR DE INGENIERÍA*

Luis Villarroya

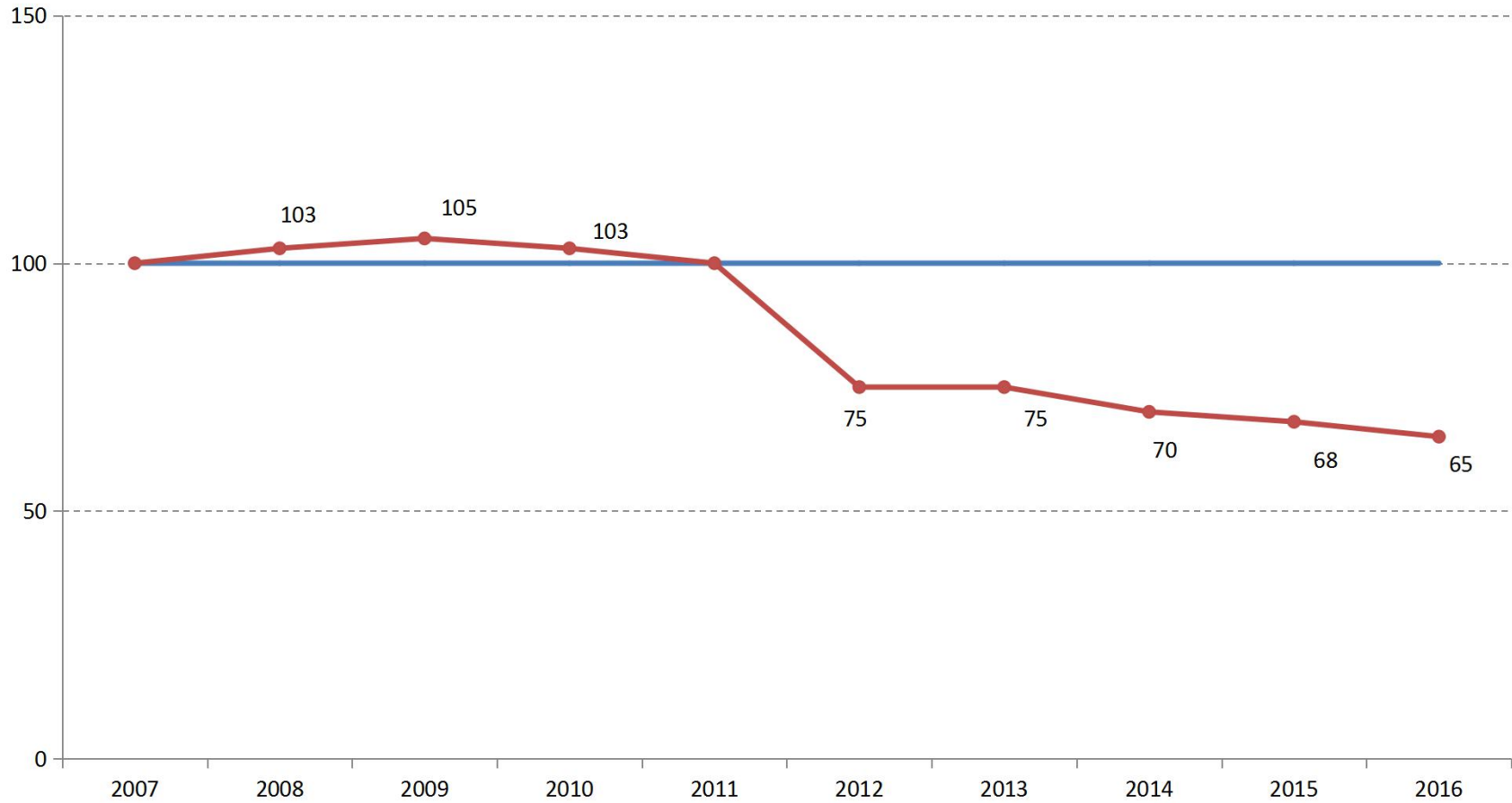
ÍNDIC E

- I. DATOS DE MERCADO Y SECTORIALES
- II. ESTRATEGIAS DEL SECTOR ANTE LA CRISIS
- III. INTERNACIONALIZACIÓN

I.- DATOS DE MERCADO Y SECTORIALES



DATOS: SEOPAN



DATOS: TECNIBERIA

DATOS SECTORIALES

EMPRESAS EN TECNIBERIA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prev. 2017
Grandes	36	29	27	27	19	17	17	16	15
Medianas	72	60	52	42	34	17	12	20	20
Pequeñas	193	209	182	158	55	62	54	37	35
Adheridas	5	4	3	6	4	3	4	4	4
TOTAL	306	302	264	233	112	99	87	77	74

(%) 2016/2009

-75%

EMPLEADOS EN TECNIBERIA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prev. 2017
TOTAL	46.360	43.943	36.000	30.600	25.954	20.763	17.890	24.815	24.750

(%) 2016/2009

-46%

FACTURACIÓN

FACTURACIÓN TECNIBERIA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prev. 2017
Nacional	5.381	4.751	4.218	3.625	2.900	1.595	1.400	1.320	1.000
Internacional	2.562	2.698	2.854	2.996	2.846	2.700	2.900	3.330	3.350
TOTAL (millones €)	7.942	7.449	7.072	6.621	5.746	4.295	4.300	4.650	4.350

(%)

-75%

30%

-41%

DATOS: TECNIBERIA

2007 -	
2016	
MERCADO	- 80%
PRECIOS	- 40%
EMPRESAS	- 75%
EMPLEADOS	- 46%
FACTURACIÓN	- 41%



La crisis financiera internacional hundió el mercado español de inversión en Obra Pública y el mercado inmobiliario, auténtico motor de la economía nacional en la última década, trayendo para las empresas españolas inmediatas consecuencias:

- Desaparición, cierre de empresas.*
- Reducción del tamaño de empresas.*
- Tremendos problemas de tesorería y posibilidades de financiación.*
- Dificultades de cobro y gran impacto por fallidos inmobiliarios y constructores.*
- Necesidad de cambiar los planes estratégicos por planes anticrisis.*

II.- ESTRATEGIAS DEL SECTOR ANTE LA CRISIS

- **MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE LA RENTABILIDAD**

- Reducción drástica de costes generales y de estructura
- Optimización de plantillas
- Mejora de la productividad
- Incremento de la *competitividad*
- Riguroso control de caja



- **CAMBIOS EN EL ENFOQUE EMPRESARIAL**

- Modernización de la cultura corporativa
- Profundas reorganizaciones aflorando perfiles más comerciales e innovadores
- Fusiones empresariales

- **BÚSQUEDA DE NUEVAS ACTIVIDADES-MERCADOS**

- Internacionalización
- PPP's

III.- INTERNACIONALIZACIÓN

- Ante los vaivenes del mercado local sujeto a los planes de inversión de los gobiernos, las empresas buscan una base estable de contratación en aquellas geografías donde existe inversión.
- El proceso de exportación siempre sigue el mismo ciclo de negocio:

Fase I

- Lento desarrollo del mercado local marcado por el ritmo en que las Administraciones Públicas empiezan a subcontratar tareas que realizaban ellas.

Fase II

- Gran desarrollo del sector fruto de un gran Plan de Inversión en infraestructuras del país.
- Finalización del Plan de Inversión y caída brutal del mercado.

Fase III

- Las empresas se han fortalecido notablemente en la fase anterior y poseen los recursos y capacidades para empezar a actuar en el mercado internacional.

- *Brasil es un claro ejemplo que ha seguido las Fases I, II y III.*
- *Es el momento de dar un paso decidido de internacionalización.*
- *Estrategias potenciales:*
 - *Plan Sectorial con apoyo del Gobierno para la exportación de ingeniería.*
 - *Seguir a las constructoras e inversoras brasileñas al exterior.*
 - *Alianzas entre varias empresas brasileñas.*
 - *Alianzas con compañías internacionales.*



- *La internacionalización es un proceso a largo plazo. Exige mucha inversión y esfuerzo.*
- *Hay que ser muy selectivo. Elegir sólo unos pocos países y pocas actividades para empezar.*
- *Las reglas de juego internacionales son distintas a las que las empresas están acostumbradas en su país.*
- *Hay que estudiar MUCHO:*
 - *Temas legales*
 - *Temas fiscales*
 - *Temas laborales*
- *Siempre es aconsejable empezar con un socio local.*
- *Hay que distinguir claramente entre internacionalización y exportación.*
- *Es muy difícil exportar ingeniería. La ingeniería viaja mal.*

- Los PPP pueden ser una fuente adicional de trabajo cuando el mercado se hunde.
- Es más recomendable empezar por participar en PPP en el propio país y cuando se ha adquirido experiencia acudir al exterior.
- Dos posibles enfoques:
 - Ser miembro minoritario y consultor de un gran PPP con socio constructor mayoritario
 - Ser promotor y líder de PPP pequeños

*Las compañías de ingeniería
debemos aspirar a promover PPP*



- Las empresas de Tecniberia cuentan con presencia en más de 122 países.
- Las empresas tienen 456 establecimientos permanentes en 82 países.
- El peso de la facturación internacional con respecto a la total supera ya el 72% (3.350 Mill €).
- El apoyo del Gobierno es ya marginal.

Gracias

Luis Villarroya Alonso

*Vicepresidente y CEO de Eptisa
Representante de TECNIBERIA en FEPAC*