



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA**

**Escuela de Ingeniería de Caminos, Canales y  
Puertos y de Ingeniería de Minas**

# **Trabajo Fin de Grado**

**LA INTERNACIONALIZACION DE  
LOS GRUPOS DE CONSTRUCCION  
ESPAÑOLES**

**Autora: Elisabet Nicolás Zárata**

**Directora: Elena De Lara Rey**

**Febrero 2017**

## ÍNDICE

1.	Introducción	3
2.	Etapas de la internacionalización	5
3.	Los Grandes Grupos De Construcción Españoles	16
4.	Las Obra más destacadas	29
5.	Estrategias	37
6.	Motivos y Riesgos de la Internacionalización	43
7.	Retos y oportunidades	48
8.	El grupo Obrascón Huarte Laín (OHL).	57
9.	Conclusiones	71
10.	Bibliografía	80

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Empresas constructoras	5
Tabla 2. Empresas de construcción	16
Tabla 3: Contratación/Facturación	25
Tabla 4: Top 250 contratistas internacionales	27
Tabla 5. Grupos del modelo Cluster jerárquico	42

**ÍNDICE DE DIAGRAMAS**

Diagrama 1: Estratificación poblacional	17
Diagrama 2: Comparación de los grupos españoles con el resto de inversores	26

**INDICE DE GRAFICO**

Gráfico 1: Actividad exterior de las empresas constructoras del año 74 al 91	10
Gráfico 2: de concentración de grupos Españoles	11
Gráfico 3. Inversión en infraestructuras de las empresas europeas en 2013	24
Grafico 4: Evolución de Contratación –Facturación	25
Grafico 5: Clasificación mundial de países líderes de en concesiones de transporte	26
Gráfica 6: Efecto de la inversión pública en economías avanzadas	52
Gráfico 7. Comparativa de crecimiento	68

**INDICE DE IMÁGENES**

Imagen 1. Adquisición de empresas de ACS	19
Imagen 2. Adquisición de empresas de OHL	21
Imagen 3. Grandes obras internacionales en el año 2013	23
Imagen 4: Ave Meca- Medina.	31
Imagen 5: Proyecto Marmaray.	32
Imagen 6: 407 ETR de Toronto	33
Imagen 7 Puente de Øresund	35
Imagen 8. Puente Ting Kau (Hong-Kong)	35
Imagen 9 Canal de Panamá	36
Imagen 10: Crecimiento mundial	51
Imagen 11: Presencia Internacional del grupo empresarial OHL	60

Imagen 12. Cubípedo _____	66
Imagen 13. Pinza SATOGrab _____	66
Imagen 14. Previsión de aumento de actividad. _____	69
Imagen 15. Previsión a corto plazo. _____	70
Imagen 16. Proyectos realizados por OHL. _____	71

## **INDICE DE ESQUEMAS**

Esquema 1. Pasos a realizar en el campo de trabajo _____	67
--	----

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado (TFG) está basado en la internacionalización de las constructoras españolas. Se analiza su evolución histórica, los principales grupos de construcción españoles, así como la razón y el impulso de este proceso de internacionalización.

La internacionalización es imprescindible en la actualidad para los grupos de construcción españoles. Las empresas españolas de este sector han adquirido un gran prestigio a nivel mundial, promocionando la “Marca España”. La calidad de sus productos, la innovación, el capital humano y la eficiente ejecución, gestión y financiación de los proyectos han sido factores clave.

El trabajo se estructura en siete partes. En la primera parte, estudiamos la trayectoria histórica de la internacionalización, diferenciando las tres etapas significativas de la salida al exterior, las razones y los aspectos más relevantes de este proceso tales como la concentración empresarial, diversificación de mercados y productos y, la incorporación de los bancos el capital fundacional de las constructoras.

En la segunda, se estudia, más detalladamente cada grupo empresarial, como fue el proceso de concentración y diversificación, observando cómo han evolucionado ascendentemente hasta la actualidad. En la tercera, se mencionan las obras más emblemáticas que han llevado a cabo los grupos de construcción españoles.

En la cuarta, se analiza la estrategia empresarial, haciendo un marco de comparación para diferenciar la estrategia entre los grupos empresariales y comentando la rentabilidad que ofrecen. Mientras que en la quinta se estudian los motivos y los riesgos asociados dar este salto al extranjero, bajo qué condiciones lo hacen, los requisitos necesarios para poder competir en un mercado tan competitivo como es el internacional y sobre todo, a que riesgos se exponen las empresas en este proceso.

En la sexta, se desgranar los retos que deben afrontar los grupos empresariales y también las oportunidades de negocio, evaluando los países más atractivos para invertir y porque es una buena iniciativa invertir en ellos.

Y finalmente, en la última parte se analiza el grupo de construcción Obrascón Huarte Laín (OHL), su presencia en el mundo, la diversificación de servicios que ofrece el grupo y el plan estratégico previsto de cara a los próximos años.

La razón principal que me ha llevado a realizar mi TFG sobre este tema ha sido hacer un proyecto diferente a los tradicionales de ingeniería, que me permitiera, conocer más detalladamente el mundo de las grandes empresas de construcción, y más concretamente su motivación y necesidades de internacionalizarse, sus estrategias y riesgos asumidos hasta posicionarse en los cinco continentes, y como a través de su gran experiencia y alta cualificación de sus profesionales, han promocionado la marca España.

## 2. ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.

A comienzos de los años veinte, mediados de los treinta, y tras el paso de la Guerra Civil en la primera mitad de los años cuarenta se fundaron la mayoría de empresas constructoras, que hoy en día son grandes constructoras en el sector. La fuerte demanda interna de construcción tanto pública como privada, originó una elevada oportunidad de negocio, favorecido este proceso por la dictadura de Primo Rivera para la reconstrucción del país y los planes de industrialización.

En la siguiente tabla se puede observar los años de fundación y el domicilio social de cada una de ellas.

Tabla 1: Empresas constructoras.

<b>EMPRESA</b>	<b>Año</b>	<b>Domicilio social</b>
<b>Compañía de ferrocarriles MZOV</b>	<b>1862</b>	<b>Madrid</b>
<b>Fomento de Obras y Construcciones, SA. (FOCSA)</b>	<b>1900</b>	<b>Barcelona</b>
<b>Sociedad General de Obras y construcciones, SA (OBRASCON)</b>	<b>1911</b>	<b>Bilbao</b>
<b>Cubierta y tejados, SA</b>	<b>1918</b>	<b>Barcelona</b>
<b>Huarte y compañía, SA</b>	<b>1927</b>	<b>Pamplona</b>
<b>Agromán empresa constructora, SA</b>	<b>1927</b>	<b>Madrid</b>
<b>Vías y construcciones, SA</b>	<b>1928</b>	<b>Madrid</b>
<b>Gines Navarro e Hijos, Construcciones, SA</b>	<b>1930</b>	<b>Madrid</b>
<b>Entrecanales y Távora, SA</b>	<b>1931</b>	<b>Madrid</b>
<b>Trabajos y obras, SA (SATO)</b>	<b>1935</b>	<b>Madrid</b>
<b>Dragados y construcciones, SA</b>	<b>1941</b>	<b>Madrid</b>
<b>Obras Y Construcciones Industriales, SA (OCISA)</b>	<b>1942</b>	<b>Madrid</b>
<b>Asfaltos y construcciones Elsan, SA</b>	<b>1944</b>	<b>Madrid</b>
<b>Construcciones y contratas, SA</b>	<b>1944</b>	<b>Madrid</b>
<b>Empresa Auxiliar de Industria, SA (AUXINI)</b>	<b>1945</b>	<b>Madrid</b>
<b>Ferrovial, SA</b>	<b>1952</b>	<b>Madrid</b>
<b>Laing Iberica</b>	<b>1963</b>	<b>Madrid</b>

Fuente: Torres Villanueva, Eugenio (2009). Las grandes empresas constructoras españolas

Los principales primeros proyectos en España comenzaron en Madrid, así en la tabla nº1 se observa como Madrid predomina como domicilio social de las empresas. Madrid. Hecho relacionado con la característica de capitalidad de Madrid y por tanto,

Sede de los principales organismos de la Administración del Estado. Incluso empresas cuya sede se encontraba en otras ciudades tuvieron que trasladarse a la capital<sup>1</sup>.

El sector de la construcción se clasifica en dos subsectores, edificación y obra civil. Entendiendo como edificación, la edificación residencial y no residencial, rehabilitación y; mantenimiento.

La obra civil incluye la construcción de infraestructuras viarias, de urbanizaciones, hidráulicas y otras como las energéticas. Las empresas constructoras no se dedicaban exclusivamente a la construcción. Junto a estas actividades, las empresas constructoras se dedicaron también a la prestación de servicios.

En un breve periodo de tiempo la variedad de los servicios ofrecidos por las empresas españolas evolucionó notablemente, ofreciendo un gran abanico de prestación de servicios, urbanos, saneamiento, electricidad, recogida de residuos, transporte, entre otros. Este destacable proceso de **diversificación** de sus actividades tanto de construcción como de prestación de servicios, se produjo en parte como consecuencia del proceso de concentración empresarial e influyo en la presencia de las grandes constructoras españolas a nivel nacional. Como veremos, estos procesos (estrategias) de diversificación, concentración e internacionalización están íntimamente relacionados.

La diversificación en España dio lugar a obras tales como las infraestructuras de comunicaciones, construyendo en el año 1954 la central telefónica en la plaza de Santo Domingo en Madrid por la empresa FCC, ejecutándose cuatro años más tarde, por Ferrovial el trayecto Las Rozas-Chamartín “30 km en 30 días”.

Progresivamente fueron evolucionando también las Obras Hidráulicas. En el caso de los regadíos, se creó una inmensa infraestructura hidráulica construida en un plazo récord. En 1942, los regadíos afectados por obras estatales se extendían a 450.000 hectáreas, mientras que en 1972 (antes del funcionamiento del trasvase Tajo Segura que re-dotaría 47.000 hectáreas y pondría en nuevo riego otras 35.000 hectáreas) se elevaban a 1.655.000 hectáreas, o sea, en 30 años se habían cuadruplicado los regadíos estatales establecidos a lo largo de los dos milenios anteriores<sup>2</sup>. A esto habría que añadir el millón

---

<sup>1</sup> Gutiérrez de Vera, Fernando. La internacionalización de los grupos españoles.

<sup>2</sup> Torres Villanueva, Eugenio (2009). Las grandes empresas constructoras españolas.

de hectáreas de regadíos privados que en 1972 habían podido construir los particulares en una España en desarrollo.

Motivado por la diversificación de servicios entre 1963 y 1965, aparecieron las primeras centrales nucleares en España, cuya pionera sería José Cabrera en el 1968, llamada así en homenaje al presidente en ese momento de la Unión Eléctrica Madrileña<sup>3</sup>.

Dentro del servicio de energía también aparecen las centrales térmicas que del mismo modo comenzaron a ejecutarse y la incorporación del sector petroquímico con la presencia de refinerías.

De este modo fueron aumentando el número de obras y la complejidad de las mismas, donde las empresas se vieron obligadas a realizar esfuerzos financieros destinados en gran parte a mejorar y aumentar los medios técnicos con los que trabajan, exigiendo en las empresas la presencia de personal altamente cualificado, Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Arquitectos, Técnicos competentes<sup>4</sup>. Esto se ve reflejado en la presencia de Ingenieros de Caminos como promotores de empresas constructoras, como es el caso de Florentino Pérez, presidente del grupo empresarial ACS o el caso de Rafael del Pino de la empresa Ferrovial.

Al aumentar la complejidad de las obras, y ser cada vez mayor la necesidad de financiación para la ejecución de ciertas obras, comenzaron a entrar los bancos como accionistas de las empresas constructoras. Como es el caso de la empresa OCISA donde aparece la presencia del banco Hispano Americano y Urquijo, o el caso del Banco Central, en el ejercicio de 1954 actuando como accionista para ampliar el capital de la sociedad de Dragados, siendo el principal accionista en la empresa. Esto fue lo que desmarcó con una gran diferencia de capital a las demás empresas en su nacimiento. Sin despuntar las empresas que se fundaron con sus propios bienes familiares como es el caso de OCP Construcciones y Ginés Navarro construcciones (en la actualidad forman parte del grupo empresarial ACS), controladas por la familia March. Sumando también la empresa Ferrovial fundada por la familia Del Pino, donde Rafael del Pino y Moreno estuvo considerado como el empresario más rico del mundo<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Cabrera, Jose. La primera central nuclear en España.

<sup>4</sup> Banco Central (1955), memoria de administración presenta a la aprobación de Accionistas.

<sup>5</sup> Torres Villanueva, Eugenio (2009). Las grandes empresas constructoras españolas

No todas las empresas contaban con la participación de bancos para poder respaldar el capital necesario para ejecutar los proyectos pero, para hacer frente al elevado volumen de oferta, fue clave, **la unión temporal de empresas**. De este modo aumentaba los fondos propios, compartiendo especialidades y aumentando personal técnico cualificado, así como el aumento las técnicas constructivas, la organización, gestión y repartición de riesgos.

Esto permitió a las empresas realizar los proyectos con un eficiente resultado, posibilitando el incremento de los beneficios en las empresas, aumentando su experiencia a nivel nacional tanto en el sector público como en el privado, mejorando y ganando una gran reputación en el mercado de la construcción. Todo ello, junto con el conocimiento profundo del negocio fue indispensable para su posterior salida al exterior.

Fue fundamental la creación de la Asociación de Empresas Constructoras y Concesionarias de Infraestructuras, SEOPAN, asociación que nace en 1957 con el objetivo primordial de promover de forma activa la inversión en infraestructuras y el impulso de los proyectos de colaboración público-privada como elementos decisivos para la competitividad y crecimiento económico en España. Sus objetivos son la defensa de los intereses comunes de sus asociadas ante las Administraciones públicas, las instituciones y la sociedad, así como su representación ante todas ellas, tanto en España como en el exterior<sup>6</sup>. En el año 2014 se fusionó con ASETA (Asociación de Sociedades Españolas Concesionarias de Autopistas, Túneles, Puentes y Vías de Peaje) y ATTA con el objetivo de promover la defensa de los asociados, aprovechar uniones y activar su actividad nacional e internacional y aumentar la representatividad. Desde una misma posición defienden a 72 empresas y 12 grupos empresariales dedicados a la construcción y gestión de infraestructuras públicas mediante concesiones. Dentro de la Asociación figuran destacadas multinacionales españolas, que se sitúan en muchos aspectos en los primeros lugares del ranking frente a sus competidoras de la Unión Europea y del mundo.

---

<sup>6</sup> Web SEOPAN. Quienes son, funciones y objetivos.

La actividad constructora se aceleró a mediados de los 60 impulsada por con el Plan de Carreteras, de Autopistas de Peaje, Obras hidráulicas, construcciones sobre el campo de energía y fue en ese periodo donde las constructoras se implantaron por todo el territorio nacional.

De forma paralela a este proceso de crecimiento nacional, las empresas decidieron salir al extranjero con los conocimientos obtenidos en España. La internacionalización desde su origen no ha llevado una trayectoria ascendente y constante, sino que ha sufrido picos y caídas.

Las primeras obras en el extranjero fueron analizadas por la empresa Entrecanales y Távora en 1948 en Marruecos y Portugal. Ferrovial en asociación con MZOV, en los años 50 ejecutó dos proyectos en Venezuela y Angola.

Pero el verdadero salto al exterior tuvo lugar a finales de los años sesenta y principios de los setenta, donde se puede entender **la primera etapa de la internacionalización, 1968-1984.**

En los años 60 como se ha anunciado anteriormente nacieron y se consolidaron grandes empresas como Dragados, Cubiertas y Tejados, o Ferrovial pero a pesar de su gran avance en experiencia técnica por falta de divisas y maquinaria pesada se encontraron que no podían competir con grandes constructoras internacionales ni siquiera en su propio país. Sin embargo en este periodo se produjeron dos episodios de gran relevancia para la tecnificación y consolidación de la industria.

Uno la construcción de las bases americanas en España, por agrupación de constructoras españolas y E.E.U.U., donde pudieron optar a medios de producción hasta el momento insólitos<sup>7</sup>. Este proyecto fue gestionado por el consorcio Brown-Raymond-Wash (USA), siendo el contratista principal y supervisor del trabajo realizado por las compañías subcontratadas: españolas y americanas. Las empresas españolas aprendieron, y se beneficiaron de las técnicas americanas en materia de carreteras y aeropuertos<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Torres Villanueva, Eugenio (2009). Las grandes empresas constructoras españolas.

<sup>8</sup> Gutiérrez de Vera, Fernando (2008). La internacionalización de los grupos de construcciones españoles.

El segundo episodio de relevancia fue la inversión en infraestructura, necesarias para la regulación de los ríos españoles y para la producción de energía. Consorcios formados por empresas españolas y extranjeras construyeron un gran número de presas.

En este periodo en España, donde los grupos españoles de construcción incorporaron a grupos financieros como accionistas, se realizaron las primeras autopistas de peaje con la tecnología adquirida por las bases adquiridas de carreteras de EEUU, a cargo del presupuesto estatal. Un ejemplo de es la autopista de Tarragona-Valencia-Alicante.

En este periodo gracias a las nuevas obras se crearon nuevas empresas constructoras en el país, muchas de ellas se incorporaron a los grupos ya mencionados, aportando innovaciones a las empresas. Este factor fue clave para su impulso al exterior.

Dragados emprendió una estrategia de mercado basada en el prestigio que había adquirido en España por la construcción de grandes presas. En los años 1965 y 1966 participaron en licitaciones de América Latina y los países del mundo árabe, en los que existía un claro interés político de dichos países con el gobierno Español en la introducción de nuestras empresas como son las Hispanoamericanas y el mundo árabe.

Entre el 1967 y 1972 se crearon filiales españolas en Argentina y Venezuela, y en este periodo se comenzaron a contratar grandes obras como el puerto de Skikda en Argelia. En este momento el negocio exterior se realizaba como complemento de lujo más que como una necesidad de buscar negocio ya que España se encontraba en desarrollo y el mercado local estaba en un momento favorecedor.

A mediados de los años 70 aparece la riqueza del petróleo en el golfo pérsico, en ese momento empresas españolas, pese a las limitaciones derivadas del idioma y otras, realizaron obras tales como la carretera en el Emirato de Kuwait por Ferrovial. También destacaron los contratos de Dragados en Irán e Iraq. De esta experiencia los grupos españoles sacaron más disgustos que beneficios, puesto que la revolución Iraní y la guerra de Irán con Iraq, supusieron importantes esfuerzos y sacrificios de las personas implicadas para evitar una catástrofe económica, lo que redujo el deseo de expansión internacional<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Gutiérrez de Vera, Fernando (2008). La internacionalización de los grupos de construcciones españoles.

A causa de la mala experiencia obtenida, en el periodo de los ochenta se notó el descenso de internacionalización. Las obras que se ejecutaron en ese periodo se localizaban básicamente en Latinoamérica y en algunos países del Mediterráneo.

No todo fue desfavorable, ya que en este periodo las empresas incorporaron expertos relacionados con el mundo bancario y con agencias multilaterales e instituciones bilaterales, por lo que además de construir, pasaron a financiar las obras a sus clientes, incorporando créditos para financiar la obra a largo plazo. Este hecho fue fundamental para la expansión posterior de la industria de construcción española en el campo de los contratos de concesiones de infraestructuras.

En este periodo, también se produjo otra disminución en el deseo de internacionalización a causa de los conflictos en Argelia, por discrepancias políticas. Caló la idea de que la internacionalización conlleva un elevado riesgo de negocio<sup>11</sup>.

Por ese motivo y por la llegada a España de los Fondos de Cohesión de la Unión Europea, las constructoras volvieron al mercado nacional.

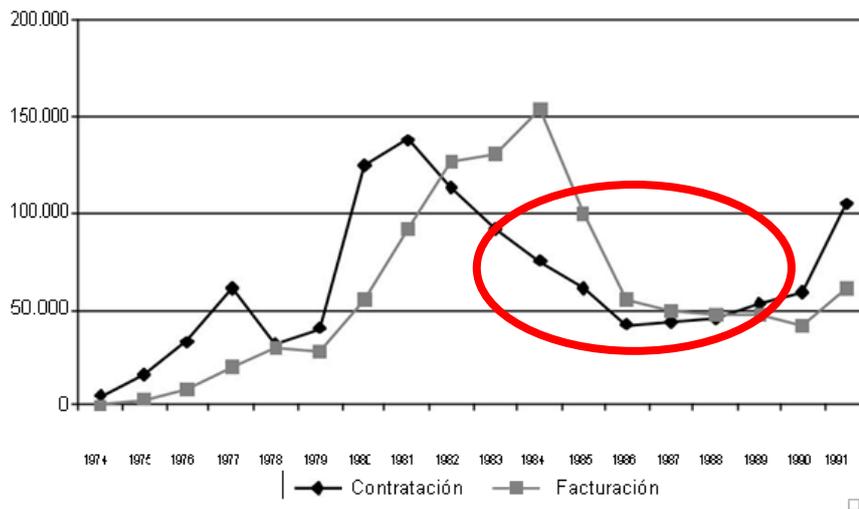
Ahí, en su propio país, buscaban la estabilidad y ofrecían, además, a los mismos clientes un amplio abanico de servicios, como el tratamiento de aguas, recogida y tratamiento de residuos, mobiliario urbano y gestión de servicios portuarios, sector inmobiliario, entre otros<sup>10</sup>.

Este proceso sirvió para formar técnicamente a mayor escala. La crisis económica de los primeros años 90 favoreció el incremento de la realización de obras en el exterior, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

---

<sup>10</sup> Torres Villanueva, Eugenio (2009). Las grandes empresas constructoras españolas.

Gráfico 1: Actividad exterior de las empresas constructoras del año 74 al 91



Fuente: Torres Villanueva, Eugenio (2009).

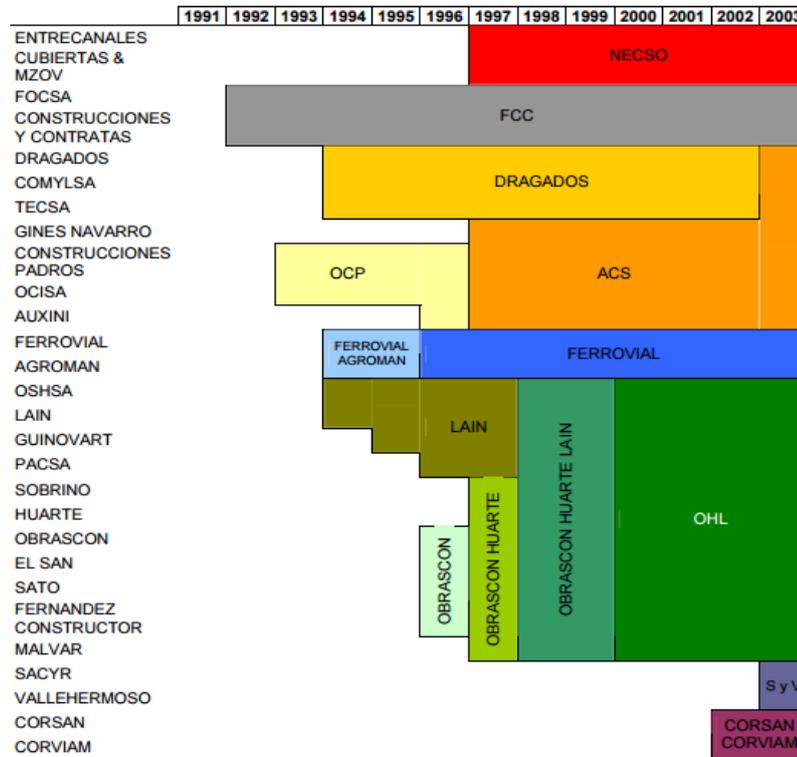
Mientras que las demás empresas extranjeras tenían como objetivo diversificar su posición geográfica, las empresas españolas se convirtieron en proveedores de servicios en la sociedad española.

**La Segunda Etapa de la internacionalización (1990-1996.)** se inicia este periodo de los noventa, donde se dieron dos factores muy importantes.

El primer factor fue la concentración de los grupos constructores, aumentando de tamaño, compartiendo sus técnicas de trabajo, conocimiento de negocio, ejecución y medios para realizar dichas obras, favoreciendo el reparto de riesgos y aumentando la capacidad financiera para poder realizar en el mercado de la infraestructura financiaciones privadas.

La concentración de grandes grupos sector redujo el número de empresas de 28 a 7 como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: de concentración de grupos Españoles.



Fuente: SEOPAN

Al aumentar la capacidad financiera, aumentó la necesidad de buscar otros mercados fuera de España,

El segundo factor clave en los años 90 fue la adquisición por parte de las empresas españolas de los conocimientos sobre los sistemas de concesiones (financiación privada). A este proceso de cambio se une el deterioro de los competidores europeos, como es el caso de la constructora alemana (Philip Holzmann) que no habían acontecido esta estrategia y que acabaron por desaparecer por encontrarse en la ruina.

Las empresas españolas no sólo conocían el proceso de operar y ejecutar dichos proyectos, sino que presumían de una estructura financiera y una forma de construcción modélica en España.

Al mismo tiempo, el Gobierno inglés promovido por la necesidad de infraestructura de transporte, incorporó el término “Private Finance Initiative” donde la

idea era que el Estado no debía de convertirse en el propietario y constructor de la infraestructura sino en el regulador de los servicios que esta proporcionaba a los ciudadanos.

Con el propósito de asignar a las empresas privadas funciones que hasta ese momento eran únicamente del sector público, antes de iniciar la inversión el Gobierno debía comprobar si eran compatible con un concurso de concesión. Para este tipo de contratos apareció el término PPP (Public Private Partnership) conocidas como concesiones público-privadas<sup>11</sup>. Este tipo de contratos consiste en pagos directos por la Administración durante la prestación de servicios, pago por usuario o sistema mixto<sup>13</sup>. Con estos contratos se busca controlar el déficit público y la deuda pública del país y, ampliar la capacidad de inversión en infraestructura.

Las constructoras españolas se embarcan en los proyectos de infraestructuras de transporte en países como Chile y Colombia. Y gracias a su dominio de este tipo de contratos concesionales y al español, como lengua común, tuvieron un notable éxito, y fueron aumentando el número de proyectos de construcción.

El conocimiento de este tipo de concursos y negocios incitó a licitar en asociaciones con socios locales, en países ajenos a nuestras posibilidades hasta ese momento, como Reino Unido o Canadá. Estrategia que tenía como propósito disminuir el riesgo que supone invertir en otro país, y esto ayudó a ir cogiendo experiencia y fortalecer la estructura de las empresas. El éxito en distintas licitaciones se consolida con la buena realización de las obras posteriores. Además los grupos españoles son socios naturales de las empresas de los otros países miembros de la Unión Europea.

En los noventa se posicionaron como líderes mundiales en concesiones de infraestructura de transporte. Produciéndose una elevada contratación y facturación internacional con este tipo de contratos. En un proceso paralelo también hay que añadir la importancia de los servicios que ofrecían las constructoras, desempeñando un papel muy importante en los que se refiere a las técnicas de desalación y los parques de energía eólica<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Gutiérrez de Vera, Fernando (2008). La internacionalización de los grupos de construcciones españoles.

<sup>12</sup> Torres Villanueva, Eugenio (2009). Las grandes empresas constructoras españolas.

El ascenso notable y constante fue desde los años noventa, dando su salto más significativo tras el comienzo de la crisis financiera e inmobiliaria española en el año crisis inmobiliaria española en el año 2007, entrando ya en **la tercera etapa de la internacionalización (2007)**.

A causa de severa crisis del sector de la construcción y de la caída de la inversión pública del orden de un 70 por 100, las empresas buscaron negocios fuera del país. Así se comenzó a compensar la caída de la obra pública, con una mayor actividad en el exterior, sobre todo en la Unión Europea y en América del Sur donde abundan numerosos proyectos.

Convirtiéndose en 2007 las seis mayores compañías OHL, ACCIONA, ACS- Dragados, Ferrovial, Fomento de Construcciones y Contratas, SACYR-Vallehermoso en las mayores empresas europeas por el sector.

En el año 2007 se reflejó en la facturación datos de 8100 millones en construcción y 16500 millones en actividades destinadas a servicios (diversificación). Esto se ve gracias a la estrategia que siguieron los grupos para fortalecerla calidad en la capacidad financiera, gestión en organización y logística, as técnicas de ingeniería en diseño, ejecución y servicios, entre otros<sup>13</sup>.

Los grupos ya no se centran solo en países de América del Sur o de la Unión europea, sino que aumentan su presencia en otras áreas geográficas, en países como China, EEUU, La India, Australia, entre otros .Trabajando en la actividad de construcción concesionaria y servicios ya enunciado.

Siendo el 56% de facturación proveniente de la UE y el 27% América del Sur y un 10% América del Norte<sup>14</sup>Proceso que como veremos más adelante ha crecido de manera exponencial.

En la actualidad las empresas de construcción españolas, se encuentran en los cinco continentes y han adquirido un elevado prestigio por calidad, tecnología, formación y capacidad financiera.

La revista especializada Engineering News-Record (ENR) situaba en el año 2015 a la industria española de infraestructuras, según facturación internacional, en segundo lugar, detrás de China y por delante de otros países como Alemania o Francia.

---

<sup>13</sup> Gutiérrez de Vera, Fernando (2008). La internacionalización de los grupos de construcciones españoles

<sup>14</sup> Torres Villanueva, Eugenio (2009). Las grandes empresas constructoras españolas.

### 3. LOS GRANDES GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES.

En el sector de la construcción se puede diferenciar nueve grupos de actividades englobadas según la tipología de la obra en tres, Promoción inmobiliaria, Edificación e Ingeniería Civil.

Según estimación del Ministerio de Fomento, el número de empresas asciende a 346.822, se puede de modo más ilustrativo en la siguiente tabla:

Tabla 2. Empresas de construcción 2014

Estratos según grupos de actividad CNAE-2009	Número de empresas
41.1 Promoción inmobiliaria	52.228
41.2 Construcción de edificios	130.400
42.1 Construcción de carreteras y vías férreas, puentes y túneles	1.184
42.2 Construcción de redes	747
42.9 Construcción de otros proyectos de ingeniería civil	982
43.1 Demolición y preparación de terrenos	9.194
43.2 Instalaciones eléctricas, de fontanería y otras instalaciones	78.562
43.3 Acabado de edificios	64.540
43.9 Otras actividades de construcción especializada	8.984
<b>Total construcción</b>	<b>346.822</b>

Fuente: Estructura de empresas. Ministerio de Fomento.

El volumen de negocio de la actividad de Edificación corresponde a un 54,9%, en Ingeniería Civil a un 29,1% y en lo que respecta a la promoción inmobiliaria representa un 16% del total de la actividad constructora<sup>15</sup>.

Analizando la estructura de empresas referente al tamaño, lo realizamos mediante el número de trabajadores que componen la empresa y nos encontramos con una gran diferencia entre las empresas con menos de 9 trabajadores con un porcentaje

<sup>15</sup> Estructura de la construcción. 2014. Ministerio de Fomento.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

de 38,83% frente al 0,09 de las que tienen a más de 250 empleados. Mostrando una estructura fragmentada a causa de la competencia local y esto conlleva a aumentar la subcontratación. Como podemos ver en el siguiente gráfico:

Diagrama 1: Estratificación poblacional.



Fuente: Estructura de empresas. Ministerio de Fomento.

La estrategia que han llevado a cabo las empresas para aumentar el tamaño, se he llevado a cabo mediante un proceso de concentración y diversificación entre las principales constructoras españolas, como hemos comentado anteriormente.

Con la concentración aumenta el tamaño, permitiendo competir en el mercado de las concesiones y afianzar su posición en los mercados extranjeros. Mientras que la diversificación les permite mayor estabilidad frente a cambios cíclicos en el mercado de la construcción<sup>16</sup>.

Siendo el objetivo básico de la diversificación, introducirse en mercados diferentes al sector de la construcción, desarrollar sinergias entre varias actividades, y lograr un crecimiento sostenible y estable.

En el estudio me he centrado en los pasos que han ido desarrollando los seis grandes grupos actuales en el mercado de la construcción, como son: Ferrovial, FCC, ACS-Dragados, ACCIONA, OHL, y Sacyr.

Como veremos a continuación llevan una larga trayectoria hasta su actualidad, viendo cómo se forman y crecen estos grupos y las actividades que realizan.

La empresa **Ferrovial** se fundó el 18 de diciembre de 1952 por Rafael del Pino y Moreno, el comienzo de la compañía se basaba íntegramente en el sector ferroviario con

<sup>16</sup> Medall Vela, Francesc. (2004).Estrategias de la internacionalización de las constructoras españolas.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

domicilio social en Madrid, posteriormente en 1995 Ferrovial adquirió la constructora Agromán, fundada en 1927, la empresa se posiciona como una de las constructoras más importantes en España con esta adquisición<sup>17</sup>.

En el año 2000 por realiza la obtención de la constructora Budimex en Polonia y posteriormente en mayo de 2003, fue adquirida la compañía británica Amey. Del mismo modo adquiere en 2013 Enterprise, empresa especializada en servicios en Reino Unido<sup>18</sup>.

Ofreciendo en la actualidad servicios medioambientales, servicios urbanos y de mantenimiento de infraestructuras e instalaciones.

**FCC**, presidente de la empresa Fernando Moreno García desde el 2013. FCC es un grupo empresarial creado en el año 1992 con sede social en Barcelona por la fusión de Construcciones y Contratas, S.A. Fundada en el año 1944 y Fomento de Obras y Construcciones, S.A. (FOCSA). Fundada en el año 1900. La empresa resultante de la fusión es la primera, en tamaño y rentabilidad de entre las de su sector<sup>19</sup>.

En 1911, consigue un contrato con los servicios de limpieza y conservación del alcantarillado de Barcelona, iniciando la diversificación de sus actividades. Un año más tarde adquiere las canteras de Ciudad Real y Colmenar Viejo (Madrid) para hacer frente a la gran demanda de la población española por pavimentar sus calles. Sumándose dos años más tarde la adjudicación de un contrato de saneamiento del subsuelo en Madrid. Aquí comenzó otra diversificación de la empresa dedicada a los servicios medioambientales y urbanos de la Comunidad. En la actualidad ofrece prestaciones industriales, gestión integral del agua y medioambientales.

**ACS** es un gran Grupo empresarial fruto de la fusión de varias empresas constructoras. Su presidente es Florentino Pérez, impulsor desde sus orígenes.

Su actividad comienza en 1983 por un grupo de ingenieros adquiere Construcciones Padrós, fundada en 1968. Se repite el mismo proceso en el año 86 con la incorporación de Obras Y Construcciones Industriales, SA (OCISA) fundada en el 1942.

---

<sup>17</sup> Ferrovial, Historia. Página Web Ferrovial constructoras españolas.

<sup>18</sup> Torres Villanueva, Eugenio (2009). Las grandes empresas constructoras españolas.

<sup>19</sup> FCC, Historia y servicios. Página Web de FCC

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

La primera de las grandes fusiones de la empresa, se realiza en el año 1992 creando el grupo OCP, convirtiéndose en uno de los principales grupos empresariales en España.

En el año 1997 se realiza otra incorporación, con Vías y Construcciones, S.A. Fundada en el año 1928, sumando a esta incorporación la empresa Ginés Navarro e Hijos, Construcciones, SA. Fundada en el 1942 y la Empresa Auxiliar de Industria, SA (AUXINI) fundada en el 1945. Incorporando a finales de los años 90 empresas que suministran en la actualidad servicios público de alumbrado (Imes), servicios medioambientales (Onyx) y servicio de mantenimiento y control (Vertresa).

En el año 2003, se inicia otra incorporación con el grupo Dragados donde posiciona a ACS como el líder indiscutible en el mercado español. En el año 2007, el Grupo ACS adquiere una participación importante de la empresa Hochtief (Alemana)<sup>20</sup>.

En el siguiente grafico se puede observar el proceso de concentración empresarial y la formación y crecimiento de ACS:



Imagen 1. Adquisición de empresas de ACS.

Fuente: Web de la empresa ACS.

<sup>20</sup> ACS, historia. (2015).Página Web de la empresa ACS.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

**ACCIONA** se fundó en el año 1962 pero su verdadero comienzo se dio con la compañía MZOV (Compañía de los Ferrocarriles de Medina del Campo a Zamora y de Orense a Vigo) fundada en 1862 con domicilio social en Madrid.

Posteriormente, en el año 1918 se fusiona con Cubiertas y Tejados S.A., una compañía fundada en 1916 por D. Víctor Messa Arnau y por D. Luis Ferrer-Vidal de Llauradó, formando Cubiertas y MZOV con domicilio social en Barcelona. El 11 de Marzo de 1931, El ingeniero de caminos bilbaíno José Entrecanales Ibarra y el empresario sevillano Manuel Távora fundan ENTRECANALES Y TÁVORA con domicilio social en Madrid<sup>21</sup>.

En los años 80 comenzó el proceso de diversificación de la empresa, con los sectores urbanos, telecomunicaciones, producción del vino y el sector inmobiliario.

En el año 1997 Entrecanales y Távora se fusiona con Cubiertas y MZOV, fusión de la que surge Acciona S.A. La filial constructora de Acciona, principal empresa del grupo, pasa a denominarse NECSO Entrecanales Cubiertas S.A. cuyo domicilio social se encuentra en Madrid, se realizó como un holding internacional para las empresas que operan en diversos campos de la industria y el sector de servicios. En la actualidad ofrecen una amplia gama de servicios, como son los servicios de limpieza, prestaciones de carácter ambiental (mantenimiento de las zonas verde urbanas y de la limpieza y regeneración de costas, jardinería), servicio de aeroportuarios, además de servicios logísticos y de transporte.

**Obrascón Huarte Lain (OHL)** es una Sociedad General de Obras y construcciones, SA (OBRASCON), en el año 1911 se fundó la empresa con domicilio social en Bilbao que posteriormente en el 87, adquieren Juan-Miguel Villar Mir, actual presidente de OHL, junto con José Luis García Villalba y otros profesionales.

En 1996, Se produce la fusión de Obrascón como socio industrial de la empresa Huarte y compañía, S.A. Dirigida por Félix Huarte, fundada en el año 1927, con domicilio social en Pamplona. Fundando en 1999 la fusión de estas dos empresas con Construcciones Lain, fundada en 1963 como empresa filial del grupo británico John Laing Construction. Apareciendo Obrascón Huarte Lain, S.A. (OHL).

---

<sup>21</sup> ACCIONA, Historia y Servicios. Página Web de ACCIONA.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

OHL ofrece en la actualidad servicios de limpieza de vías públicas, gestión de residuos, conservación de zonas verdes, mantenimiento de mobiliario urbano y de infraestructuras de la vía pública en general, gestión de residencias y servicios de día<sup>22</sup>.

En el siguiente grafico se puede observar el proceso de concentración empresarial y la formación y crecimiento de OHL:



Imagen 2. Adquisición de empresas de OHL.

Fuente: Web de OHL.

Por último, **SACYR** fundada en 1986 como Sociedad Anónima Caminos y Regadíos en 1991. En el año 2002 compró un porcentaje de la empresa de Vallehermoso, fundada en el año 1921, pero un año más tarde se fusiona con Vallehermoso formando Sacyr, ejerciendo como presidente hasta la actualidad Manuel Manrique Cecilia, con domicilio social en Madrid.

En la actualidad, cuenta con cinco ramas de negocio: construcción, promoción inmobiliaria, concesiones, patrimonio y servicios <sup>23</sup>Dentro de las prestaciones de servicios conocida como Valoriza gestión, ofrece cuatro divisiones de servicios, como son el de medio ambiente, Industrial, Agua y Multiservicios (mantenimiento integral de edificios, mantenimiento industrial, mantenimiento y conservación de autopistas, servicios socio- sanitarios y gestión integral de hospitales, entre otros)<sup>24</sup>

<sup>22</sup> OHL, Historia y Servicios. (2015). Página Web de OHL.

<sup>23</sup> Web de SACYR.

<sup>24</sup> Torres Villanueva, Eugenio. (2009). Las grandes empresas constructoras españolas

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

La estructura empresarial se ha ido adaptando a los cambios que ha ido sufriendo el mercado, pero sin duda, tanto la concentración como la diversificación, han beneficiado a las empresas de construcción que han adoptado estas estrategias, ya que esto ha sido clave para despuntar en el mercado y sortear la crisis.

La concentración de las empresas también ha apostado por la gestión privada en infraestructura, no solo por el hecho de disponer a los países de forma anticipada la infraestructura sino como línea de negocio. Permitiendo a las empresas disponer de proyectos técnicos, además de poder dar soluciones financieras. De este modo genera obras aunque la economía del país no pueda financiarla y obtiene beneficios con esta gestión, añadiendo la importancia de los bancos como respaldo de garantía<sup>25</sup>.

La larga experiencia de las constructoras nacionales y la cualificación de sus profesionales constituyen los mejores avales para ganar contratos en el exterior. Nos referimos a su buena reputación y a la importancia de esta. Ahora se menciona la marca “Made in Spain”, la buena imagen de las constructoras españolas en las que se refiere a infraestructura.

Llevan años desarrollando en España varias infraestructuras como son el metro, alta velocidad y autopistas, lo que les otorga una sólida experiencia, Por ello, son los tres ámbitos donde aportan más valor, y donde han ganado grandes contratos en otros mercados<sup>25</sup>.

Este esfuerzo por mejorar su reputación y ganar credibilidad fuera del país, amparada por el Ministerio de Asuntos Exteriores, continúa hoy en día y pervivirá, gracias al esfuerzo realizado por muchas empresas de distintos sectores por internacionalizarse y buscar nuevos negocios en otros mercados ante el desplome de la actividad en el mercado doméstico de los últimos años de crisis económica.

Gracias al elevado componente de innovación, calidad y productividad, aplicado todo ello en un paquete integral de ejecución, operación, mantenimiento y financiación de infraestructuras, las posicionan según la revista Engineering News Record (ENR), en

---

<sup>25</sup> Marca España. Firmas Españolas. Las claves del éxito.

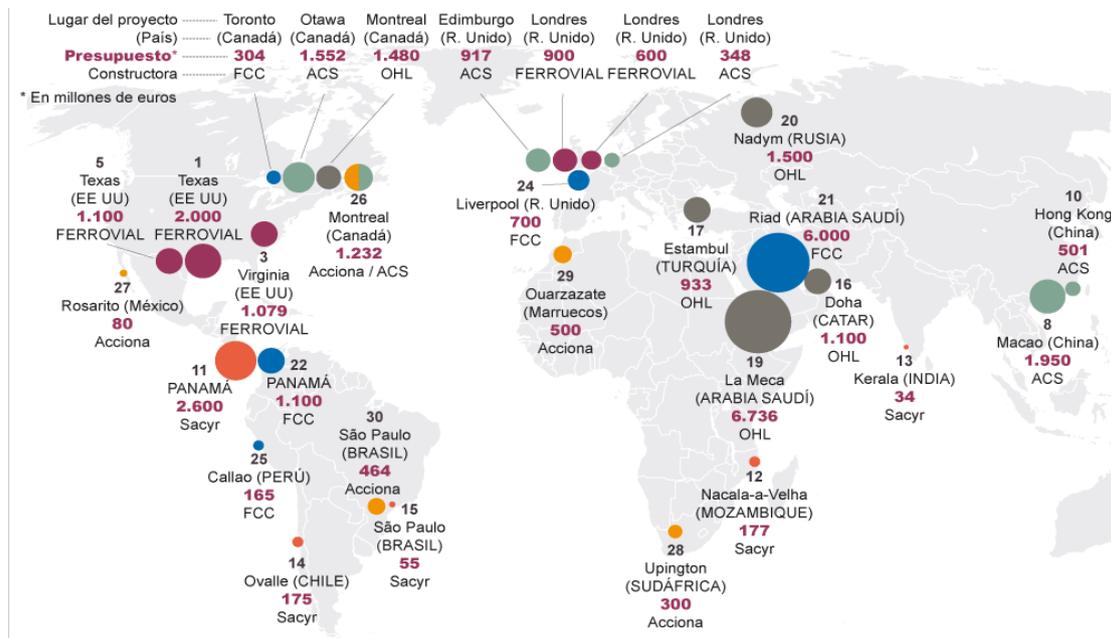
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

la publicación según su prestigioso “Ranking” anual, a la industria española en infraestructura en segunda posición después de china.

En el campo de la ingeniería un centenar de empresas españolas, no solo son los grandes grupos, operan a nivel internacional en más de 130 países. Destacando el dato que estas empresas tienen un altísimo grado de diversificación, el 49,4% proviene de la energía industrial y energética, la ingeniería civil un 23,8%, edificación y urbanismo 16,5%, servicios tecnológicos 11,6% e ingeniería medioambiental 8,5%<sup>26</sup>. El conjunto de estas empresas han logrado estos últimos cinco años un contrato con valor de 220.000 millones de euros, equivalentes al 21% del PIB.

La internacionalización ha dado saltos positivos año tras año. En el año 2013 las constructoras españolas lideraban en varios mercados de materia de inversión de infraestructuras, con presencia de Norte América de un 60%, América Latina 47%, mercado europeo 89% y Asia 42%. Las constructoras pertenecientes a SEOPAN tienen presencia en 90 países de los 5 continentes. En siguiente imagen se puede ver la presencia de las adjudicaciones de proyectos en los distintos continentes:

Imagen 3. Grandes obras internacionales en el año 2013



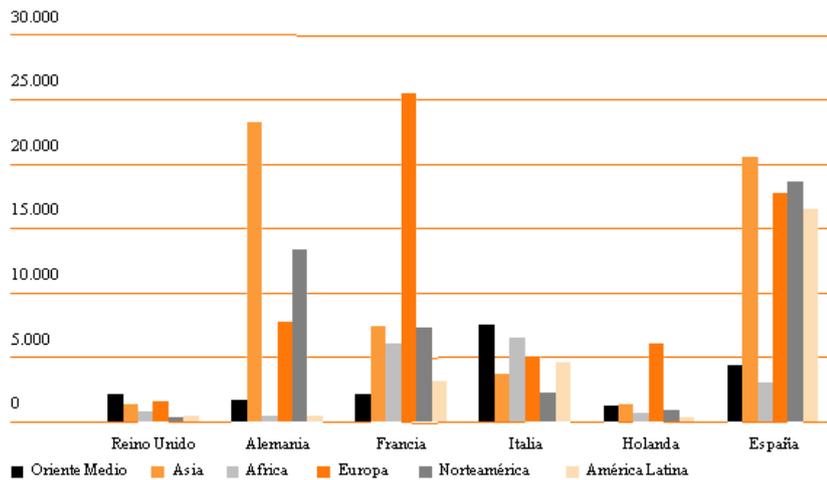
Fuente: Web del periodo el país

<sup>26</sup> Marca España. Firms Españolas. Las claves del éxito.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

En el siguiente gráfico, comparamos a España con países como Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Holanda:

Gráfico 3. Inversión en infraestructuras de las empresas europeas en 2013.



Fuente SEOPAN, informe económico 2013.

Observando como España sigue una estrategia de diversificación de continentes, no se centra en uno solo como ocurre con Alemania centrandolo la mayor parte de sus proyectos de inversión en Asia o Francia con Europa.

Dadas las características del sector lo que se ha exportado no ha sido el producto, sino más bien la capacidad y el saber ejecutar de las empresas españolas. Tal es el éxito de los proyectos internacionales que han pasado de un ingreso de 7.400 millones en 2007 a uno de 33.400 millones en 2014<sup>27</sup>. Registrando, por tanto, aumento muy significativo.

Centrando solo en valores de contratación en construcción el ingreso asciende a 21.820 millones de euros. Incremento de un 22% con respecto a 2013 y en lo que a facturación se refiere la cifra asciende a 15.527 millones de euros con un aumento de un 3.5%<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Marca España. Firmas Españolas. Las claves del éxito.

<sup>28</sup> Informe Anual SEOPAN 2013.

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES**

Añadiendo ahora los datos de la diversificación referente a la actividad concesional, energía, ciclo integral del agua, recogida y tratamiento de residuos, etc. Obtenemos valores de 50.000 millones de euros. Entiendo por esto que la diversificación de los grandes grupos españoles corresponde a un 70% de la facturación internacional.

En la siguiente tabla, podemos observar los distintos mercado comentados anteriormente y sus cifras de contratación y facturación:

Tabla 3: Contratación/Facturación.

Áreas geográficas	Contratación (M€)			Facturación (M€)			
	2013	2014	% /total 2014	2013	2014	% /total 2014	
África	1.548	848	4%	690	778	5%	
Norte América: EE.UU. y Canadá	3.068	4.027	19%	3.717	3.330	21%	
América Central y del Sur	5.392	8.818	40%	4.438	4.121	27%	
Asia	218	618	3%	404	355	2%	
Oceanía / Australia	299	1.188	5%	208	275	2%	
Europa	EU	3.623	5.097	23%	4.412	5.101	33%
	Otras	585	409	2%	565	555	4%
Oriente Medio	3.165	816	4%	571	1.011	6%	
<b>TOTAL</b>	<b>17.898</b>	<b>21.820</b>	<b>100%</b>	<b>15.005</b>	<b>15.527</b>	<b>100%</b>	

Fuente: SEOPAN, informe económico 2014.

A continuación se puede observar el ascendente beneficio de contratación-facturación hasta el año 2014:

Grafico 4: Evolución de Contratación -Facturación.

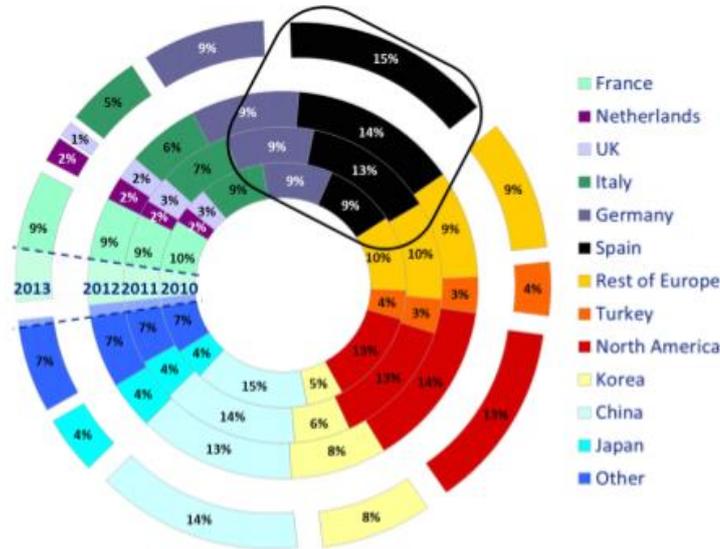


Fuente: SEOPAN, informe económico 2014.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

La presencia internacional de las empresas españolas, está presente en el 80% de los países del área OCDE(Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos), países en desarrollo, con marcos económicos y jurídicos estables. España es el país con mayor presencia en el mercado de América Latina con un 28,8% del total y una presencia muy visible del 22,4% en América del Norte<sup>29</sup>

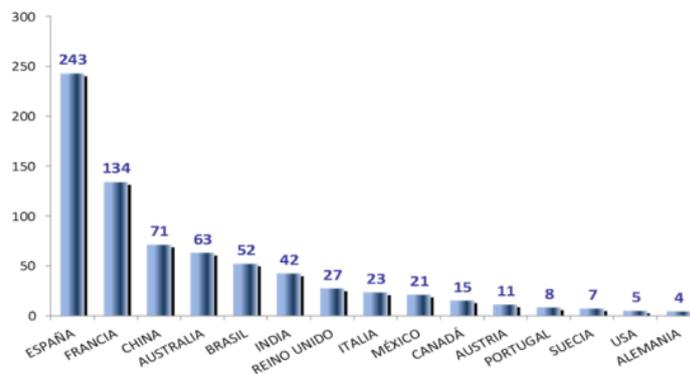
Diagrama 2: Comparación de los grupos españoles con el resto de inversores.



Fuente: SEOPAN, informe económico 2014.

Desde el año 2011, las empresas españolas son líderes en las concesiones de infraestructura de transporte, gracias a la estrategia diseñada y aplicada a lo largo de las últimas cuatro décadas.

Grafico 5: Clasificación mundial de países líderes de en concesiones de transporte.



Fuente: SEOPAN, informe económico 2014.

<sup>29</sup> SEOPAN, informe económico 2014.

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES**

A nivel de exportación mundial según el listado del 'Engineering News-Record' posiciona a la constructora **ACS** el primero en referencia al listado del referente al año 2016 sobre el ranking TOP de los 250 contratistas internacionales con un ingreso de valor de 44,053.8 mil € fuera de su país de origen.

Tabla 4: Top 250 contratistas internacionales  
**ENR 2016 Top 250 Contratistas Internacionales**

GO 2016/2015	FIRMA
1/1	<b>ACS, Actividades de Construcción y Servicios, Madrid, España †</b>
2/2	Hochtief AG, Essen, Alemania †
3/5	China Communications Construction Group LTD., Beijing, China †
4/4	VINCI, Rueil-Malmaison Cedex, Francia †
5/3	Bechtel, San Francisco, Calif, EE.UU. †
6/13	Odebrecht Engenharia e Construção SA, Sao Paulo, SP, Brasil †
7/6	TECHNIP, París, Francia †
8/9	Strabag SE, Viena, Austria †
9/7	BOUYGUES SA, París, Francia †
10/8	SKANSKA AB, Estocolmo, Suecia †
11/11	POTENCIA DE CONSTRUCCIÓN CORP. DE CHINA, Beijing, China †
12/10	SAIPEM, San Donato Milanese, Italia †
13/14	Hyundai Engineering & CONSTRUCTION CO. LTD., Seúl, Corea del Sur
14/17	China Estado CONSTRUCCIÓN INGENIERÍA CORP. LTD., Beijing, China
15/12	FLUOR CORP., Irving, Texas, EE.UU. †
16/15	<b>FERROVIAL, Madrid, España</b>

Fuente: ENR 2016.

Apareciendo también **Ferrovial** en el puesto número 16 con un ingreso de 7,416.5 mil €.<sup>30</sup>

ACS se mantuvo por quinto año consecutivo a la cabeza de los grupos de construcción e ingeniería con mayor negocio internacional a nivel mundial. “En el top 20” de la internacionalización más importante aparece Ferrovial y Abeinsa.

<sup>30</sup> Web ENR

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

La facturación de proyectos en construcción al cierre del año de 2015 aumento un 3,6% con respecto al año 2014, con un valor de 88.000 millones de euros.

En la actualidad los grupos españoles ya no tienen solo por objetivo la diversificación, especialización o la consolidación sino que añaden aumentar la productividad, manteniendo su carácter permanente sobre responsabilidad social corporativa, contribuir al crecimiento económico y al bienestar de la ciudadanía en los países donde se instalan.

La internacionalización ha dejado de estar ligada exclusivamente a procesos de venta, trasladando a estar ligados a procesos de tecnología y comercial, procesos de inversión, implantación comercial y productiva, etc<sup>31</sup>. En este reconocimiento la capacidad tecnológica ha jugado un papel clave en la inversión en innovación, añadiendo soluciones técnicas innovadoras a los clientes.

Esto conlleva grandes ventajas competitivas sostenibles. Teniendo una elevada parte de las obras de infraestructuras más emblemáticas del mundo el sello de “Made in Spain”, obras que enunciaremos en el siguiente punto<sup>32</sup>.

La marca “Made in Spain” proporciona una competitiva en factores como la calidad, imagen de marca, innovación tecnológica, comunicación y promoción internacional, inteligencia económica y nuevos esquemas de financiación de proyectos. Los grupos han cambiado de estrategia y se instalan en los países con la vocación de permanencia e irreversible<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> SEOPAN, informe económico 2014.

<sup>32</sup> Marca España. Firmas Españolas. Las claves del éxito

<sup>33</sup> SEOPAN, informe económico 2014

## 4. OBRAS MÁS DESTACADAS.

El elevado dinamismo y la avanzada tecnología de las empresas españolas en el campo de las infraestructuras sitúan a España en un lugar destacado en el mundo. Las compañías españolas, acreedoras de un reconocido prestigio internacional y con un elevado know-how, participan en los proyectos de infraestructuras más importantes del mundo, y gestionan cerca del 40% de las principales concesiones de transportes del mundo

España es un referente mundial en la gestión de infraestructuras de transporte aéreo, aeroportuario y terrestre, infraestructuras ferroviarias o construcción de obra civil. Añadiendo que no solo incluimos el sector de la construcción de hecho en los sectores de energía también se pueden encontrar un gran número de proyectos reseñables. Sin ir más lejos, los trabajos de ingeniería y construcción de la mayor planta solar del mundo situada en Marruecos, tienen la rúbrica de empresas españolas como son ACCIONA Sener y TSK. En Sudáfrica, Sener y Acciona cuentan con importantes proyectos termo solares. Ambas multinacionales desarrollan llave en mano el complejo de Kathu, con una inversión prevista de más de 500 millones de euros. La iniciativa está promovida por GDF Suez con socios locales y forma parte del programa de desarrollo de energías renovables de Sudáfrica<sup>34</sup>. Y, por supuesto, otras ingenierías españolas participan actualmente en importantes proyectos internacionales.

Comenzamos por una obra que marco a las empresas españolas:

- Las adjudicación de los proyectos de Alta velocidad y metro:

Este macrocontrato se adjudicó al 100% a un consorcio Hispano-Saudi. Donde están integradas doce empresas españolas: Renfe, ADIF, Ineci, Indra, OHL, Consultrans, Copasa, Imathia, Cobra, Dimetronic, Inabensa y TALGO.

Este proyecto desarrolla uno de los proyectos de alta velocidad más ambiciosos del mundo: La línea La Meca-Jeddah-Medina, en Arabia Saudí.

---

<sup>34</sup>Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Marca España. Grandes obras de infraestructura lideradas por empresas españolas. Folleto de Mayo 2014.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

El importe de la obra supera los 6.700 millones de euros, en el que se ejecutara 450 kilómetros de longitud, ha sido diseñado para que los trenes puedan circular a una velocidad de hasta 300 kilómetros por hora. El proyecto implica la construcción, explotación y mantenimiento de la línea y de los trenes durante un periodo de doce años, con opción a prórroga. Es el proyecto de infraestructura más importante del mundo árabe<sup>35</sup>.



Imagen 4: Ave Meca- Medina.

Fuente: Periódico del diario Ok.

Este proyecto ha dado problemas a causa de las tormentas cíclicas que arrastran cientos de toneladas de arena, enterraban los raíles y dejaban inutilizado el trazado, pero se adoptaron medidas con la utilización de aerogeneradores, similares a molinillos de viento que van despejando la arena de la vía. Esto ha originado que la obra no se haya podido finalizar el pasado mes de diciembre y al no poder acabarlo se logró 14 meses de prórroga para la culminación de las obras y 150 millones de euros en sobrecostes

El hecho de que la concesión de más plazo para terminar la línea supone que Arabia reconoce que el retraso que acumulan los trabajos se debe a la demora de la primera fase del proyecto, la correspondiente a la construcción de la plataforma del AVE, de la que se ha encargado un consorcio de empresas chinas y árabes. Así, las

---

<sup>35</sup> Villarreal Larrinaga, Oskar. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

empresas españolas quedarían eximidas de la penalización por retraso que fija el contrato<sup>36</sup>.

Otro proyecto es el de Marmaray en Turquía consistente en 76.3 km de línea férrea y 16.3 km de túnel ferroviario y de vehículos, la primera conexión subterránea entre continentes, con una parte de eje de alta velocidad bajo el mar lo construye OHL, que lidera un consorcio en el que también participa Dimetronic<sup>37</sup>.



Imagen 5: Proyecto Marmaray.

Fuente: Web Rail Press News

En este campo, la experiencia acumulada ha permitido a las compañías españolas de infraestructuras expandirse por todo el mundo con sus proyectos de metro y metro ligero.

Entre ellos destacan el metro de Riad (FCCy en el que participan también Indra y Sener) por un importe superior a 6.000 millones de euros, el metro de Lima, adjudicado a un consorcio liderado por ACS y FCC por un volumen de 3.900 millones de euros, el metro de Doha adjudicado a dos consorcios liderados respectivamente por OHL y FCC por un importe superior a 1.600 millones de euros, metro de Nuevo York (ACS), de Panamá (FCC) por importes superiores a los 1.000 millones de euros<sup>36</sup>.

Muchos otros metros de grandes ciudades los desarrollan también empresas españolas y sus sistemas de gestión del tráfico también los operan empresas de nuestro

---

<sup>36</sup>Nota de prensa. El AVE 'made in Spain' a La Meca puede ser inviable: las tormentas de arena inutilizan las catenarias.

<sup>37</sup> Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Marca España. Grandes obras de infraestructura lideradas por empresas españolas. Folleto de Mayo 2014.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

país: Metro de Miami (OHL y CAF), el Tranvía de Orán (GCP-Global Consortium Pacific, España), Metro de México (CAF).

- Para la ejecución de proyectos de carreteras:

Las empresas españolas de construcción, consultoría, ingeniería y concesionarias lideran con tecnología propia buena parte de las nuevas obras de construcción de autopistas y autovías que hoy se llevan a cabo en el mundo.

ACS, que es la primera empresa constructora occidental del mundo y la primera también en gestión de infraestructuras por número de concesiones gestionadas, acumula proyectos por valor de unos 7.000 millones de euros en EE UU y la segunda del mundo por capital invertido.

Hoy en día Ferrovial construye y gestiona muchas de las grandes obras de carreteras con peaje inteligente en EE UU además de la 407 ETR de Toronto, que fue la primera autopista del mundo en incorporar un sistema de peaje totalmente electrónico y de libre acceso<sup>38</sup>.

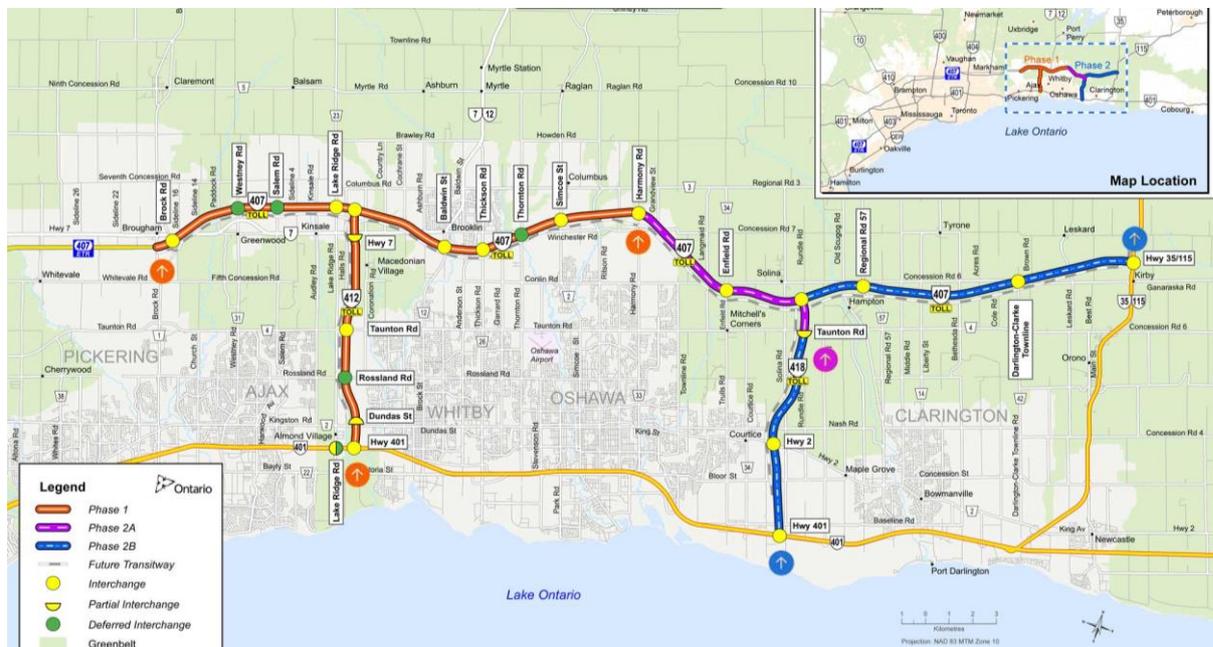


Imagen 6: 407 ETR de Toronto

Fuente: Web de highway407east

<sup>38</sup> Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Marca España. Grandes obras de infraestructura lideradas por empresas españolas. Folleto de Mayo 2014.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

La Indiana Toll Road con 3.180,4 millones de euros de inversión gestionada, la LBJ de Texas, así como la North Tarrant y su extensión etc. El mayor proyecto de infraestructuras de Australia lo llevará a cabo Acciona en consorcio con otras empresas internacionales, el East West Link de Melbourne y la circunvalación de la ciudad de México la construye un consorcio internacional liderado por OHL en el que también participa Indra en los sistemas de control.

- Para la ejecución en proyectos de Aeropuertos:

La división Ferrovial Agroman lidera la construcción en el Aeropuerto de Heathrow de la primera terminal de nueva generación verde de Europa. Los criterios de sostenibilidad, versatilidad, funcionalidad y minimización del impacto en las operaciones aeroportuarias son los que más han pesado en la realización de esta obra y gestiona cinco de los aeropuertos más importantes del Reino Unido<sup>39</sup>.

- Para la ejecución en proyectos de Puentes:

Empresas españolas de ingeniería construyen grandes puentes en diversos lugares del mundo, como por ejemplo el puente atirantado de la Bahía de Forth en Reino Unido, uno de los proyectos de infraestructura mayores de Europa, el puente de Vidin-Calafat construido por FCC con una longitud de casi 2.000 km une Bulgaria con Rumanía y es también uno de los proyectos de ingeniería de Europa más importante Uno de los más espectaculares es el Puente de Øresund, construido por ACS. Conectó la península escandinava con el resto de la Unión Europea por carretera y tren y es el puente combinado tren-carretera más largo de Europa, que enlaza la capital de Dinamarca, Copenhague, con la ciudad sueca de Malmö. En su construcción participa Dragados Offshore.

---

<sup>39</sup> Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Marca España. Grandes obras de infraestructura lideradas por empresas españolas. Folleto de Mayo 2014.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES



Imagen 7 Puente de Øresund.

Fuente: Web xatakaciencia.

Otros ejemplos son el Puente Ting Kau (Hong-Kong), levantado gracias a la labor de las españolas Cubiertas y Mzov (22%) y Acciona (22%) junto a una empresa alemana, una australiana y otra de Hong-Kong, et



Imagen 8. Puente Ting Kau (Hong-Kong)

Fuente: Web flintneill.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Otra de las obras emblemáticas para las constructoras españolas fue la ampliación del Canal de Panamá. Consiste en el proyecto y construcción del tercer juego de esclusas dentro de la ampliación del Canal de Panamá. Adjudicado al consorcio: Grupo Unidos por el Canal, que lidera SACYR un 48 %<sup>40</sup>.



Imagen 9 Canal de Panamá

Fuente: Web de Micanaldepanama.

El consorcio liderado por Sacyr ejecutó un complejo de esclusas de tres niveles con tres tinas de reutilización de agua por nivel, una en el lado del océano Pacífico y otra en el Atlántico, permitiendo ampliar la capacidad de navegación del Canal hasta 600 millones de toneladas anuales y el paso de buques de mayor dimensión, los Post-Panamax. Es un proyecto medioambientalmente responsable, con un sistema de tinas que ahorran un 60% de agua.

En este sentido, la complejidad de un proyecto de esta envergadura reside no sólo en sus grandes dimensiones sino también en sus espectaculares magnitudes, una comparación de lo que se ha empleado son las 220.000 toneladas de armadura de acero, que podrían equipararse a 22 torres Eiffel o 7,1 millones de m<sup>3</sup> dragados, que equivaldría a 2.840 piscinas olímpicas<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Marca España. Grandes obras de infraestructura lideradas por empresas españolas. Folleto de Mayo

<sup>41</sup>SACYR. Soluciones de negocios. Ampliación del Canal de Panamá.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Con este proyecto Sacyr ha llevado una gran batalla puesto que se concedió a este consorcio en 2009 con un presupuesto inicial de 3.200 millones de dólares (unos 2.850 millones de euros), pero, según Sacyr, el coste se ha incrementado en 5.581 millones, lo que motivó una reclamación para aumentar el montaje y el citado conflicto judicial. Lo que obligo a acudir a un tribunal de arbitraje en Miami para disminuir las diferencias con el adjudicador en determinados puntos del contrato.

Esto se debió a la calidad del basalto, fallas en los terrenos no esperadas, añadido a esto a la empresa la querían penalizar si entregaba la obra de la ampliación del canal con retraso, con esta presión de plazos los sindicatos panameño aprovecharon para pedir un subidas salariales, donde realizaron huelgas atenuando aún más el problema de terminar con retraso la obra.

## 5. LA ESTRATEGIA

La estrategia es otra base fundamental para que el mercado internacional de la construcción funcione de la forma más viable posible. Se debe llevar la estrategia con un esquema y una organización basados en estudios teóricos previos. Cada empresa ha realizado su propia estrategia de mercado pero todas se han basado previamente en un estudio empírico.

Uno de los primeros procesos de estudio es la estrategia enfocada al crecimiento-estructura, tratando de relacionar el crecimiento de la construcción con la estructura organizativa. Basando la estrategia en la que la empresa mantiene una homogeneidad de servicios pero aumenta la relevancia de sus ventas internacionales a causa de la aparición de nuevos mercados, se tiende a utilizar una estructura global por áreas geográficas<sup>42</sup>

El siguiente proceso organizativo enfocado a la coordinación y control donde se analizan los procesos que se han realizado en el proceso anterior y permitiendo que la estrategia internacional se realiza eficientemente.

Ahora, la capacidad para desarrollar la estrategia y que la organización sea flexible, dependerá de la remodelación de toma de decisiones y de los procesos de gestión de la compañía. Conseguirá reducir la inestabilidad y buscar un objetivo común.

El control en el ámbito internacional de las filiales corresponde con una comunicación directa<sup>42</sup>.

Los mecanismos de coordinación utilizados más frecuentemente son la centralización de la autoridad (niveles más altos de la jerarquía), la formalización donde las normas de la organización son definidas explícitamente (políticas, reglas, manuales, diagramas, planes estratégicos, etc.) y la socialización de los miembros de la organización para cuando las tareas sean más complejas creando una cultura organizativa que traspasa fronteras con objetivos, creencias, valores y aspiraciones compartidas por todos los directivos independientemente de su país de origen.

---

<sup>42</sup> Pla, Jose. (2004). Las multinacionales españolas, una realidad emergente: Estrategias y Organizaciones de las empresas multinacionales españolas.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

La creación de equipos de trabajo, comités, departamentos coordinadores. Cortan la estructura formal de las líneas de autoridad y dependencia, lo que los hace más flexibles.

Establecer un mecanismo de control para tener los resultados obtenidos y detectar las desviaciones, así como adoptar medidas correctoras es vital para la viabilidad del proyecto. Este control podría establecerse en tres etapas:

- A. Establecimiento de los estándares.
- B. Comparación de los resultados de la actuación real con los estándares prefijados como objetivo.
- C. Análisis y establecimiento de correcciones a las posibles desviaciones.

Siendo los modelos más utilizados los esquemas de Ouchi (1977, 1979) y Ouchi y Maguire (1975), ambos tienen en común las tres etapas diferenciándose en aquello que es medido o vigilado<sup>27</sup>.

Gracias a la existencia de redes de organización, derivadas de la estrategia de diversificación, internacionalización e integración vertical, estas hacen menos nítidas las fronteras que las definen. Por lo tanto, los grupos estratégicos se realizan como un marco adecuado de comparaciones estratégicas, ya que conceden una dimensión superior a análisis realizados entre varias empresas, o entre una empresa con el resto de industria<sup>43</sup>

Se realiza un marco de referencia para comparar una empresa en relación con sus competidores directos y el grupo que ellas forman en relación con el resto<sup>44</sup>. Se procede a analizar los competidores principales, profundizando sobre los grupos del sector de la construcción y posteriormente encontrando sus rasgos y características.

Lourdes Moreno Mondéjar, profesora de la Universidad de Castilla La Mancha realiza el análisis de competidores a partir de dos tipos de variables, con el objetivo de conocer las diferencias significativas de estas entre cada uno de los diferentes grupos estratégicos. Los tipos de variables se indican a continuación:

---

<sup>43</sup> Muñiz, N. (1998): "Evolución de la distribución comercial en Europa a través del análisis de grupos estratégicos"

<sup>44</sup> Porter (1980). Competitive strategy.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

### 1. Variables de Resultados:

Utilizadas fundamentalmente para el estudio de diferencias entre grupos estratégicos y para analizar la relación grupo estratégico/resultados.

Rentabilidad económica ( $RE = \text{Beneficios antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas}$ )

Rentabilidad Financiera ( $RF = \text{Beneficios después de impuestos} / \text{Fondos propios}$ ).

Riesgo Económico (Desviación típica de la distribución de RE).

Riesgo Financiero (Desviación típica de la distribución de RF).

### 2. Variables de Dimensión estratégica:

Definen estrategia de negocio, y se relacionan a continuación:

- 2.1. Número medio de empleados, como ratio del tamaño de la compañía.
- 2.2. Actividad exportadora ( $\text{Exportaciones} / \text{Ventas} \times 100$ ), como indicador del grado de competitividad de la empresa y de su relación rentabilidad/riesgo.
- 2.3. Esfuerzo propio tecnológico que realizan ( $\text{Gastos I+D} / \text{Ventas} \times 100$ ), para mejorar los resultados alcanzables.
- 2.4. El grado de integración vertical ( $\text{Valor añadido} / \text{Ventas}$ ; mayor control sobre los mercados en los que se aprovisionan o se suministra) está relacionado con los resultados obtenidos por la empresa.
- 2.5. Intensidad del capital para evaluar la utilización del capital respecto al trabajo ( $\text{Activos Fijos} / \text{Empleo}$ ). Indica el uso de los factores productivos.
- 2.6. Rotación del capital para evaluar la actividad/eficiencia de la empresa ( $\text{Ventas} / \text{Capital Propio}$ ).
- 2.7. Ratio de endeudamiento de la empresa ( $\text{Apalancamiento} = \text{Deuda Financiera} / \text{Fondos Propios} \times 100$ ). Cuanto menor sea, más favorecedora será para la empresa ya que significara que la estructura financiera de la empresa basada en los recursos internos permite mayor independencia que la externa.
- 2.8. El grado de diversificación, si es igual a 1, la empresa tiene más de una rama en las actividades productivas de la CNAE y 0 en caso contrario. El grado está

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES**

relacionado positivamente con la rentabilidad en el caso de economías de alcance y negativamente con el riesgo<sup>45</sup>

Identificación de los grupos estratégicos.

Se realiza un estudio entre los grupos y los resultados empresariales, de tal modo que para la identificación de los grupos estratégicos se utilizan los modelos basados en el análisis Cluster (Método estadístico por el cual utilizando la tipificación de 8 variables estratégicas permite agrupar empresas según similitud de estas variables).

Decir que el problema fundamental de este análisis, consiste en determinar el número óptimo de grupos a los que se asignarían las empresas estudiadas para reflejar la diversidad estratégica existente<sup>50</sup>. Una solución adecuada será la de optar por elegir dos grupos estratégicos, pudiendo crear subgrupos cuando las distancias entre empresas del mismo grupo sean considerables. Este es el caso que se muestra a continuación:

Tabla 5. Grupos del modelo Cluster jerárquico.

<b>GRUPO 1</b>		<b>GRUPO 2</b>	
Grupo 1A	Grupo 1B	Grupo 2A	Grupo 2B
ACCIONA (1)	FERROVIAL (5)	OBRAS Y SERV. PÚBLICOS(8)	LEVANTINA(7)
ACS (2)		C. SAN JOSE (11)	
FCC (3)		VALLEHERMOSO (12)	
DRAGADOS (4)			
OHL (6)			
SACYR (9)			
ABENGOA(10)			

Fuente: Estrategias competitivas en el sector de la construcción.

Una vez elegidos los grupos estratégicos, se realiza el estudio de variables clasificatorias y de las diferencias entre estas.

<sup>45</sup> Moreno Mondéjar., Lourdes. Estrategias competitivas en el mundo de la construcción.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

En este sentido podemos destacar que las características más determinantes sobre el comportamiento competitivo, se pueden describir en el primer grupo, que está formado por 8 empresas de gran tamaño, dado el volumen de empleados, con un elevado nivel de competitividad, tanto nacional como internacional, dada su elevada propensión exportadora, y con un importante grado de diversificación.

Se trata, en general, de empresas con una eficacia elevada en la utilización de recursos de capital y cuyas actividades dan lugar a un número elevado de rotaciones de capital. No obstante, y en comparación con el grupo 2, presentan un nivel medio de endeudamiento superior.

Dentro del grupo 1, se distingue un subgrupo formado por la empresa Ferrovial, que destaca del resto por su mayor actividad exportadora, pero también por presentar un mayor nivel de endeudamiento, medido a través del apalancamiento financiero.

El segundo grupo está compuesto por 4 empresas caracterizadas por su esfuerzo en generación de tecnología propia y el grado de integración vertical. Son empresas de menor tamaño relativo, menos diversificadas y con menor eficacia en el uso del capital. Se trata, en definitiva, de empresas con escasa actividad exportadora y un menor nivel de endeudamiento. La empresa Levantina forma un subgrupo, destacando por su mayor esfuerzo tecnológico, pese a su menor número medio de empleados<sup>35</sup>.

Referente a la rentabilidad de los grupos estratégicos, se considera otro análisis con el fin de hallar una relación entre las variables de resultados y la pertenencia a los grupos identificados. Se comprobó la importancia de dichas variables alcanzando estas conclusiones:

- A. El grupo 1 presenta mayor rentabilidad financiera.
- B. El grupo 2 ofrece mayor rentabilidad económica.
- C. El grupo 2 presenta mayor riesgo, tanto económico como financiero<sup>36</sup>.

Decir que en cuanto a la rentabilidad económica, el grupo 1 tiene resultados no dominados, puesto que el grupo 2 presenta mayor rentabilidad con mayor riesgo, y en cuanto a rentabilidad financiera, el grupo 2 es dominado, ya que el grupo 1 ofrece mayor rentabilidad y menor riesgo.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Por tanto, el grupo 1 obtiene una mayor tasa de beneficio medio que el grupo 2, mostrando que es el más rentable.

En términos generales, parece que con independencia del signo de la dominancia, un grupo domina en resultados al otro, lo cual sugiere la existencia de barreras a la movilidad intergrupala. Éstas serían detectadas, probablemente, con más precisión de poder contar con un horizonte temporal más amplio. No obstante, parece que la barrera más importante guarda relación con la estructura financiera de la empresa<sup>46</sup>.

Por otra parte, el tamaño parece implicar también una barrera por cuanto la dimensión es una variable crucial para que, por citar algunos ejemplos, las empresas diversifiquen su actividad productiva, se proyecten comercialmente en los mercados internacionales o realicen esfuerzos orientados a la creación de nuevos conocimientos tecnológicos. Así, de acuerdo con Buesa y Molero (1998), el tamaño condiciona, aunque no siempre determina, las posibilidades de actuación de las empresas en el mercado y, por tanto, la configuración de sus estrategias competitivas<sup>53</sup>.

Dicha investigación permite una mejor comprensión de las razones del éxito de un competidor y lleva a plantear si otras empresas similares podrían seguir esa misma estrategia.

El lema de la estrategia transnacional es “Piensa globalmente y actúa localmente”, es decir, que cada unidad internacional en cada país tenga claro los objetivos de la entidad, pero que tenga la capacidad de decisión para cada tipo de demanda del mercado en que se encuentre. No obstante, la clave del éxito o mejora no solo depende de la estrategia de mercado sino también hay que estudiar el riesgo o barreras que deben de tener en cuenta las empresas a la hora de internacionalizarse.

---

<sup>46</sup> Moreno Mondéjar, M<sup>a</sup> Lourdes. Estrategias competitivas en el mundo de la construcción.

## 6. MOTIVOS Y RIESGOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La vía de la internacionalización se basa principalmente en dos líneas, la línea económica y de empleo y la línea de aportación de infraestructuras, equipamiento para la cohesión territorial y social. A la hora de dar el paso las constructoras tuvieron que desempeñar unas estrategias de mercado internacional, que con respecto a una nacional, requiere de cambios profundos en la empresa, de modernización de su cultura y estructura, y de exprimir al máximo las capacidades de sus recursos.

Manuel Peláez Robles destaca, la internacionalización tiene varios motivos por los que se realizan, cuando unas empresas se concentran y forman un grupo con un **elevado volumen de negocio** buscan salidas en otros mercados ya que uno solo se le puede quedar pequeño. Si aumenta la capacidad financiera, aumenta el respaldo para hacer frente a grandes obras y si las empresas son de gran volumen de negociación el mercado español se le queda pequeño.

Con relación al anterior citado es, la  **saturación del mercado**, ya que una empresa que vea que no puede realizar todo su trabajo, tenga que buscar salida en el exterior para mantener su volumen de negocio.

Otro motivo es sencillamente el de **buscar negocio** en el exterior, Se trata de otra manera de crecer, asumiendo riesgos que no se corren en el mercado nacional y que obligan a una mayor competencia en la que hay que demostrar quién es el mejor.

Prever el **futuro** de los ciclos de construcción, es decir, conociendo las variaciones de los ciclos del sector, no depender solo de un mercado. Por ejemplo: si el mercado en España se encuentra en un momento de bajas inversiones en infraestructura equilibrarlo con el de América Latina que realiza más inversiones en infraestructura, este factor es clave para minimizar riesgos ante los posibles cambios de mercado.

Otro motivo es el de las **oportunidades**, dependiendo del caso una empresa se puede encontrar que se le presenta una oportunidad de exportar construcción. En el caso de las empresas más especializadas por la rapidez de resolver problemas contratos. También puede ocurrir en el caso de las concesiones, ya sea porque necesite un socio para la concesión o una constructora para realizar el proyecto.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Añadidos a estos motivos cabe señalar el que realice este proceso por **vocación**, por la misma política de la empresa, esto es un elemento clave en la idea de exportación.

Otro punto y de importancia es la imagen, ya que una empresa que este en el extranjero refleja una estructura de empresa sólida y capacidad de negocio. El motivo que una empresa tenga buena imagen, es decir, que tenga un buen **prestigio**, ofrece frente a otras unas condicione de calidad que favorece en todos los aspectos.

Añadiendo que una empresa española como es el caso de ACS, como hemos enunciado anteriormente encontrándose en la primera de la lista con mayor negocio empresarial, dando buena reputación a España. Como dato favorecer también para España, la creación de riqueza en el país, con la incorporación de equipos, sueldos y salarios, costes de transporte, entre otros. Añadiendo también el efecto de potencial en otros sectores productivos, ya que si las empresas muchas empresas se llevan de España servicios y materiales<sup>47</sup>.

Todo este proceso al igual que ventajas tiene sus riesgos, los riesgos a diferencia de las ventajas, de las que se beneficia la empresa y el país de donde procede, el riesgo lo asume exclusivamente la empresa por ese motivo hay que analizar las dificultades de este proceso. Analizamos los riesgos que supone para la empresa realizar las inversiones o actividades a realizar en el mercado, diferenciando entre:

**6.1. Riesgo económico.** La situación económica de un país influye directamente en la salud del proyecto internacional de la empresa. Las inestabilidades económicas influyen desfavorablemente en la economía de la empresa, el impacto de problemas sociales y sobre todo el riesgo por el sistema financiero a causa de la dificultad de acceso a los créditos de exportación<sup>48</sup>.

El sector de la construcción fuera de España suele funcionar mediante la obtención de pagos anticipados al inicio de las obras, que permite a la constructora afrontar los primeros desembolsos sin tensar excesivamente su tesorería. La contrapartida, sin embargo, es la necesidad de aportación al cliente de avales que garanticen dichas cantidades.

---

<sup>47</sup> Garola Crespo, Alvar. (2004), Estrategias de la internacionalización de las constructoras españolas

<sup>48</sup> Peláez Robles, Manuel. Las empresas constructoras, motor de la internacionalización de la ingeniería española. El caso de OHL.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

La poca disposición de la banca española a facilitar dichas garantías y la poca voluntad de la banca extranjera a admitir contragarantías de la banca española en este momento suelen lamentablemente frustrar más de un proyecto que podría haber sido ejecutado con éxito por las empresas constructoras.

Lo que es recomendable es formar relaciones de confianza con la banca del país de destino, que permita obtener todo el apoyo, cosa que solo se consigue con tiempo de permanencia y reputación conseguida.

En el principio la dificultad de contar con garantías o líneas de descuento y pólizas para extranjero, convierte en necesario buscar la obtención de instrumentos de financiación de entidades del tipo de CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación), etc.<sup>49</sup>

**6.2. Riesgo de tipo de cambio.** Entendiendo como las dificultades que puede ocasionar la moneda local, estos riesgos financieros son derivados de la inestabilidad de monetaria en algunos países.

Si la empresa se encuentra que debe cobrar en el futuro puede encontrarse con la situación de sufrir pérdidas económicas ocasionadas por el tipo de cambio. Este hecho motiva a los proyectos de gran envergadura sean ofertados en monedas fuertes como son el dólar o el euro, con el objetivo de minimizar el riesgo financiero.

**6.3. Riesgo país.** Se designa a la evaluación conjunta sobre los peligros que un determinado país presenta para los negocios internacionales, cultural, lenguaje, legislación, las barreras arancelarias y no arancelarias, sistema fiscal, seguridad jurídica, los aspectos laborales y sanitarios, el suministro y material locales, la subcontratación, etc.<sup>50</sup>

Por este motivo las empresas empiezan a fidelizarse con los países destino una vez que han terminado la obra<sup>51</sup>. Dentro de este riesgo, a menudo en territorios

---

<sup>49</sup> Peláez Robles, Manuel. Las empresas constructoras, motor de la internacionalización de la ingeniería española. El caso de OHL.

<sup>50</sup> Villarreal Larrinaga, Oskar. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea.

<sup>51</sup> Garola Crespo, Alvar (2004), Estrategias de la internacionalización de las constructoras españolas.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

proteccionistas encontramos la obligación de que toda empresa cuente con un socio local que además ostente la mayoría del capital social, y con el que hay que contar a la hora de adoptar las principales decisiones de negocio.

Esta circunstancia convierte en decisivo el correcto análisis del potencial socio, a riesgo de encontrarnos en un entorno desconocido en manos del compañero de viaje equivocado. Por ese motivo la correcta elección del socio local en mercados cerrados va a depender la predisposición de los clientes y autoridades locales hacia una constructora extranjera, la mayor o menor facilidad para obtener obras y contratos<sup>52</sup>.

**6.4.Riesgo político.** Es aquel asociado a las actuaciones de los organismos

gubernamentales de un país que por su intervencionismo afectan negativamente a las empresas; caso de los cambios en las normas, los cambios en la aplicación de las mismas, en definitiva las actuaciones de las administraciones públicas que resultan perjudiciales para el negocio<sup>53</sup>. Incluso paralizando la ejecución de un proyecto, con las pérdidas que eso conlleva para una empresa.

Un ejemplo de este tipo de riesgo lo sufrió una empresa española en los primeros años del saldo exterior en Arabia Saudí, se le pagó una obra en petróleo. No le quedó más remedio que alquilar un barco y vender la mercancía en el mercado de Rotterdam para cobrar su trabajo. Otro Ejemplo lo tenemos con el grupo Acciona en Australia, hubo elecciones, cambio el signo político y el nuevo gobierno local le cancelo la construcción de autopistas adjudicadas por un gobierno anterior.

Incluso en algunos países latinoamericanos, el pagar en dinero b, está a la orden del día. Las empresas no admiten esa realidad en público, salvo cuando sale a la luz pública. En esos casos, al estar en juego la honorabilidad de la firma y la imagen del país se activan cauces legales para demostrar que es falso. Por estos motivos muchas empresas toman la decisión de contratar socios autóctono y de este modo se aseguran que un camino más llano<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> Villarreal Larrinaga, Oskar. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea.

<sup>53</sup> Página Web Blogsudima.

<sup>54</sup> Lafraya. Conchi . 2015. Cara y Cruz de las constructoras en el exterior.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se puede afirmar que el riesgo político es la posibilidad de que eventos futuros e inciertos, originados en la situación política o la adopción de ciertas políticas por parte del estado receptor de la inversión, modifiquen las condiciones en que un negocio que ha sido establecido y, por consiguiente, cambien sus perspectivas sobre beneficios y actividades futuras.

Dada la relevancia de esta categoría de riesgo en el comercio internacional, hay que conocer que estos riesgos pueden producirse por producto de adopción de ciertas políticas por parte de Gobiernos constituidos que afectan directamente la operación de empresas, como nacionalización de sectores de la economía: expropiación de bienes; limitación o variación sustancial en los de derechos de remitir utilidades al exterior o repatriar capitales, por parte del Estado, de contratos celebrados con empresas extranjeras, entre otras<sup>55</sup>. Por lo tanto es imprescindible verificar en una empresa constructora que en el país de destino existe una estabilidad jurídica y política unida a la correcta aplicación de un estado de Derecho.

Supone por tanto desarrollar personal y profesionalmente a los empleados para que se conviertan en ciudadanos del mundo. Desde ponerse vacunas para poder viajar a determinados países, gestionar visados para que no te quedes en los aeropuertos de salida con destino de otros países.

Estas son un somero conjunto de cosas que podrían resultar llamativas pero que no son ni más ni menos que parte del reto al que tenemos que estar dispuestos.

---

<sup>55</sup> Web Blogsudima.

## 7. RETOS Y OPORTUNIDADES.

Los retos que las empresas deben afrontar para conservar su posición de liderazgo los podemos diferenciar en tres, siendo el primero el derivado de la globalización de los mercados, ya que necesitan una estructura de empresa sólida, la aplicación de nuevas tecnologías siendo clave la inversión de las empresas en I+D+I para poder facilitar a los clientes soluciones técnicas innovadoras, y el perfeccionamiento de los sistemas de gestión de proyectos.

El segundo reto resulta de las nuevas demandas, disponer de capacidad de gestión de proyectos cada vez más complejos, adaptación a las políticas medioambientales y alcanzar la capacidad financiera para poder competir en el mercado de las infraestructuras<sup>56</sup>.

El tercer es el reto de la financiación, el objetivo es hallar liquidez para afrontar los proyectos y poder competir en condiciones más equitativas con los actores provenientes de China, Corea y Japón. Las empresas chinas tienen a su favor, las fuentes de financiación públicas son elevadísimas y contra ese respaldo no se puede competir, pero ante esta situación, hay dos salidas, una es incentivar la idea de fomentar los proyectos de inversión público-privada, el sector público puede ayudar pero la clave está en el sector privado, puesto que la disponibilidad de fondos privados supera de largo a la de fondos públicos. Añadido a esto, otro motivo de las empresas españolas es la ventaja de exportar tecnología, “know how” y gestión y posteriormente generar riqueza en el punto donde se van a desarrollar las infraestructuras.

La segunda salida de las empresas españolas frente a la competencia de Asia, es unirse con ellas, cada vez más empresas españolas van a licitaciones con coreanas, fusionando solvencia económica con calidad.

Los grupos españoles han sabido superar estos retos por sus estrategias ya comentadas y consiguiendo proyectos emblemáticos para su reputación.

Otro punto de estudio son las oportunidades de negocio, analizando donde y porque se internacionaliza. Para estudiar las oportunidades, se analizan los valores para

---

<sup>56</sup> Garola Crespo, Alvar (2004), Estrategias de la internacionalización de las constructoras españolas.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

saber los países que se encuentran en crecimiento y desarrollo, buscando hacer mejoras para la ciudadanía.

En la actualidad el FMI (Fondo Monetario Internacional) estima el crecimiento mundial como moderado, dibujando perspectivas diferenciadas entre los principales países y regiones. Podemos observar en la siguiente imagen los países en crecimiento según el PIB:

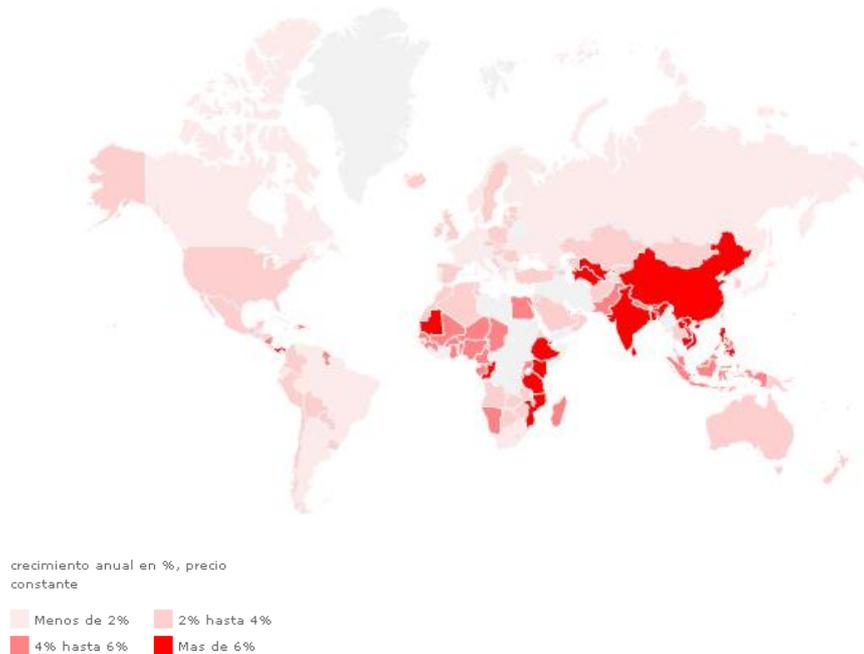


Imagen 10: Crecimiento mundial.

Fuente: Web International Money Fund. Bases de datos 2016.

Para estudiar los países más atractivos para la inversión en infraestructuras, en primer lugar analizamos los datos económicos del PIB a nivel mundial y de acuerdo con las cifras publicadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), los países emergentes y en desarrollo presentan tasas de crecimiento del PIB por encima del 7% y las economías más desarrolladas apenas puede alcanzar un ritmo de 2%. Observando los países donde ha aumentado el PIB en 2016, desmarca China<sup>57</sup>, donde ha aumentado un 6,3% y el otro despunte muy significativo lo tenemos en La India donde se ha aumentado un 7,5% estos dos países son claves para el futuro de la internacionalización

<sup>57</sup> Web International Money Fund. Bases de datos 2016.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

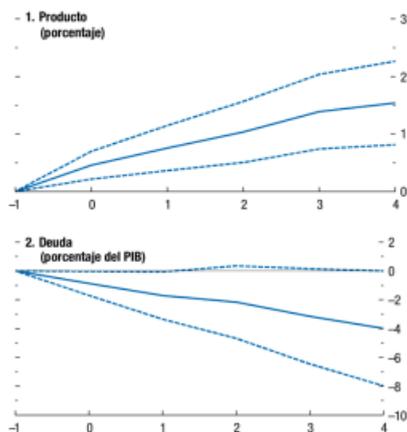
a causa de las ayudas y proyectos que se están iniciando para aumentar la calidad de vida del país como se comentara posteriormente<sup>58</sup>.

Otro punto para buscar oportunidades es estudiar qué países presentan necesidades de infraestructuras. Conociendo que una reducción del capital público como proporción del producto (un indicador aproximado de la infraestructura) registrada en los últimos treinta años en las economías avanzadas, emergentes y en desarrollo es un síntoma de que existen necesidades de infraestructura<sup>59</sup>.

Según el FMI, se busca invertir en infraestructura pública, puesto que es un factor clave para la producción, elevando el producto a corto plazo y largo plazo, es decir, estimula la demanda ya que cuenta con un carácter estabilizador de mercado además de incrementar la oferta agregada, en consecuencia aumenta el bienestar de los ciudadanos a largo plazo. Si las infraestructuras son eficientes, como la red de carreteras, saneamiento y abastecimiento, red eléctrica, etc., la ciudadanía hace uso de esas infraestructuras con la correspondiente ganancia al propietario de ellas y al mismo tiempo aumenta el bienestar.

En una muestra de economías avanzadas, un aumento en la inversión pública de un punto porcentual del PIB, supone elevar el producto alrededor de un 0.4% en ese mismo año y 1.5 al cabo de 4 años<sup>60</sup>.

Gráfica 6: Efecto de la inversión pública en economías avanzadas.



t=0 es el año del shock; las líneas puntuales definen las bandas de confianza del 90%. EL shock representa un aumento exógeno del gasto en inversión pública.

Fuente: Calculo del personal técnico del FMI

<sup>58</sup> Página Web International Money Fund. Bases de datos 2016.

<sup>59</sup> Informe SEOPAN, 2014.

<sup>60</sup> Carlos Mulas Granados y Petia Topalova. 2014. Perspectivas de la economía mundial.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Según el FMI es buen momento para invertir ya que los costos de endeudamiento están a niveles más bajos y hay poca demanda en la economía avanzada, y en muchas economías de mercados emergentes y en desarrollo hay limitaciones de infraestructura. Si la inversión realizada es eficiente para satisfacer las necesidades específicas, los proyectos de endeudamiento podrían tener efectos importantes en el producto sin provocar un aumento en la deuda pública/PIB como se ve en el grafico número 2<sup>61</sup>.

También recomienda el FMI invertir en infraestructuras en economías avanzadas, golpeadas por la crisis de deuda pública, que tuvieron que sufrir procesos de consolidación fiscal que afectaron la inversión en infraestructuras y al mantenimiento de las mismas.

Según el último informe de SEOPAN del año 2014, se confirma una progresiva estabilización de la actividad global, apoyada en la mejora de las economías avanzadas frente a la moderación de las economías emergentes y en desarrollo.

Comentado esto, **¿Qué países son objetivo de nuestras empresas?**

Con lo comentado anteriormente nos centramos en que países son más adecuados para buscar negocios, por lo tanto estudiamos el PIB, la aportación de financiación pública que puede ofrecer el país destino, contratos donde ofrezcan inversiones a largo plazo puesto que son más dinámicas con respecto al presupuesto del proyecto.

Los países para el sector de la construcción donde más beneficios reúnen para invertir especialmente son: **Singapur** siguiendo en la **cola E.E.U.U., Colombia, Qatar, Canadá, y La India.**

---

<sup>61</sup> Mulas Granados, Carlos y Petia Topalova. 2014. Perspectivas de la economía mundial.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

- **Singapur**

Para Singapur se prevé que el crecimiento del PIB pase de un 1,7% en 2016 a un 2,2% en el 2017. En el Libro Blanco sobre la Población que se publicó en enero de 2013, se plantea una fuerte inversión en infraestructuras anticipándose a la futura demanda. Se espera pasar de los 5,4 millones de personas a los aproximadamente 6 millones en 2020 y 6,9 millones en 2030<sup>62</sup>.

Según un informe del Banco Mundial Doing Business 2016, Singapur ofrece gran oportunidades a causa de ser el país del mundo donde es más fácil hacer negocios.

Singapur es el país donde más ha aumentado la riqueza en el último medio siglo. Sus infraestructuras de telecomunicaciones, financieras y de transportes son excelentes y su ubicación estratégica en la confluencia de rutas, marítimas y próxima a grandes mercados suponen una ventaja. El país ofrece reducciones de impuestos y condiciones de préstamos flexibles entre otros incentivos a la inversión<sup>63</sup>.

También hay que tener en cuenta los puntos débiles como son la falta de transparencia en los incentivos administrativos y la no internacionalización del dólar singapurense constituyen obstáculos a la inversión. Aunque Singapur es un puerto franco, no se ofrece protección arancelaria para las empresas industriales. El papel preponderante de las empresas semi-públicas puede suponer un freno para la inversión en determinados sectores<sup>64</sup>.

Singapur es considerado el mejor país del mundo para los inversores en infraestructura, superando a Qatar, Emiratos Árabes Unidos, Canadá y Malasia. A pesar del limitado número oportunidades y de que gran parte de los proyectos son financiados por el gobierno del país, éste busca incentivar a los inversores institucionales. Diferentes factores como la estabilidad política y el favorable entorno de negocios ayudan a crear unas óptimas condiciones para la inversión.

---

<sup>62</sup> ICEX. Plan Estratégico De Desarrollo de Mercado 2015. Singapur

<sup>63</sup> Web Paraísos Fiscales.

<sup>64</sup> Web Santander Inversión, 2016.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

El Índice Global para la Inversión en Infraestructura se actualiza cada dos años y lista 41 países según su atractivo para los inversores en infraestructura en base a factores como la facilidad para hacer negocios en el país, los impuestos, PIB per cápita, política gubernamental, la calidad de la infraestructura existente y la disponibilidad de financiación<sup>65</sup>.

Aunque la mayoría de los proyectos de infraestructura son públicos: aeropuertos, puertos, red de transporte, sistemas de alcantarillado, etc, no dejan de ser una oportunidad para los contratistas e inversores. La colaboración público-privado no es muy común en Singapur, ya que la buena salud financiera del país permite la financiación de los proyectos de forma autónoma. No obstante, el gobierno publica licitaciones sobre proyectos en los que pueden participar inversores privados, incluidos los extranjeros. A pesar de que la ralentización de la economía china posiblemente influya a la región, Asia sigue ofreciendo muchas oportunidades, al ser un mercado menos maduro que Europa o Estados Unidos y con grandes necesidades de infraestructuras<sup>66</sup>.

- **Estados Unidos**

En el caso de E.E.U. U. Su economía es considerada como la de mayor fortaleza a nivel mundial con un 22,83% de la producción global. Su población supera la cifra de 300 millones de habitantes. Su política impositiva ofrece a los inversores extranjeros una amplia libertad de gestión. Añadiendo a esto, la ventaja que ofrece sobre los trámites relacionados con la inversión extranjera apoya la libertad para establecerse y permiten, de manera legal, la participación mayoritaria en las acciones de una empresa local<sup>67</sup>.

Es un socio estratégico para España, tanto en comercio como en inversión, siendo el principal emisor (23,9%) y receptor (12,9%) de la inversión internacional. Las relaciones económicas entre ambos países se han amplificado e intensificado en los últimos años, permitiendo a las empresas españolas grandes posibilidades en el mercado

---

<sup>65</sup> CEX. Plan Estratégico De Desarrollo de Mercado 2015. Singapur

<sup>66</sup> CEX. Plan Estratégico De Desarrollo de Mercado 2015. Singapur

<sup>67</sup> Razones para invertir en Estados Unidos

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

concesional, añadiendo el factor importante para potencial el aumento en el comercio de servicios<sup>68</sup>.

Cabe destacar, el cambio que ha sufrido desde el año 2016 en el régimen de políticas de Estados Unidos, niveles más altos de crecimiento e inflación y un dólar más fuerte. En Estados Unidos sigue habiendo incertidumbre en cuanto a las potenciales modificaciones de las políticas, pero es probable que la política fiscal sea expansiva, y cabe prever un endurecimiento de política monetaria más rápido de lo previsto debido al fortalecimiento de la demanda interna y a presiones inflacionarias.

Se proyecta un aumento de crecimiento de un 2,3 % en 2017 y a 2,5 % en 2018, lo que equivale a un aumento acumulado del PIB de 0.5 % con respecto al pronóstico de octubre. El cambio previsto en el régimen de políticas y el mayor crecimiento en Estados Unidos ha dado lugar a un aumento de las tasas de interés a largo plazo a nivel mundial, un dólar más fuerte en términos efectivos reales y una moderación de los flujos de capital a América Latina<sup>69</sup>.

Como dato de gran importancia para las constructoras españolas, es el plan que reconstruir las infraestructuras con una cifra de 550 millones de dólares, esta es la propuesta pero es muy temprano para evaluar estas cifras. La propuesta para pagar los grandes proyectos que se prevé hacer se llevaran a cabo según Donald Trump lo realizará por medio de un fondo donde el dinero sería recaudado por de la gente, los inversionistas. Los ciudadanos pondrían dinero “bonos de infraestructura del país, de los Estados Unidos”<sup>70</sup>. Esto es un hecho que es pronto para verificar pero de momento beneficia a las empresas españolas en lo que a presupuesto de inversión y obras se refiere.

---

<sup>68</sup> ICEX, Planes Integrales De Desarrollo De Mercados 2015. E.E.U.U.

<sup>69</sup> Werner, Alejandro. 2017. Navegando las contracorrientes en la economía mundial: Perspectivas más recientes para América Latina y el Caribe

<sup>70</sup> El Economista. Donald Trump dice que gastará más de medio billón en infraestructuras.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

- **La India**

Los motivos que han llevado a las empresas españolas a centrarse en este país posee una evidente justificación, La India es la mayor democracia del mundo, un país de referencia en el continente asiático y un mercado prioritario para las empresas españolas por las buenas oportunidades de inversión que presenta.

Actualmente, es el segundo país del mundo en términos de población, con 1.210 millones de habitantes, y de continuar con su tendencia de crecimiento, en 2030 se convertiría en el tercer mercado de consumo por detrás de China y EE.UU<sup>71</sup>.

La economía india creció a una tasa media del 8% en el periodo 2002- 2012, y según todos los organismos internacionales, las perspectivas de crecimiento para el futuro es que aumente de un 7,2% en el año 2017 a un 7,7% para el año 2018<sup>72</sup>.

La seguridad jurídica que ofrece, siendo una democracia consolidada que se apoya en un sistema administrativo-legal robusto y bien desarrollado, junto con su indudable presencia, poder y peso en los foros internacionales como país de referencia en la zona son claros alicientes para la atracción de inversión extranjera.

En este sentido, España se ha convertido en el décimo segundo inversor en La India, cuyo número ha pasado de 60 a más de 200 en el período 2008-2013 en gran diversificación de mercados. A este contexto favorable hay que sumar las necesidades de desarrollo de infraestructuras y de equipamiento, que ofrecen claras posibilidades de negocio para las empresas españolas. Para el sector de la Infraestructuras, La India referente al sistema de inversión ofrece ventajas como: Creación de PPP India (3P India). La creación de 3P consiste en un nuevo organismo que monitoreará los proyectos de asociación público-privada (PPP) para facilitar el desarrollo de proyectos con financiación privada y para el desarrollo urbano ofrece la creación de 100 Smart Cities o ciudad inteligente, entendiendo como Smart Cities aquellas que aplica las tecnología de la información y comunicación (TIC), con el objetivo de gestionar datos y aprovechar las infraestructuras para desarrollar aplicaciones inteligentes para garantizar un crecimiento sostenible a la vez de una mejorar de calidad en los ciudadanos, con esta

---

<sup>71</sup> BCC.¿Como logro La india convertirse en la nueva China?

<sup>72</sup> FMI, La india. Proyecto de crecimiento

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

iniciativa se busca reducir atascos, recoger basura en el momento oportuno o gestionar la iluminación de un modo eficiente. El apoyo financiero al no ser utilizable en India el FIEM Concesional, se propiciará la financiación oficial para proyectos por vía del FIEM en términos comerciales. India representa en la actualidad una gran oportunidad y como muestra de ello, todas las instituciones internacionales realizan un esfuerzo especial, conscientes de la necesidad de estar presentes<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Web ICEX. India.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

8. Empresa Villa Mir (OHL).

8.1. Introducción

A modo más extenso he a analizado este grupo, OHL es referente mundial en la construcción y gestión de infraestructuras. La compañía que controla y preside Juan Miguel Villar Mir, ha realizado en su trayectoria más de 6000 km de obras construidas y 4500 km gestionados, más de 6 millones de metros cuadrados de hospitales construidos y más de 100 grandes presas y proyectos portuarios y marítimos construidos con actuaciones ferroviarias. El Grupo ha presentado unos resultados muy destacados a nivel operativo. Así, las ventas se situaron en 4.368,9 millones de euros, un 20,2% más que el ejercicio anterior; el resultado de explotación (EBIT) creció un 11,5% hasta los 684,8 millones de euros y el beneficio neto atribuible experimentó un notable avance cercano al 140% y se situó en 55,6 millones de euros<sup>74</sup>.

Como se ha comentado anteriormente, el grupo OHL, a lo largo de su trayectoria ha diversificado su mercado para equilibrar la ciclicidad del sector, de esta manera si en un país no tiene buena rentabilidad lo equilibra con otro, por ese motivo se encuentra con una presencia internacional en 30 países de los 5 continentes, aunque la mayor parte de su actividad se concentra en 8 home markets.

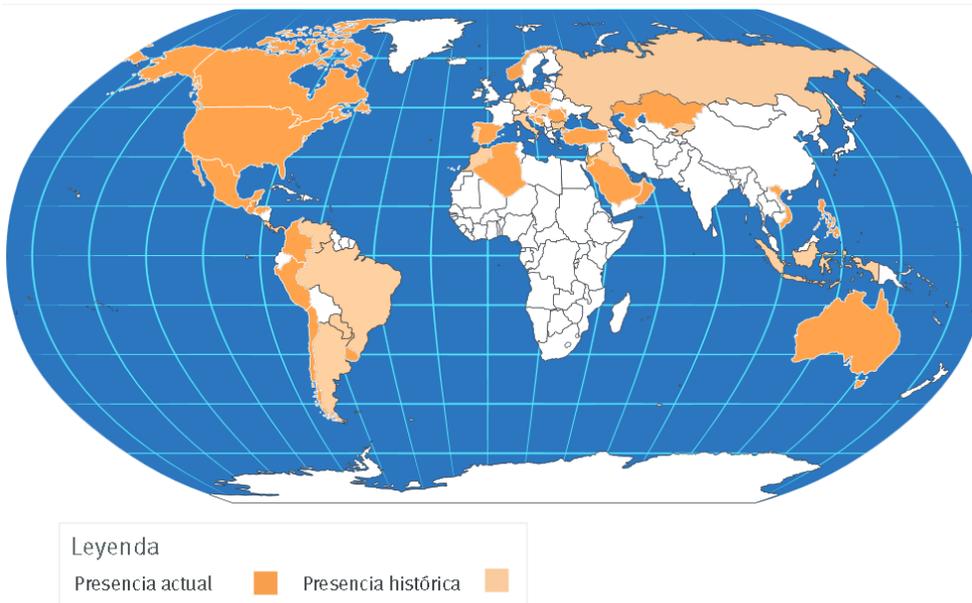


Imagen 11: Presencia Internacional del grupo empresarial OHL.

Fuente: Web de OHL.

<sup>74</sup> Web OHL.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Cumple con uno de los requisitos clave para el proceso de la internacionalización, el **tamaño**.

- En América su presencia se encuentra en 10 países como son:
  - Aruba
  - Canadá
  - Chile
  - Colombia
  - Guatemala
  - USA
  - Honduras
  - México
  - Perú
  - Uruguay
- África:
  - Argelia
- Oceanía:
  - Australia.
- Europa:
  - Bosnia
  - Bosnia
  - Moldavia
  - Croacia
  - Noruega
  - Republica Checa
  - Polonia
  - Eslovaquia
  - Rumania
  - Eslovenia
  - España
- Reino Unido

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

- Asia:
  - Arabia Saudí
  - Omán
  - Filipinas
  - Turquía
  - Jordania
  - Vietnam
  - Kazajistán
  - Kuwait
- América:
  - Argentina
  - Venezuela
  - Brasil
  - Costa Rica
  - Panamá
  - Paraguay
- África
  - Marruecos
- Europa
  - Alemania
  - Portugal
  - Bulgaria
  - Rusia
  - Hungría
  - Italia
  - Montenegro
- Asia:
  - Emiratos Árabes Unidos
  - Indonesia
  - Irak
  - Qatar

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

### 8.2. Divisiones De OHL

Otro requisito indispensable es la diversificación de **especialidades** que abarca, contemplando un elevado grado de innovación en **tecnología** y una excelente calidad en su actividad. Para el desarrollo de su actividad, el Grupo OHL está organizado en cinco divisiones operativas:

- **OHL Concesiones**, donde su trabajo consiste en :
  - OHL Concesiones financiera y orgánicamente independiente.
  - Endeudamiento sin recurso y en la misma moneda que los ingresos.

Es una compañía de liderazgo en proyectos de colaboración público-privada. Teniendo participación del 56% en el capital social de OHL México y participación del 14% en el capital social de Abertis<sup>51</sup>.

Presenta un sistema de desarrollo e Investigación, centrados en la seguridad y movilidad, la evolución tecnológica de los sistemas ITS (Sistemas Inteligentes de Transporte) han dado un importante avance con los sistemas como:

*OASIS*, Operación de Autopistas Seguras Inteligentes y Sostenibles: Es el proyecto español de investigación más grande que se ha desarrollado en el campo de las autopistas en busca de un paradigma de la calidad en las infraestructuras del transporte por carretera del futuro. Se basa en comunicaciones inalámbricas, permitiendo alcanzar niveles de seguridad y movilidad muy superiores a los existentes gracias al desarrollo de nuevos servicios<sup>75</sup>.

Estos servicios desarrollados, a partir de la combinación de diversas tecnologías, como la visión artificial y el método Lidar (Laser Imaging Detection and Ranging) permiten:

- Advertencia de peligro al usuario en tiempo real. Proporciona información embarcada a los conductores en tiempo real.
- eCall-infraestructura. Mejora los tiempos de atención a accidentes proporcionando información útil al servicio de emergencias así como al centro de control de la autopista.

---

<sup>75</sup> Web OHL Concesiones.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

- Monitorización de vehículos con mercancías peligrosas. Dirigido a la detección de riesgos relacionados con la circulación de vehículos especiales por la autopista.
- Localización automática de incidentes, tales como vehículos parados y presencia de peatones en la calzada, o la detección de vehículos circulando en sentido contrario (kamikazes).

La iniciativa del Proyecto fue emprendida y dirigida por las promotoras españolas de infraestructuras OHL Concesiones e Iridium, con la colaboración principal del Grupo de Gestión de Infraestructuras Abertis, las empresas tecnológicas Indra y SICE, y con la participación de un total de 16 empresas españolas.

De forma paralela, se dedicaron esfuerzos al estudio e implementación de diversas estrategias de gestión inteligente dirigidas al tratamiento de la congestión del tráfico y otras situaciones críticas que acontecen en una autopista, con el objeto de optimizar el uso de la infraestructura y hacer frente a las necesidades de los usuarios en cada momento y tramo de la vía. Mediante el uso de sistemas que integran nuevas tecnologías para la obtención de información de tráfico en tiempo real, se busca desarrollar estrategias dinámicas automatizadas, de manera que se reduzca el tiempo de respuesta del operador de la autopista. Estos trabajos se reforzaron con la Arquitectura Integrada OASIS, diseñada dentro del proyecto, que permite las comunicaciones entre vehículos e infraestructura y entre diferentes puntos de la infraestructura<sup>76</sup>.

- **OHL Construcción**, donde su trabajo consiste en :
  - Concentrada en obra civil y edificación singular.
  - Preferencia por proyectos de diseño y construcción.
  - Apoyo en el sólido balance del Grupo OHL y su demostrada capacidad para estructurar financiaciones.

---

<sup>76</sup> Web OHL Concesiones.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

- Mercados con presencia permanente y gestión desde filiales locales: España, Europa Central y del Este, Estados Unidos y Canadá.
- Mercados selectivos, proyectos singulares y de gran tamaño: Oriente Medio, Norte de Argelia y países de Latinoamérica.

Es actualmente, líder mundial en construcción de hospitales y ferrocarriles Trigésimo primer mayor contratista internacional y octavo en Latinoamérica, Promotor estratégico de proyectos de colaboración público-privada Socio de referencia de Abertis, líder mundial en autopistas de peaje<sup>77</sup>.

OHL Construcción prioriza el desarrollo de tecnologías en una serie de líneas estratégicas de I+D+i que se apoyan también específicamente, dentro de su Dirección Técnica, con un equipo especializado que coordina las actuaciones de la empresa en este ámbito, durante todo el ciclo de innovación, desde la identificación de necesidades hasta su aplicación final.

El principal objetivo de las actividades de Innovación que realiza OHL Construcción es dotar a sus obras de la tecnología más avanzada para, de ese modo, mantenerse como una de las empresas más eficientes e innovadoras y ser un referente técnico y tecnológico para sus clientes, que destaca frente a otras empresas del sector.

Más de 75 millones de euros invertidos, más de 100 proyectos Acuerdos de colaboración con cerca de 80 universidades y 20 centros de investigación<sup>78</sup>.

Ejemplos gracias a la innovación, elemento Cubípodo para la construcción del manto principal de diques en talud, donde ganó la medalla de Oro en el Salón Internacional de Ginebra. Suiza. Otro la Pinza SATOGrab favoreciendo el rendimiento y trabajos de maquinaria:

---

<sup>77</sup> Web OHL Construcción

<sup>78</sup> Memoria Anual OHL concesiones 2015.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES



Imagen 12. Cubípodo

Fuente: Web Directivos CEDE.



Imagen 13. Pinza SATOGrab

Fuente: Web Directivos CEDE.

Otra innovación del grupo es Gecmolsig: Gestión, Control y Medición de Obras Lineales con un Sistema de Información Geográfica. Metodología propia para realizar los trabajos topográficos con mayor precisión, agilidad y calidad<sup>79</sup>.

- **OHL Industrial**, donde su trabajo consiste en :
  - Diseño y realización de plantas industriales llave en mano.

Con actividad en los campos de la Energía, Oil & Gas, Minería y Cemento y Protección contra Incendios, ha hecho de la innovación un pilar esencial de su estrategia.

En el área de energía se han obtenido destacadas adjudicaciones en el ámbito de las renovables. La planta termo solar de Puerto Errado 2, en Murcia (España), de 30 megavatios, es el primer parque termo solar del mundo en explotación comercial construido con tecnología de generación directa de vapor (Linear Fresnel).

- **OHL Servicios**, donde su trabajo consiste en :
  - Servicios a inmuebles: limpieza, mantenimiento integral, estructura de apoyo y gestión de eficiencia energética

---

<sup>79</sup> Web OHL Construcciones

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

- Servicios de atención a las personas: gestión de residencias, centros de día y centros de acogida. Atención a la dependencia
- Servicios de gestión sanitaria y socio sanitario.

OHL Servicios nace en noviembre del 2013 con el fin de sistematizar, fomentar y crear sinergias entre las actividades de servicios prestadas por el Grupo. El mercado en el que opera OHL Servicios ha mantenido en 2015 la tendencia de leve recuperación iniciada el año anterior. La división de OHL especializada en facilities management ha iniciado en este ejercicio la internacionalización prevista en el Plan Estratégico 2015-2020 del Grupo comentado posteriormente, con implantaciones en México y Chile y el comienzo de la prospección del mercado de EE UU. Asimismo, las actividades de servicios urbanos, transferidas desde OHL Construcción, se han consolidado e integrado en su estructura de gestión<sup>80</sup>.

- **OHL Desarrollos**, donde su trabajo consiste en :
  - Desarrollo y promoción de proyectos de máxima calidad en áreas de interés turístico y cultural.

OHLD abarca el amplio abanico de servicios asociado al ciclo de vida de sus proyectos, desde su fase inicial hasta su desinversión:

Esquema 1. Pasos a realizar en el campo de trabajo.



Fuente: Web OHL.

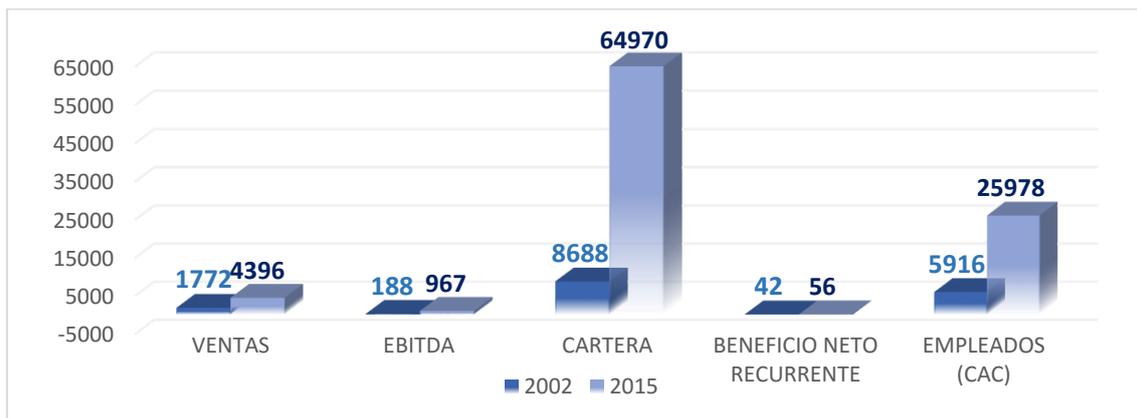
<sup>80</sup> Web OHL servicios.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

8.3. Estrategia de negocio

Su estrategia de negocio, le ha situado en posiciones de liderazgo internacional en los mercados de proyectos de colaboración público-privada en infraestructuras de transporte y de construcción de obra civil y edificaciones singulares, con una gran especialización en este último en segmentos de alto valor añadido, como hospitales y ferrocarriles, en los que OHL es líder mundial. La aplicación de esta estrategia ha llevado al Grupo OHL a un grado de internacionalización muy relevante en todos los parámetros de su actividad<sup>81</sup>. Viendo el crecimiento sostenido desde 2012 hasta el año 2015:

Gráfico 7. Comparativa de crecimiento.



Fuente: Web OHL.

Esta estrategia ha hecho posible que OHL Construcción cuente en la actualidad con una cartera de unos 8 millones de euros<sup>82</sup>.

El Grupo ha presentado su Plan Estratégico para el periodo 2015-2020 con el compromiso de duplicar su cifra de negocio hasta alcanzar los 8.000 millones de euros y aumentar su EBITDA hasta los 2.000 millones de euros.

Los principios del Plan Estratégico del Grupo OHL consistirá en:

<sup>81</sup> Web OHL. Estrategias de mercado.

<sup>82</sup> Web OHL. Memoria, misión y estrategia.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

- Optimización de la generación de caja, asegurando la sostenibilidad y la autofinanciación de todas las divisiones.
- Maximización de la rentabilidad de los proyectos y fortalecimiento de los mecanismos de control de riesgos.
- Foco de la actividad del Grupo OHL en los mercados y sectores prioritarios.
- Aprovechamiento de las sinergias y el potencial de colaboración entre las Divisiones del Grupo<sup>83</sup>

El grupo concentrará su actividad en ocho mercados “Home”. Desplazando el centro de gravedad de la compañía hacia el continente americano:

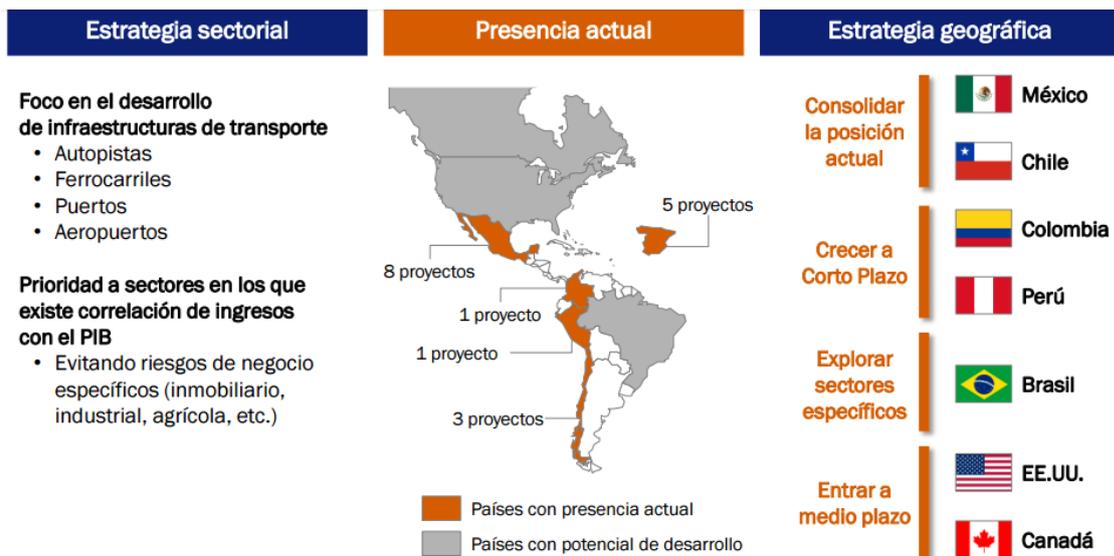


Imagen 14. Previsión de aumento de actividad.

Fuente: Web OHL

<sup>83</sup> Web OHL. Strategy Update 2020

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

El crecimiento a corto plazo se concentrará en infraestructuras de transporte dentro de los países de la "Alianza del Pacífico":

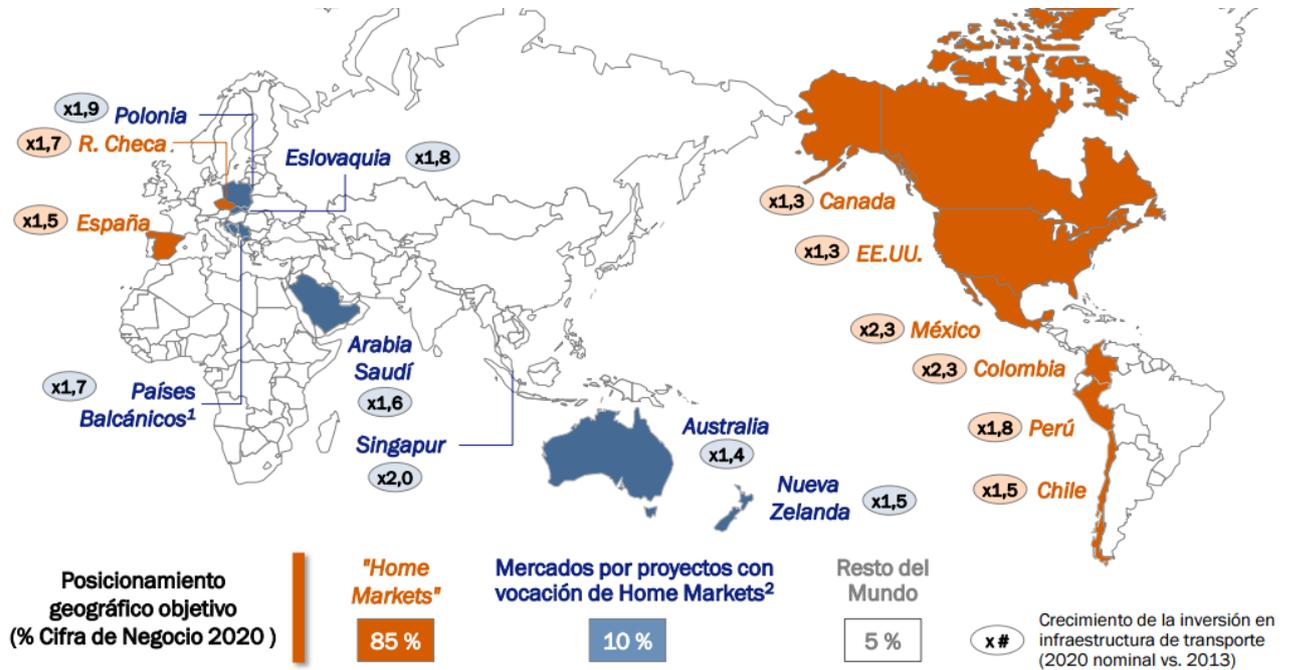


Imagen 15. Previsión a corto plazo.

Fuente: Web OHL.

La división de Concesiones tiene como principal objetivo estratégico la consolidación de su presencia actual en México y Chile y el crecimiento a corto plazo en Colombia y Perú. Contempla una posible expansión de su actividad a Estados Unidos y Canadá, con foco principal en el desarrollo de infraestructuras de transporte<sup>84</sup>.

- OHL Construcción mantiene la puesta en valor de sus extraordinarias capacidades técnicas, de innovación y de calidad de ejecución, que le han permitido llevar a cabo proyectos de alta complejidad en los sectores de infraestructuras de obra civil y edificación singular<sup>85</sup>.
- OHL Industrial continúa impulsando el desarrollo integral de proyectos llave en mano (EPC, por sus siglas en inglés), focalizando su actividad en los sectores de generación eléctrica, minería y Oil&Gas.

<sup>84</sup> Web OHL. Memoria, misión y estrategia.

<sup>85</sup> Web OHL. Strategy Update 2020

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

- OHL Servicios pretende el inicio de su expansión internacional aprovechando las sinergias con el resto de divisiones del Grupo en los home markets americanos.

Compromisos del Grupo OHL con perspectivas del año 2020 serán:

- Duplicar la cifra de negocio de 8 millones de euros frente a los 3,7 millones de euros en el año 2014.
- EL 85% de la Cifra de Negocio proveniente de los Home Markets.
- OHL Industrial y OHL Servicios supondrán el 20% de la cifra de negocio
- EBITDA de duplique al valor de 2 millones de euros frente a los 1,1 millones de euros del año 2014.
- Deuda con Recurso / EBITDA con recurso se situé por debajo de 3 veces la actual.

OHL estima que en 2020 sus ocho mercados prioritarios (Home Markets) concentrarán el 85% de los ingresos totales. Esta estrategia reforzará la presencia del Grupo en el continente americano (Canadá, Estados Unidos, México, Colombia, Perú y Chile), mientras se mantiene la apuesta por sus mercados europeos tradicionales (España y Europa del Este)<sup>86</sup>.

### 8.4. Trayectoria realizada por OHL.

Entre la multitud de realizaciones llevadas a cabo por el Grupo OHL en sus más de cien años de historia, destacan algunas que pueden considerarse emblemáticas por su dimensión, complejidad, innovación técnica o alcance social:

---

<sup>86</sup> Web OHL. Strategy Update 2020.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES



Imagen 16. Proyectos realizados por OHL.

Fuente: Web OHL

8.5. Actualidad

Como dato de relevancia para la carrera de OHL, se ha adjudicado el pasado 3 de febrero el proyecto más importante de la historia de la compañía en EEUU.

Adjudica por Orange County Transportation Authority (OCTA) donde tiene una participacion de un 60%.

El proyecto consiste en la mejora de la autopista más congestionada en el condado Orange (California). Para mejorar la I-405 desde State Route 73 a Interstate 605.

La adjudicación del proyecto conlleva un importe próximo a 1.200 millones de euros. Consiste en un proyecto de diseño y construcción, con el que se mejorarán 25,7 kilómetros de la I-405, incluyendo trabajos para añadir un carril adicional en cada dirección de Euclid Street a I-605 y mejorar las incorporaciones, salidas y puentes de la autopista. Con este proyecto se aumentará la capacidad de la autopista y su seguridad vial. En la actualidad, por la I-405 circulan más de 300.000 vehículos cada día y se estima un aumento significativo del tráfico para 2040<sup>87</sup>.

<sup>87</sup> OHL. Sala de Prensa. 2017. Proyecto más importante de OHL en EEUU.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Actualmente, OHL está desarrollando 13 proyectos en California, entre los que destacan la construcción del Fairway Drive Grade Separation y la rehabilitación de los lagos Owens y Machado.

## 9. CONCLUSIONES

El recorrido de las empresas constructoras españolas en el proceso de la internacionalización no ha sido fácil ni ha tenido un crecimiento lineal, puesto que el sector de la construcción experimenta oscilaciones más pronunciadas que el resto de la economía, tanto en las fases expansivas como en las depresivas. Las empresas ante esta situación, se han adaptado desarrollado planes estratégicos de diversificación e internacionalización a largo plazo que están dando sus frutos.

Estas empresas constructoras no se dedicaron exclusivamente a la construcción civil, sino que abarcaron proyectos de edificación residencial y no residencial y un amplio conjunto de servicios.

España ante un mercado doméstico saturado, con falta de inversiones públicas y privadas en infraestructuras, edificación, etc. por consiguiente las constructoras españolas frente a la baja oferta y la necesidad de nuevas contrataciones, resulta obligada la toma de decisiones que permita dar continuidad a la actividad empresarial.

Así, el sector de la construcción da un decidido paso adelante y se lanza en busca de nuevos mercados y oportunidades en el escenario internacional.

Asumiendo el reto de la globalización, la internacionalización no supone sólo una posibilidad de negocio, sino que se convierte hoy día en una obligación, y a la vez en una oportunidad de poner en valor la experiencia y solvencia lograda en nuestro país en estos años pasados.

Las empresas han desarrollado estrategias de concentración, diversificación de mercados y diferenciación respecto de la competencia que les permitió y les permite desmarcarse en el ámbito internacional, aumentando de tamaño y por consiguiente aumentando las posibilidades de competir en el mercado de concesiones y con la diversificación aseguraban una estabilidad frente a posibles cambios en el mercado de la construcción.

Han sabido adaptarse a las exigencias del mercado, cubriendo las necesidades del nuevo cliente en cualquier campo, como nuevas infraestructura, servicios de limpieza, recogida y gestión de residuos, energéticos, financieros, etc. Y sobre todo han puesto en valor la experiencia lograda en los años anteriores, aportando soluciones tecnológicas innovadoras, eficientes y solvencia.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Todo ello ha permitido que la marca “Made in Spain” se considere como símbolo de calidad, “know how” y gestión eficiente.

En la actualidad las empresas españolas tienen presencia en los cinco continentes y han hecho del mundo su mercado de negocio, pero hay que contar con los riesgos que conlleva entrar a un mercado que no es el tuyo; como es el riesgo país a causa de la lengua, cultura o el riesgo económico a causa de tormentas económicas del país, el riesgo político a causa de las inestabilidades política o el riesgo de tipo de cambio.

Aun así las empresas españolas gracias a su estructura sólida están demostrando su competitividad antes los obstáculos que les supone este proceso, posicionándose en la actualidad como líderes mundiales en infraestructura de transporte. La revista especializada Engineering News-Record (ENR) situaba en el año 2015 a la industria española de infraestructuras, según facturación internacional, en segundo lugar, detrás de China y por delante de otros países como Alemania o Francia.

## 10. REFERCIAS BIBLIOGRAFIAS

### Publicaciones

Albendea, Gema. (2016). Las grandes constructoras españolas reinan a nivel internacional.

Banco Central, memoria correspondiente al trigésimo segundo ejercicio social que el consejo de administración presenta a la aprobación de Accionistas de 26 de Marzo de 1955.

Borrajo, Fernando (2013). Estudio de Internacionalización de OHL.

Carlos Mulas Granados y Petia Topalova. 2014. Perspectivas de la economía mundial

Cerviño, Julio y Jaime Rivera. La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional. Información Comercial Española. Nº 839, Noviembre-Diciembre 2007.

Consejo económico y social de España. El papel del sector de la construcción en el crecimiento económico: competitividad, cohesión y calidad de vida. Número 02/2016

Gutiérrez de Vera, Fernando (2008). La internacionalización de los grupos de construcciones españoles.

Garola Crespo, Alvar (2004), Estrategias de la internacionalización de las constructoras españolas.

Hillebrandt, P. M. (2000): Economy theory and the construction industry, 3<sup>rd</sup> edition, London.

Lafraya, Conchi. 2015. Cara y Cruz de las constructoras en el exterior.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Moreno Mondejar, M<sup>a</sup> Lourdes. (2006): Estrategias competitivas en el sector de la construcción. Universidad de Castilla- La Mancha.

Mesones, Javier. 2015. La financiación es el gran reto de las constructoras en el exterior.

Medall Vela, Francesc. (2004).Estrategias de la internacionalización de las constructoras españolas.

Muñiz, N. (1998): “Evolución de la distribución comercial en Europa a través del análisis de grupos estratégicos”, Información Comercial Española, nº774, Noviembre, pg 121-135.

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Marca España. Grandes obras de infraestructura lideradas por empresas españolas. Folleto de Mayo 2014.

Manuel Alpañes Ramos.2012. Las empresas Constructoras, motor de la internacionalización de la ingeniería española. El caso OHL.

M. Porter, M. E. (1980): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Free Prees, New York. E. (1980): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Free Prees, New York.

Pla, Jose. E. et al. (2004). Las multinacionales españolas, una realidad emergente: Estrategias y Organizaciones de las empresas multinacionales españolas. Universidad International Menéndez Pelayo.

Sanjai Peter. Riesgos y oportunidades de los mercados emergentes: Los casos de India y China. Revista CIDOB d’Afers Internacionals, núm. 89-90, p. 127-148. 2010.

SEOPAN, 2016. Informe Desafíos del sector de la infraestructura para la nueva legislatura.

Torres Villanueva, Eugenio. E. et, al. (2009). Las grandes empresas constructoras españolas. Crecimiento e internacionalización en la segunda mitad del siglo XX.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

### Páginas Web

Adoración Álvaro Moya E. et, al. (2010). Estados Unidos y la creación de un sector intensivo en conocimiento: las empresas de ingeniería en España (1953-1975). Página Web: [http://campus.usal.es/~ehe/Papers/A\\_Alvaro.pdf](http://campus.usal.es/~ehe/Papers/A_Alvaro.pdf)

ASETA, Objetivos. Página Web ASETA, consultada en 2016:  
<http://www.aecarretera.com/quienes-somos/aec-hoy/objetivos>

Ampliación de Canal de Panamá. Página Web de Mi canal de panamá, consultada en 2016: <http://micanaldepanama.com/>

ACS. Proyectos, 2016. Página Web ACS, consultada en 2016:  
[http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/areasdenegocio\\_construccion\\_proyectosrealizados\\_edificacion](http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/areasdenegocio_construccion_proyectosrealizados_edificacion)

ACS. Construcción, 2016. Página Web ACS, consultada en 2016:  
<http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/areasdenegocio>

ACS, Historia y servicios, página Web de la empresa FCC, consultada en 2016:  
[http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/conozcaacs\\_historia](http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/conozcaacs_historia)

ACCIONA. En el mundo 2016. Página Web ACCIONA, consultada en 2016:  
<http://www.acciona.com/es/en-el-mundo/>

ACCIONA, historia y servicios. Página Web de ACCIONA, consultado en 2016:  
<http://www.acciona.com/es/sobre-acciona/historia/>

Aeropuerto de Heathrow. Página Web de Ferrovial, consultada en 2016:

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

<http://www.ferrovial.com/es/proyectos/aeropuerto-de-heathrow/>

BLOGSUDIMA, Riesgos e inconvenientes asociados a la internacionalización de la empresa. Página Web de BLOGSUDIMA, consultado en 2016:

[http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-10-internacionalizacion-de-la-empresa/4-riesgos-e-inconvenientes-asociados-a-la-internacionalizacion-de-la-empresa/.](http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-10-internacionalizacion-de-la-empresa/4-riesgos-e-inconvenientes-asociados-a-la-internacionalizacion-de-la-empresa/)

BBC, ¿Cómo logró India convertirse en la nueva China de la economía mundial?.

Página Web, consultada en 2016:

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160208\\_economia\\_india\\_nueva\\_china\\_1f](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160208_economia_india_nueva_china_1f)

Colombia y el FMI. Página Web de FMI, consultada en 2017:

<https://www.imf.org/external/country/COL/index.htm>

Cuesta G. Javier (2014). Mar maray: la unión entre Europa y Asia que costó menos que la M-30. Página Web del Periódico el Mundo, consultada en 2016:

<http://www.elmundo.es/economia/2014/06/01/5388c154ca474105218b4570.html>

Cabrera, José. La primera central nuclear en España. Página Web de Foro Nuclear:

<http://www.foronuclear.org/es/el-experto-te-cuenta/119582-la-primera-central-nuclear-espanola-jose-cabrera>

Evolución de la exportación de las empresas constructoras españolas. Capítulo 5:

Estrategias de exportación de las empresas constructoras españolas. Página Web:

<http://www.seopan.es/ficheros/457a855f4d59e46aa35ba0cc66ff0785.pdf>

Estados Unidos y el FMI. . Página Web de FMI, consultada en 2017:

<https://www.imf.org/external/country/USA/index.htm>

ESADE, Nuevos retos de la internacionalización de las empresas Constructoras Españolas. Página Web ESADE, consultada en 2016:

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

<http://www.esade.edu/web/esp/about-esade/today/events/viewelement/312264/1/15-10-2015/nuevos-retos-de-la-internacionalizacion-de-las-empresas-constructoras-espanolas>

Escuela de organización industrial. Lo Riesgos e Inconvenientes asociados a la internacionalización de la empresa. Página Web de EOI, consultado en 2016:

<http://www.eoi.es/blogs/negociosinternacionales/2013/12/09/lo-riesgos-e-inconvenientes-asociados-a-la-internacionalizacion-de-la-empresa/>

El Correo del Golfo. Singapur, Qatar y Emiratos, mejores países para invertir en infraestructuras, 2014. Página Web del Correo del Golfo, consultada en 2016:

<http://www.elcorreo.ae/singapur-qatar-y-emiratos-mejores-paises-para-invertir-en-infraestructuras>

El Correo Del Golfo. Qatar y Panamá refuerzan las inversiones en infraestructura y bienes raíces 2016. Página Web El correo del Golfo consultada en 2016:

<http://elcorreo.ae/economia/qatar-panama-refuerzan-inversiones-en-comercio-infraestructura-bienes-raices>

El Economista. Donald Trump dice que gastará más de medio billón en infraestructuras. Página Web el Economista, consultada en 2017:

<http://www.economista.es/economia-eAm-mexico/noticias/7744968/08/16/Trump-dice-que-gastara-mas-de-medio-billon-en-infraestructuras.html>

FCC. Historia y servicios. Página Web de la empresa FCC, consultado en 2016:

<http://www.fcc.es/fccweb/index.html>  
<http://www.fcc.es/fccweb/informacion-corporativa/historia/1951/index.html?idc=1951-1960&posth=15&clc=14>

Ferrovial .Historia y servicios, Página Web de Ferrovial, consultado en 2016:

<http://www.ferrovial.com/es/compania/historia/>  
<http://www.ferrovial.com/es/lineas-de-negocio/ferrovial-servicios/>

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Firmas Españolas: las claves del éxito. Página Web Marcas de España, consultada en 2016:

<http://marcaespana.es/actualidad/empresa/firmas-espa%C3%B1olas-las-claves-del-%C3%A9xito>

Frotenrad. La jugada de Qatar 2022: súper inversión en infraestructura. 2015. Página Web de Frotenrad consultada en 2016:

<http://www.frotenrad.com/?q=bitacoras/iarabua/jugada-qatar-2022-super-inversion-en-infraestructura>

Fondo Monetario Internacional. Lista de informes sobre perspectivas de la economía mundial.2016. Página Web del Fondo Monetario Internacional, consultada en 2016:

<https://www.imf.org/external/ns/loe/cs.aspx?id=28>

Fernández de la Mora, Gonzalo. El agua en la era de Franco (1996), consultado en la página Web del periódico El País:

[http://elpais.com/diario/1992/06/08/espana/707954409\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1992/06/08/espana/707954409_850215.html)

Gálvez J. Jiménez, E. et al. (2013). El país. La salida al exterior de las empresas. Página web del periodo el país. Consultado en 2016:

[http://economia.elpais.com/economia/2013/08/03/actualidad/1375552501\\_119534.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/08/03/actualidad/1375552501_119534.html)

International Money Fund. Estudios económicos y financieros. Base de datos de Perspectivas de la economía mundial 2016. Página Web de International Money Fund, consultada en 2016:

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/index.aspx>

ICEX. Foro de Inversiones y Cooperación Empresarial España-India 2014. Página Web de ICEX, consultado en 2016: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/visitar-mercados/agenda/FOE2014292096.html>

ICEX, Planes Integrales De Desarrollo De Mercados 2015. E.E.U.U. Página Web ICEX, consultada en 2016:

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

[http://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento\\_anexo/mde0/mzqy/~edisp/dax2014342920.pdf](http://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde0/mzqy/~edisp/dax2014342920.pdf)

ICEX. La India. Página Web de ICEX, consultada en 2016:

<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=IN>

Infraestructuras. 10 Proyectos que definen el futuro. Página Web Real Estate, consultada en 2016:

<http://realestatemarket.com.mx/articulos/infraestructura-y-construccion/11816-10-proyectos-que-definen-el-futuro>

ICEX. Singapur 2016. Página Web de ICEX consultada en 2016:

<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2016638856.html?idPais=SG>

La primera central española: José Cabrera. Página Web de Foro Nuclear, consultado en 2016:

<http://www.foronuclear.org/es/el-experto-te-cuenta/la-primera-central-nuclear-espanola-jose-cabrera>

La autopista del futuro (2011). Revista Oasis. Página Web Cenito, consultada en 2016:

[www.cenitoasis.com](http://www.cenitoasis.com)

La India y el FMI. Página Web de FMI, consultada en 2017:

<https://www.imf.org/external/country/IND/index.htm>

Los top 250 contratistas internacionales ,2016. Página Web de ENR.com, consultada en 2017:

<http://www.enr.com/toplists/2016-Top-250-International-Contractors2>

Marca España. Firmas Españolas. Las claves del éxito. Página Web Marca España, consultada en 2016:

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

<http://marcaespana.es/actualidad/empresa/firmas-esp%C3%B1olas-las-claves-del-%C3%A9xito>

Ministerio de Fomento. Informe de la estructura de la construcción 2013. Consultada en la página Web del Ministerio de Fomento en el 2016:

<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/1F17450D-9AE2-43D6-9C1B-EBA02F9413A7/136574/EC2014.pdf>

Niurka Beato (2012). Barreras u obstáculos al comercio internacional. Página Web de acento, visitado en 2016:

<http://acento.com.do/2012/opinion/207346-barreras-u-obstaculos-al-comercio-internacional/>

Peláez Robles, Manuel. Retos y oportunidades para la construcción. Página Web de información, visitado en 2016:

<http://www.diarioinformacion.com/opinion/2013/03/17/retos-opportunidades-construccion/1354388.html>

SACYR, Historia. Página Web de SACYR, Consultado en 2016:

<http://www.gruposyv.com/syv/Door.do?OPERATION=portalGrupo&FUNCTION=3&locale=es&idXml=106&empresa=5#arriba>

SACYR, informe anual integrado (2013). Página Web de SACYR, consultado en 2016:

[http://www.sacyr.com/es\\_es/valores-responsabilidad-corporativa/medio-ambiente/](http://www.sacyr.com/es_es/valores-responsabilidad-corporativa/medio-ambiente/)

SACYR, Soluciones de negocios. Ampliación del Canal de Panamá. Página Web de SACYR, consultada en 2016:

[http://www.sacyr.com/es\\_es/soluciones-de-negocio/Ampliacion-del-Canal-de-Panama.aspx](http://www.sacyr.com/es_es/soluciones-de-negocio/Ampliacion-del-Canal-de-Panama.aspx)

SEOPAN, Quienes son, funciones y objetivos. Página Web de SEOPAN, consultado en 2016: <http://www.seopan.es/quienes-somos.php?Opcion=0>

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

SEOPAN. Informe económico 2014. Página Web SEOPAN, consultada en 2016:  
<http://seopan.es/wp-content/uploads/2016/04/SEOPANInformeEconomico2014.pdf>

Secretaria de Estado de Comercio. Barreras al comercio. Página web del Gobierno de España, consultado en 2016:

<http://www.barrerascomerciales.es/es-ES/preguntas/Paginas/default.aspx#pregunta2>

Secretaria de Estado De Comercio. Plan de desarrollo de comercio en La india 2015. Página Web de ICEX, consultada en 2016:

[https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento\\_anexo/mde0/mzqy/~edisp/dax2014342921.pdf](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde0/mzqy/~edisp/dax2014342921.pdf)

Secretaria de Estado de Comercio. Barreras por países. Página Web Barreras Comerciales, consultada en 2016:

<http://www.barrerascomerciales.es/es-ES/BuscadorBarreras/Paginas/buscador.aspx>

Santander. Inversión Extranjera. 2016. Página Web del banco Santander, consultada en 2016:

<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/singapur/inversion-extranjera#fdi>

Singapur y el FMI. Página Web de FMI, consultada en 2017:

<https://www.imf.org/external/country/SGP/index.htm>

OHL, historia y servicios. Página Web de OHL, consultado en 2016:

<http://www.ohl.es/informacion-corporativa/historia/>

<http://www.ohlservicios.com/>

<http://memoria.ohl.es/doc/B4-OHL-Servicios.pdf>

<http://www.ohlservicios.com/actividad/servicios-a-las-infraestructuras/servicios-urbanos/>

OHL. Memoria, estrategia de negocio. 2013.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

OHL. Memoria, misión y estrategia. Página Web OHL, consultada en 2016:

<http://www.ohl.es/informacion-corporativa/mision-y-estrategia/>

OHL. Referencias emblemáticas. Página Web OHL, consultada en 2016:

<http://www.ohl.es/informacion-corporativa/referencias-emblematicas/>

OHL. Proyectos más relevantes. Página Web OHL, consultada en 2016:

<http://www.ohl.es/informacion-corporativa/50-proyectos-relevantes/>

OHL. Strategy Update 2020. Página Web OHL, consultada en 2016:

<http://www.ohl.es/media/519022/OHL-Strategy-Update-2020-SPA.pdf>

OHL concesiones. Memoria Anual (2015) Hechos y datos más destacados. Página Web OHL concesiones, consultado en 2016:

[http://www.ohlconcesiones.com/media/1295511/es\\_ia\\_2015\\_web.pdf](http://www.ohlconcesiones.com/media/1295511/es_ia_2015_web.pdf)

OHL Concesión. Memoria anual 2015 del Grupo OHL. Informe de Sostenibilidad 2015.

OHL construcción. Folleto 2015. Página Web OHL construcciones, consultada en 2016:

[http://www.ohlconstruccion.com/media/150888/201511-ohl-construccion\\_folleto.pdf](http://www.ohlconstruccion.com/media/150888/201511-ohl-construccion_folleto.pdf)

OHL. Memoria 2015. Lo más relevante. Página Web OHL, consultada en 2016:

<http://www.ohl.es/media/782204/lo-mas-relevante-2015.pdf>

OHL. Sala de Prensa. OHL se adjudica el proyecto más importante de la historia de la compañía en EEUU. Página Web OHL, Consultada en 2017:

<http://www.ohl.es/sala-de-prensa/noticias/2017/febrero-2016/170203-ohl-se-adjudica-el-proyecto-mas-importante-de-la-historia-de-la-compañia-en-eeuu/>

Obras de internacionalización. Página Web Tecniberia, consultada en 2016:

<http://www.tecniberia.es/index.php/buscada.html?searchword=obras+de+internacionalizacion>

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

O.P.M. Corporation. Invertir en Singapur. Página Web de Paraísos fiscales, consultada en 2016:

<http://www.paraisosfiscales.org/invertir/invertir-en-singapur.html>

Oficina Económica Y Comercial De España. Singapur. Singapur. Perspectivas Y Oportunidades. Página Web de IBIAE, consultada en 2016:

<http://www.ibiae.com/sites/default/files/informes-paises/SINGAPUR%20Perspectivas%20y%20Oportunidades.pdf>

Perfil Industrial. Obras de infraestructura: Qatar invertirá mil millones de dólares en el país. 2016. Página Web de Perfil Industrial, consultada en 2016:

<http://perfilindustrial.com/obras-de-infraestructura-qatar-invertira-mil-millones-de-dolares-en-el-pais/>

Periódico Expansión. El AVE entre La Meca y Medina comienza a rodar en pruebas. Artículo 15/07/2015. Página Web Expansión, consultada en 2016:

<http://www.expansion.com/empresas/transporte/2015/07/15/55a622a746163f5d178b4575.html>

Portafolio. Gobierno de Catar busca invertir en proyectos de infraestructura y energía en el país.2016. Página Web de Portafolio, consultada en 2016:

<http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/gobierno-de-qatar-busca-invertir-en-el-pais-499130>

Que aprendemos hoy. Las grandes constructoras españolas (II): Internacionalización, concentración y diversificación. Página Web de Que aprendemos hoy. Consultado en 2016:

<http://queaprendemoshoy.com/las-grandes-constructoras-espanolas-ii-internacionalizacion-concentracion-y-diversificacion/>

Villarreal Larrinaga, Oskar (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES

Villar Mir, Juan-Miguel (2012). CEDE, Internacionalización e Innovación para salir de la crisis. Página Web de CEDE Consultada en 2016:

[http://www.directivoscede.com/sites/default/files/villar\\_intervencion.pdf](http://www.directivoscede.com/sites/default/files/villar_intervencion.pdf)

Werner, Alejandro. 2017. Navegando las contracorrientes en la economía mundial: Perspectivas más recientes para América Latina y el Caribe. Página web de Dialogo a Fondo, Consultado en 2017:

<http://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=7033>

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSTRUCCIÓN ESPAÑOLES**