

La internacionalización del Grupo Sacyr

LUIS DE RIVERO

Consejero Delegado y Vicepresidente Primero de Sacyr

Cundo SACYR emprendió su internacionalización, a finales de 1996, la empresa solamente había cumplido diez años de vida, pero ya contaba con una trayectoria de éxitos en el mercado doméstico, donde tenía una posición de liderazgo en obra civil y ampliaba continuamente su negocio hacia actividades relacionadas. Inicialmente, la internacionalización se basó en la construcción y posterior explotación de concesiones de autopistas en Chile, garantizando así una implantación a largo plazo en el país andino, pero en 2000, SACYR pasó también a ser accionista de referencia del grupo portugués Somague, lo que le ha permitido ampliar el negocio internacional, no solamente en el país vecino, sino también en Brasil.

Para el Grupo SACYR, la apertura selectiva a nuevos mercados, no solamente ha significado una fórmula de crecimiento, tanto en facturación como en rentabilidad, sino que también ha fortalecido la estructura interna y le ha dado indudables ventajas competitivas, además de incrementar su prestigio en el mercado.

Antes de profundizar en la política internacional del Grupo SACYR, me gustaría explicar brevemente los motivos de la internacionalización de las empresas españolas y, en particular, del sector de la construcción.

Definir y ejecutar una **política de internacionalización** supone un largo proceso de aprendizaje y es una decisión que no se toma de manera accidental, sino que forma parte de una estrategia a largo plazo y requiere una atención preferente y capacidad de adaptación al mercado elegido. Es obvio que el proceso de internacionalización supone asumir importantes desafíos, tanto a nivel político y cultural, como económico y financiero.

Aunque hay empresas que emprenden deliberadamente el proceso por pura “vocación” de diversificar el riesgo y obtener mayores niveles de rentabilidad, hay otros factores clave de los que depende el éxito, a largo plazo, de la internacionalización. Son los siguientes:

- Un cierto nivel de consolidación de la empresa a nivel doméstico, sobre todo en su negocio tradicional o en actividades relacionadas con él, para partir así de una posición reforzada
- El análisis previo de los diferentes mercados objetivos, que ofrecen más expectativas de éxito a largo plazo, para definir el modelo de introducción más adecuado, teniendo también en cuenta las implicaciones relacionadas, sobre todo financieras (inversiones), tecnológicas y humanas (choque cultural), para poder aprovechar al má-

ximo la estructura existente en el interior ("know-how transfer", economías de escala, etcétera). En todo caso, el país objetivo debería representar un entorno político sólido, una estabilidad macroeconómica y una expectativa de crecimiento sostenido a largo plazo.

La actividad internacional de las empresas españolas históricamente ha sido escasa, lo que ha limitado, en muchos casos, la posibilidad de competir con las de otros países, tanto en su mercado doméstico como en los mercados exteriores.

La reconstrucción interna de España en los años de la posguerra, supuso para las constructoras españolas dedicar un importante esfuerzo al mercado nacional, lo que retrasó la internacionalización de sus actividades, en comparación con sus competidores europeos. En los años setenta empezaron a abrirse hacia nuevos mercados y los esfuerzos se concentraron, inicialmente, en América Latina, principalmente Argentina y Brasil, por su proximidad cultural, lingüística e histórica.

Desde entonces la actividad exportadora de las constructoras españolas ha conocido un cambio notable. Ya no es la pura exportación, a través de la ejecución de contratos de obra, sino que las empresas se orientan, cada vez más, a la ejecución de todo tipo de proyectos de infraestructuras, en régimen de concesión, donde se responsabilizan de la construcción, financiación, explotación y mantenimiento. Esto asegura una presencia estable en los mercados, a largo plazo, porque normalmente las concesiones suelen tener una duración entre 25 y 30 años.

Por otro lado, en la actualidad, la actividad exportadora no solamente se limita a América Latina, pues aunque ese mercado concentró en 2001 casi un 39% de la actividad total, los quince países de la Unión Europea ya suponen el 27% y el resto de

Europa, un 19%, según datos facilitados por Seopan¹. EE UU /Canadá, con un 7%, y África/Asia, con el 4%, también están ganando peso.

La trayectoria del Grupo SACYR, tanto a nivel nacional como internacional, es todavía bastante corta. Fue constituido en noviembre de 1986, con el nombre de Sociedad Anónima de Caminos y Regadíos e, inicialmente, concentró su actividad en proyectos de obra civil en España, sobre todo en la construcción de autovías y carreteras, para, sucesivamente, ampliarla con obras hidráulicas, urbanizaciones, aeropuertos, transportes ferroviarios y edificación. Al mismo tiempo, el Grupo ha llevado a cabo una política de diversificación hacia nuevas áreas que ofrecen valor añadido, a largo plazo, para su negocio tradicional y una alta rentabilidad. Actualmente la actividad del grupo está centrada en estos cuatro pilares: construcción, concesiones, inmobiliaria y servicios.

En 1996 se diseñó una política de internacionalización, apostando por un solo mercado que prometía las mayores expectativas de éxito, a largo plazo y que, al mismo tiempo, ofrecía el menor riesgo político y económico: Chile. (Tabla 1)

Los principales indicadores económicos, institucionales y sociales colocaron a Chile en una posición favorable frente a países como Argentina o Brasil. Chile demostró mayor estabilidad política, una solidez de los datos fundamentales, un fuerte compromiso con una política macroeconómica de estabilidad y un favorable entorno empresarial, a pesar de su tamaño relativamente pequeño. Cuenta con una superficie de 756.950 km² y una población de unos quince millones de habitantes, repartidos por trece regiones, aunque, aproximadamente, el 40% viven en la región metropolitana.

En los años noventa, Chile estuvo entre los países que exhibieron un mayor crecimiento económico

Tabla 1

Chile en el Contexto Regional 1990-'99

(promedios del periodo)

	Inflación	PIB	PIB per cápita	Deficit	Deficit	Deficit	Deficit
Argentina	4,6%	252,9%	-0,8%	-2,5%	15,2%	17,7%	
Bolivia	3,9%	10,5%	-2,3%	-6,0%	10,8%	16,3%	
Brasil	1,8%	843,6%	-5,2%	-1,8%	18,8%	20,8%	
Chile	6,5%	11,7%	1,4%	-3,1%	21,4%	25,3%	
Colombia	2,8%	22,3%	-1,7%	-2,3%	23,3%	21,6%	
México	3,4%	20,0%	0,1%	-3,7%	19,1%	22,9%	
Perú	3,8%	807,9%	-1,4%	-5,3%	16,0%	21,3%	
Venezuela	2,2%	47,1%	-1,3%	3,5%	21,2%	17,4%	

Fuente: IFS, WDI

en el mundo, al alcanzar una tasa promedio anual del PIB y del PIB *per cápita* del 6,5% y del 4,9%, respectivamente, en el periodo comprendido entre 1990 y 1999, al mismo tiempo que reducía la inflación al 3,3% en 1999, el nivel más bajo del último medio siglo (ver tabla 1). Sin embargo, la estricta disciplina fiscal y una política de moderados déficits presupuestarios, dieron como resultado que el déficit de infraestructuras no pudiera ser cubierto con los presupuestos del estado chileno. Por ello, a mediados de los años noventa, el Ministerio de Obras Públicas puso en marcha el Plan de Obras de Infraestructura, persiguiendo los tres objetivos fundamentales siguientes:

- Captar recursos privados para ayudar a financiar el desarrollo de las obras públicas futuras
- Externalizar la construcción y explotación de obras de infraestructura (obras viales, aeroportuarias y multisectoriales), buscando los niveles de servicios óptimos por los cuales los usuarios estén dispuestos a pagar
- Liberalizar recursos públicos para orientarlos a proyectos y programas de alta rentabilidad social

Las primeras concesiones públicas se otorgaron a partir en 1993, con la generación de mecanismos que permitieron dotar a los proyectos de obras

públicas de una rentabilidad suficiente para atraer a la inversión privada, y ya podemos decir que el alto grado de desarrollo alcanzado por el Sistema Concesionario en Chile ha permitido afrontar, con éxito, el déficit de infraestructuras del país. Sólo así fue posible impulsar, en poco tiempo, el crecimiento del país, generando una inversión superior a los 5.000 millones de dólares y realizando la adjudicación de treinta proyectos de infraestructura en los que, la mayor parte, corresponden a obras viales. El plazo de concesión suele ser de entre veinticinco y treinta años (máximo de cincuenta) y la propiedad de la concesión permanece en manos del Estado.

Fruto de lo dicho, a finales de 1996 se constituyó la empresa SACYR Chile, con sede en Santiago, con el objetivo primordial de participar activamente en el Programa de Concesiones de Autopistas, impulsado por el Ministerio de Obras Públicas chileno.

Desde el inicio se planificó la presencia del Grupo SACYR en Chile como un proyecto integrado, donde SACYR Chile se responsabilizaba de la construcción, para pasar, posteriormente, a participar en las sociedades concesionarias que explotan las diferentes concesiones obtenidas. En di-

ciembre de 1996, SACYR consigue la primera concesión, el tramo Los Vilos-La Serena, de la Autovía Ruta 5 ("Panamericana"), la cual está operativa desde marzo de 2001. La obtención de esta concesión supuso también el principio de la actividad concesionaria dentro del Grupo Sacyr.

Actualmente, las actividades constructoras se han desarrollado tanto por SACYR Chile, que ya es la segunda constructora en términos de facturación en el país andino, como por empresas participadas, participando al mismo tiempo en el capital de cinco empresas concesionarias, que tienen adjudicados 599 kilómetros de autopistas, que suman una inversión de aproximadamente 1.200 millones de euros. (Tabla 2)

La experiencia internacional del Grupo SACYR se extiende también a Portugal, donde tiene una participación en el grupo Somague, comprada en junio de 2000 y posteriormente ampliada al 29,7% del capital social. Se trata de una relación favorecida por la vecindad de los dos países e impulsada por la identidad de las estructuras corporativas. El grupo portugués realizó, en el año 2001, el 89% de su facturación consolidada en el

sector de la construcción, el 1% correspondió a concesiones, el 6% al área inmobiliaria y el 4% restante a las actividades de medio ambiente. El grupo al nivel consolidado facturó unos 620 millones de euros.

El holding constructor Somague Engenharia tiene una posición de liderazgo en el mercado portugués, donde es la tercer empresa por facturación, ofreciendo un servicio de calidad, que abarca diferentes campos de actuación, tales como carreteras, edificación, obras marítimas, presas, obras hidráulicas y fluviales, infraestructuras ferroviarias, túneles, estructuras industriales y desarrollo medioambiental. A parte de su buen posicionamiento en el mercado local, cuenta con obras en Brasil, Cabo Verde, Marruecos, Angola, Mozambique y Macao.

Somague Ambiente se encarga de las áreas de agua, energía, medioambiente y consultoría. En la actividad de distribución de agua se ha convertido en la primera empresa portuguesa privada, tanto por volumen de facturación como por número de consumidores servidos, metros cúbicos de agua facturada e instalaciones de aguas residuales ges-

Tabla 2

Operativo						
"Elqui"	Los Vilos-La Serena (Ruta 5)	dici-97	25	238 km	214,2	octu-00
"Los Lagos"	Río Bueno-Puerto Montt (Ruta 5)	sept-98	25	136 km	214,7	novi-01
"Rutas del Pacífico"	Santiago-Valparaíso-Viña del Mar (Ruta 68)	agos-98	var. (ahora 17)	129 km	370,7	novi-02
en construcción / proyecto						
"Red Vial Litoral Central"	Cartagena y Algarrobo	novi-01	30	72 km	68,8	mayo-04
"Autopistas Metropolitana"	Américo Vespucio Sur (Ruta 78)-Av. De Grecia	dici-02	30	24 km	318,7	ener-06

"Rutas Pacifico": el periodo de concesión no es un número fijo de años, porque viene definido por los ingresos totales. Al inicio se calculó con 25 años, mientras ahora está fijado en 17 años.

tipo de cambio utilizado: 1 Euro=0,0420 Uf (30.06.2002)

tionadas. Así, en 2001, se iniciaron once nuevas contrataciones de prestación de servicios, entre las que destacan las de Cascais y Canazeda de Ansaes, además de comenzar la actividad en Brasil.

Además Somague Ambiente tiene intereses dentro del segmento de energía renovable, uno de los negocios de mayor proyección en el futuro. Su participada, Finerge, opera tres estaciones de cogeneración eléctrica, con una capacidad de cincuenta megavatios y tiene previsto iniciar parques eólicos, con una capacidad instalada adicional de trescientos megavatios, dentro de los próximos tres años. Por otro lado, cuenta con participadas en el sector gasista y en la gestión y consultoría de remas de agua y medioambiente, todas con un fuerte posicionamiento en el mercado portugués, aunque también han iniciado su andadura en Brasil, Mozambique y Macao y se está iniciando contactos en la República Popular de China, con el objetivo de ampliar el mercado, aprovechando el fuerte desarrollo de este país.

Somague Concessões e Serviços es la holding concesionaria que cuenta con participaciones en cinco sociedades de autopistas en Portugal, incluida la isla de Madeira y Brasil. Destaca su presencia en Lusoponte, la sociedad concesión de la travesía del río Tajo, a través de los puentes "25 de Abril" (abierto desde 1966) y "Vasco da Gama" (abierto desde 1998).

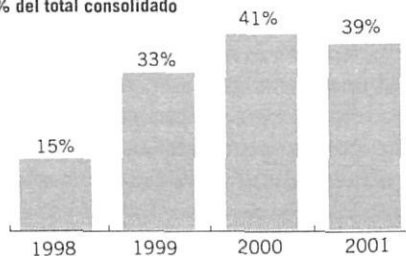
Somague PMG se dedica a la adquisición, promoción y venta de bienes inmuebles, tanto residenciales como no-residenciales. Cabe señalar que, como consecuencia de las actividades del Grupo Sacyr, entre Somague y Vallehemoso/Pro-sacyr han empezado a ejecutar algunos proyectos conjuntos, como la promoción de un importante complejo inmobiliario en Oporto, en las inmediaciones del estadio de fútbol. Este proyecto tiene una edificabilidad de 230.000 metros cua-

drados, en los que se promoverán un centro comercial, de cuya gestión se ocupa Sonac, y un hotel que gestionará la cadena hotelera española AC Hoteles. Además, contará con edificios de oficinas y 1.346 viviendas. También colaboran las empresas citadas en la promoción de unos 8.500 metros cuadrados de apartamentos en Lisboa y existe otro proyecto en Oporto, pendiente de formalización.

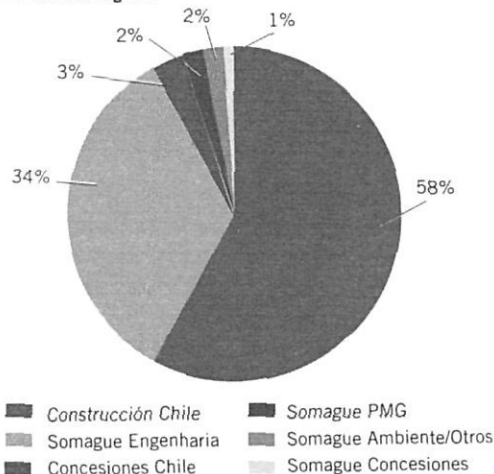
Gráfico 3

La Distribución del Negocio Internacional del Grupo SACYR en 2001

En % del total consolidado



Por área de negocio



Fuente: SACYR SA

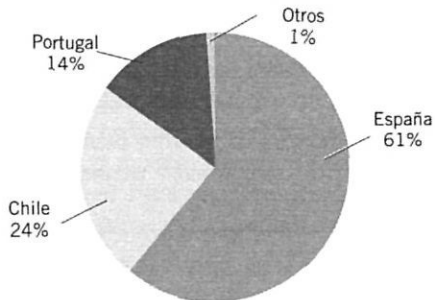
Gráfico 4

Principales Magnitudes del Grupo SACYR

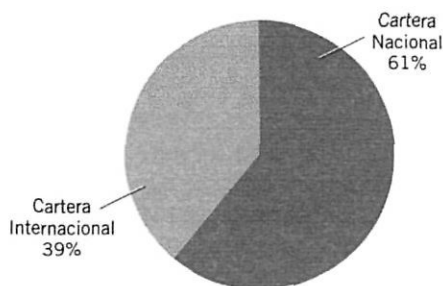
(en Mio. €)

	Cifra de Negocios Neta	crecimiento anual en %	EVITAD	margen en %	Beneficio Neto atribuido	margen en %
2001	1.157,65	27,82%	227,14	19,62%	101,37	8,76%
2000	905,66	64,00%	177,97	19,65%	91,14	10,06%
1999	552,24	51,14%	84,95	15,38%	60,93	11,03%

Facturación del Grupo SACYR por mercado geográfico (2001)



Cartera del Grupo SACYR (2001)



Fuente: SACYR SA

RESUMEN Y PERSPECTIVAS

El Grupo SACYR es, en España, una constructora consolidada, la séptima por facturación y la primera en términos de rentabilidad y, sobre la base de su solidez financiera, está desarrollando una internacionalización selectiva desde finales de 1996. Además, viene apostando por la diversificación, lo que se ha traducido en una mayor apertura a los mercados internacionales y en una apuesta por negocios diferenciados del puro sector constructor. A finales del 2001, el Grupo SACYR contaba con una cartera internacional de 4.640 millones de euros, un 35% más que la de un año antes, lo que representaba casi un 39% del total de cartera de obras y servicios a nivel consolidado.

El futuro de la actividad internacional del grupo va a estar marcada por la consolidación del nego-

cio existente y por la detección de mercados en el exterior, con el fin de ampliar el negocio en los cuatro pilares del grupo (construcción, concesiones, inmobiliaria y servicios) y, siempre, bajo la premisa de un riguroso control del riesgo y de la rentabilidad. La estrategia es seguir reforzando el posicionamiento en los mercados existentes, es decir, sobre todo Chile, Portugal y Brasil, y seguir creciendo, principalmente, con la apertura a nuevos mercados, como Grecia, Irlanda y México. •

NOTAS

1. SEOPAN = Asociación de Empresas Constructoras Españolas de Ámbito Nacional que representa alrededor de la cuarta parte de las empresas del sector de la construcción en términos de la producción.