

# La cooperación en pro de la recuperación de la rentabilidad económica en el sector de la construcción

**José Manuel Santos Jaén**

Universidad de Murcia

## 1. Introducción

Los efectos devastadores que la crisis económico-financiera tuvo sobre la cuenta de resultados de las empresas del sector de la construcción, debido a la caída en los ingresos y la fuerte erosión de los márgenes, provocó un cambio muy importante en la estrategia llevada a cabo por las empresas que componen este sector, ya que en la búsqueda de una mayor rentabilidad económica se abrió ante ellas la opción de internacionalizar sus actividades.

Ante la magnífica oportunidad de desarrollo que supone esta internacionalización y debido al cambio experimentado en el sector de la construcción en la última década son muchas las pymes que están haciendo las maletas y aventurándose en experiencias de internacionalización. Además de la apertura de nuevos mercados, ante la escasez del nacional, esta internacionalización puede reportar a las empresas constructoras otro tipo de ventajas como son distribución de los riesgos, mejora de la imagen de empresa, estabilidad en las ventas, compensar los ciclos económicos de la actividad de construcción en los distintos países, etc. (Martínez, 2008).

Esta internacionalización puede realizarse mediante distintas formas de entrada a los nuevos mercados, que varía desde la exportación hasta la inversión exterior, pasando por diversas fórmulas intermedias. Cabe destacar que conforme aumenta la propiedad, también aumenta el control y el riesgo sobre las operaciones desarrolladas (Calderón, Cervera, Turbillejas y Fayos, 2007). Tradicionalmente esta actividad internacionalizadora era llevada a cabo por empresas que ya se encontraban debidamente asentadas en sus mercados, sin embargo, en los últimos años han surgido las conocidas como *international new ventures*, que son empresas cuyo origen y orientación es fundamentalmente internacional desde su constitución (Torral, 2009).

## 2. Internacionalización en la construcción

En el caso del sector de la construcción, carece de un producto exportable en sí, ya que el trabajo debe desarrollarse en el país de destino. Incluso en muchos casos los pliegos de condiciones para realizar una obra exigen el establecimiento de una sociedad en el país de destino (Guardiola, 1998), de tal manera que la disyuntiva se encuentra entre exportar el trabajo (los servicios) vía subcontratista, es decir, trabajar bajo las órdenes de un contratista principal o iniciar la aventura como posible contratista principal. Además, una vez dispuestos a iniciar una peripecia internacional se debe decidir la modalidad de entrada, es decir, dilucidar si realizar una inversión directa por la propia empresa o mediante una empresa filial o subsidiaria (bien mediante la constitución de una nueva empresa o mediante la adquisición de alguna existente en el país de destino), o por el contrario, realizar la acción de internacionalización a través de una *joint venture*. Si no existe un objetivo de continuidad, sino que por el contrario lo que se pretende es realizar una sola obra en un país extranjero acompañado de otra empresa, en este caso se volvería a recomendar la figura de la UTE, siempre y cuando esta figura jurídica esté regulada en el ordenamiento jurídico del país objetivo. La *joint venture* supone una pérdida de control de las operaciones frente a una estrategia de internacionalización individual, de manera que en el caso de grandes empresas constructoras lo recomendable es la internacionalización vía filiales o mediante la adquisición de empresas constructoras del país destino de la acción estratégica.

Una vez decidido iniciar esta aventura internacional como contratista principal (con o sin la experiencia previa como subcontratista), en el caso de las pymes pueden encontrarse con dos grandes tipos de dificultades a la hora de embarcarse en estas aventuras; falta de dimensión o capacidad económica-financiera (y más aún en estos momentos de grave crisis económico-financiera en el sector) o dificultades derivadas de barre-

**La *joint venture* supone una pérdida de control de las operaciones frente a una estrategia de internacionalización individual, de manera que en el caso de grandes empresas constructoras lo recomendable es la internacionalización vía filiales o mediante la adquisición de empresas constructoras del país destino de la acción estratégica**

ras de entrada a los mercados pretendidos. En cuanto a los recursos económico-financieros ya no sólo para costear los gastos de desplazamiento, localización, etc., sino que en ocasiones para poder contratar con las Administraciones Públicas en determinados países se exige una garantía en forma de aval mucho más elevada que el 5% actual que se solicita en España. Además, en caso de conflictos con las Administraciones Públicas extranjeras un menor tamaño redundará en un menor poder de negociación. Otro de los problemas financieros consiste en las dificultades para la transferencia de los beneficios a España una vez finalizada la obra en cuestión. Las barreras de entrada se deben a prácticas proteccionistas de los gobiernos de los países donde se pretende operar, incluso en los países de la U.E. pueden aparecer este tipo de barreras, ya que si bien no pueden fundamentarse en reglamentaciones internas, sí que es verdad que en el caso de obras que se adjudiquen en función de criterios distintos al del precio más bajo, o en procedimientos de licitación distintos al abierto, si la administración licitante no ve con buenos ojos la llegada de empresas extranjeras, difícilmente se va a conseguir ser adjudicatario de la obra.

Estos dos grandes problemas hacen prácticamente inviable para las pymes el establecerse directamente por sí solas en el extranjero y provocan que la opción recomendable sea iniciar el proceso de internacionalización a través de una alianza estratégica y en especial bajo la figura de la *joint venture* (García-Canal, 2004), ya sea para reunir los recursos económico-financieros necesarios en la internacionalización deseada, o para constituir una sociedad en el país destino y así evitar los problemas oficiales u oficiosos de proteccionismo. En muchos casos, aunque no sea obligatorio puede

resultar también muy interesante que uno de los socios de estas *joint ventures* sea una empresa local para poder aprovechar los conocimientos de ésta sobre el mercado local y la idiosincrasia del país y del sector (Almodóvar, Navas y Huertos, 2009). La entrada a mercados internacionales mediante la cooperación bajo la figura de las *joint ventures* va a permitir a las empresas acaparar un mayor número de mercados internacionales al reducir los recursos que tienen que destinar en cada proceso de internacionalización.

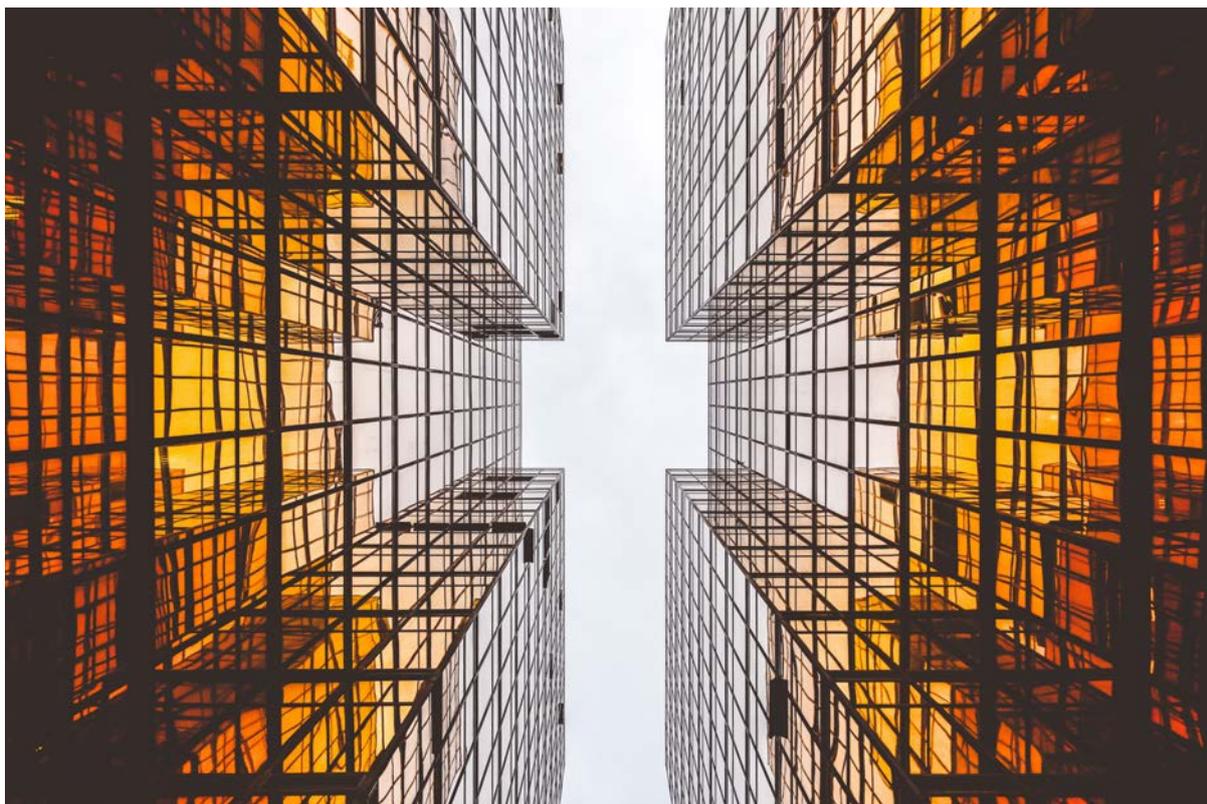
En cuanto a las ventajas (reducciones de riesgos, sinergias, control sobre las actividades, etc.) y desventajas (ralentización en las decisiones, transmisión no deseada de conocimientos (Arizaga, 2018), pérdida de autonomía, etc.) de las *joint ventures* son en esencia similares a las que se encuentran cuando se aborda la figura de la Unión Temporal de Empresas UTES, si bien en el caso de las *joint ventures* suponen un compromiso mucho menos flexible que las UTES. Aun así, es un acuerdo menos irreversible que una fusión o una adquisición, ya que las empresas socias siguen conservando su estructura inicial.

En conclusión, a la hora de desarrollar la estrategia de internacionalización, las pymes del sector de la construcción deben de optar entrar en el nuevo mercado mediante una alianza estratégica basada en una empresa conjunta (*joint venture*). Una vez que se tiene claro la necesidad de contar con uno o varios socios para iniciar la aventura será necesario encontrar los adecuados, cosa que marcará el futuro de la aventura internacional, pero previo a todo será necesario decidir cuál va a ser el país destino de la internacionalización.

### 3. Elección del país de destino

Debido a los recursos limitados con los que cuentan las empresas esta elección ha de ser suficientemente meditada y fruto de un adecuado y detallado plan de viabilidad, ya que el fracaso de esta acción internacionalizadora puede suponer un revés infranqueable para una pyme. En el caso de la construcción, como es lógico pensar, la elección de un país se basará en aspectos tales como aumento de la inversión en infraestructuras, desarrollo del mercado residencial de viviendas, escaso desarrollo de la actividad constructora local, etc. Además, una vez decidido un país como posible destino de la internacionalización, se deben detener en otros muchos aspectos que suponen un riesgo o incertidumbre sobre el proyecto a analizar, tales como riesgo país<sup>1</sup>, seguridad jurídica, estabilidad política, desarrollo económico, evolución inflacionaria, costes de implantación, legislación en materia laboral, mercantil, fiscal, etc., riesgos derivados de las fluctuaciones en los tipos

<sup>1</sup> Se entiende por riesgo país al riesgo de fluctuaciones económicas o de inestabilidad política, las cuales pueden desembocar en la pérdida de la propiedad de la empresa.



de cambios, etc. Por lo tanto, la elección del país de destino debe de hacerse teniendo en cuenta una serie importante de variables, siendo muy común caer en el error de ir donde va el resto de empresas del sector. Desde el punto de vista jurídico son varios los aspectos relacionados con la legislación que deben de ser analizados, destacando aquí los siguientes:

- Régimen fiscal de las compañías a constituir.
- Protección a las inversiones extranjeras.
- Límites a la participación extranjera.
- Existencia de incentivos a la inversión extranjera.

Resulta recomendable estudiar la posible existencia de un convenio internacional entre España y el país de destino, ya que en caso afirmativo en él se regulan aspectos tales como la tributación de los beneficios obtenidos (Guardiola, 1998) y la protección de los inversores ante cambios políticos o legislativos. En la actualidad, son dos los grandes focos de destino de las pymes constructoras: por un lado, los países del este de la Unión Europea (en este caso se reducen bastante los riesgos anteriormente mencionados, como consecuencia de su integración en la U.E.), y por otro lado los países del norte de África (apoyados también por razones de proximidad geográfica). Las necesidades de infraestructuras por parte de estos países unidas a las ayudas recibidas por organismos internacionales facilitan la implantación de empresas extranjeras en estos países, así como la falta de empresas constructoras especializadas en el desarrollo de determinadas actividades.

A la hora de emprender una aventura en el extranjero las empresas deben de analizar los riesgos anteriormente descritos para poder así evaluar la rentabilidad esperada en la *empresa* internacional que está decidido a emprender. Para ello deben de realizar y/o encargar una adecuada toma de información sobre los países analizados, siendo recomendable prestar especial atención a estudios macroeconómicos, informes de analistas políticos, estudios de mercado sobre el sector de la construcción, etc. En ningún caso debe de tomarse una decisión final sin antes visitar el terreno de la futura inversión. Una vez realizada una criba inicial, los distintos proyectos deben de ser sometidos a un detallado estudio de viabilidad en la que se tendrán que tener muy en cuenta los riesgos e incertidumbres de cada país realizando una adecuada ponderación de los mismos, ya que de lo contrario los resultados obtenidos no serán comparables, siendo deseable como en todo proceso de análisis y selección de inversiones encontrar un equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Una vez obtenidas las rentabilidades esperadas y teniendo en cuenta todas las oportunidades y riesgos de los distintos destinos, lo conveniente es realizar una matriz de *factores fundamentales de éxito* (FFE), donde ponderar y puntuar cada uno de los aspectos anteriormente señalados y cuyo resultado permitirá adoptar una decisión lo más acertada posible.

### Elección del socio

Una vez seleccionado el país destino de la inversión el siguiente paso es la selección de los compañeros de viaje, siendo lo habitual la realización de *joint venture*

con un sólo socio. De la adecuada elección de los socios dependerá el futuro de la *joint venture* en gran medida. La empresa debe seleccionar a los socios que se complementen con sus objetivos, y para ello la empresa ha de definir con precisión cuáles son sus necesidades y cuales sus aspectos críticos para cubrirlas. En cuanto al tipo de socios puede ser una empresa nacional (que ya opera o no en el extranjero, se denominará alianza doméstica), una firma privada del país extranjero destino de la inversión (alianza local), una firma privada de un país extranjero distinto al que se va a realizar la inversión, una firma pública local del país destino de la inversión o una institución financiera internacional. En función del tipo de socio escogido existirán diferencias en determinados elementos relacionales que la caracterizan como son costes de deshacer la relación, normas relacionales, comunicación y compromiso relacional. Estos elementos son mayores conforme los socios son de la misma nacionalidad y disminuyen si se trata de socios extranjeros. Sin embargo, para elementos tales como la confianza y el oportunismo es indiferente la nacionalidad del socio (Arenas y García, 2007).

Una vez se obtenga una lista de posibles candidatos se deben evaluar aspectos tales como la capacidad finan-

**Una vez obtenidas las rentabilidades esperadas y teniendo en cuenta todas las oportunidades y riesgos de los distintos destinos, lo conveniente es realizar una matriz de factores fundamentales de éxito (FFE)**

ciera, capacidad técnica, experiencia en acuerdos anteriores, reputación, etc., y sobre todo habrá de valorarse la compatibilidad cultural, son varias las variables culturales que influyen en estas alianzas, como por ejemplo, el idioma, la religión, los valores, etc. (Del Carmen y Livas, 2018). Todo puede tornarse en un fracaso si las culturas empresariales son incompatibles (Pauleau, 2000). Además, como toda sociedad, la *joint venture* deberá de solidificarse mediante la confianza mutua y

## NCS Software le ofrece una solución completa para su despacho profesional

Sus aplicaciones están totalmente integradas y permiten realizar un seguimiento y control completo de sus clientes.

Gracias al convenio con el Colegio de Economistas acceda a las condiciones especiales de instalación de "La Solución NCS" sólo por una cuota mensual de mantenimiento y con la garantía que supone probar las aplicaciones antes de su adquisición en firme.

- Cuota de instalación 0€.
- Formación inicial 0€.
- Sin compromiso de permanencia de más de un mes.
- 50% de descuento en la iguala el primer año.
- 50% de descuento en las ampliaciones el primer año, si ya es cliente.
- Traspaso de datos de su aplicación actual.



C/ Pintor Muñoz Barberan, 1 Bajo • 30011 Murcia  
 Tel. 968 267 222 • www.ncs.es

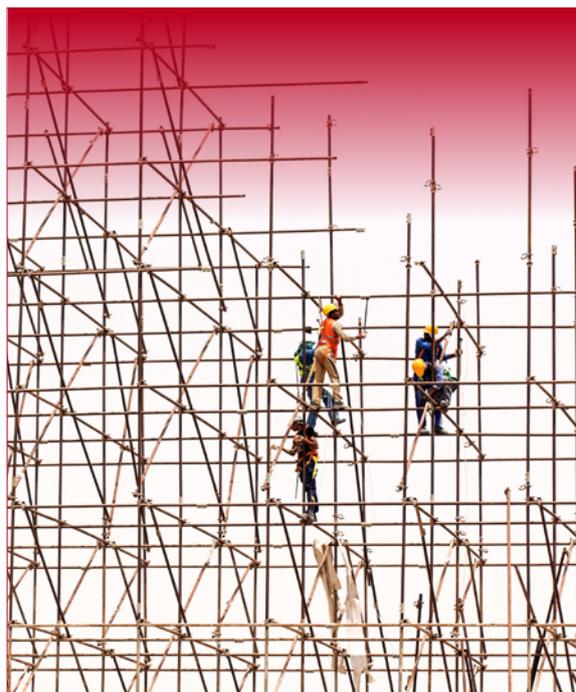
el compromiso de los socios que la forman. Este compromiso se puede medir por la inversión en activos específicos que realicen los socios, ya que estos activos fuera de la *joint venture* carecerán de valor. El objetivo de la alianza debe ser un *win-win*, nunca un *win-lose*, es decir, que ambos socios salgan beneficiados con esta alianza. Para asegurar el éxito de la *joint venture* será necesario el cumplimiento de sus compromisos por parte de cada uno de los socios, así como la existencia de sinergias que permitan el aprovechamiento de todos los socios de la realización de la empresa conjunta. Parafraseando a Hamlet (Piñol, 1982) “to share or not to share, this is the problem”. Una de las principales disyuntivas, si no la esencial, a la que se enfrentan las empresas participantes en una *joint venture*, es a decidir cuánto están dispuestos a compartir con los socios. Sin olvidar nunca “para que la pyme sea globalmente competitiva debe ser globalmente cooperativa”, de manera que una buena comunicación se torna como un requisito imprescindible para alcanzar el éxito.

Escogidos los socios y logrado el acuerdo, se hace indispensable la redacción de un contrato donde se plasme la voluntad de las partes, si bien con anterioridad a la firma del contrato de *joint venture* será necesario el establecimiento de un acuerdo previo que recoja aspectos tales como la confidencialidad, indemnización en caso de ruptura del acuerdo inicial, etc.

#### 4. Selección de la modalidad de alianza conveniente

Si la empresa ha decidido llevar a cabo una actividad internacional en varios países y debido a sus características va a necesitar la realización de *joint venture* se encontrará ante la disyuntiva de si abordarlas con un mismo socio (*alianza global de referencia*) o realizar distintas alianzas (*múltiples alianzas globales*). En el supuesto de optar por una *alianza global de referencia* no es áspice para que en determinadas circunstancias la empresa se vea obligada a realizar alianzas con socios locales para anular las barreras a la inversión directa (alianzas tradicionales). Las del primer tipo suponen la subordinación de todas las alianzas que realice a la realización con el mismo socio, sin embargo, las del segundo tipo les dará total independencia a la hora de escoger los socios en cada alianza realizada. En caso de encontrar los socios adecuados esta estrategia global permite una mayor coordinación y por tanto aprovechamiento de las sinergias, reduciendo los problemas derivados de las conductas oportunistas

**Para que la pyme sea globalmente competitiva debe ser globalmente cooperativa**



de los socios. Por el contrario, el éxito de la estrategia dependerá en demasía de la complementariedad con los socios, de manera que a mayor número de socios mayor dificultad de éxito presentará la alianza y esta dificultad aumentará en caso de socios competidores. Una estrategia basada en *múltiples alianzas globales* permite a la empresa una mayor autonomía con respecto a sus socios (cosa que se vería reducida en la opción anterior), además de permitir escoger el socio adecuado en cada mercado por lo que esta elección selectiva permitirá la obtención de mayores ventajas competitivas, si bien en esta opción pueden surgir conflictos entre las distintas alianzas desarrolladas, reduce el aprovechamiento de sinergia y supone un mayor coste de negociación.

Para acabar conviene destacar la posibilidad de que la empresa no sea la que busque un socio, sino la que reciba la invitación para realizar una aventura internacional, aunque de cualquier manera deberán atenderse todos los preceptos anteriormente señalados.

#### 5. Conclusiones

A la hora de desarrollar la estrategia de internacionalización en pro de un aumento de los resultados empresariales, las pymes del sector de la construcción deben optar entrar en el nuevo mercado mediante una alianza estratégica basada en una empresa conjunta (*joint venture*) lo que le va a permitir superar los obstáculos insalvables a los que se encontrarían si decidiesen emprender esta aventura en solitario.

Una vez que se tiene claro la necesidad de contar con uno o varios socios para iniciar una acción de internacionalización será necesario encontrar los compañeros

de viaje adecuados, cosa que marcará el futuro de la aventura internacional, pero previo a todo será necesario decidir cuál va a ser el país destino de la internacionalización. También resulta vital elegir adecuadamente entre las distintas opciones para materializar esta alianza.

## 6. Bibliografía

- Almodóvar Martínez, P. y Rodríguez Ruiz, O. (2008): La distancia cultural en la internacionalización de la empresa: una visión teórica [Versión electrónica]. *Boletín Económico del ICE* (2955) p. 21-31.
- Arenas Gaitán, J. y García Cruz, R. (2007): Las alianzas estratégicas internacionales. El impacto del origen del socio en la relación [Versión electrónica]. *Revista de Estudios Empresariales* 1, p73-89.
- Arizaga Blacio, M.R. (2018) Estrategias de internacionalización de empresas transnacionales para la adaptación de sus marcas globales en el mercado ecuatoriano. (Examen Complexivo). Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.
- Calderón García, H., Cervera Taulte, A., Turbillejas Andrés, B. y Fayos Gardo, T. (2007): Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de

la internacionalización [Versión electrónica]. *Revista de economía del ICE* (839), 143-162.

- Del Carmen Baca-Villarreal, M.A. y Edith Alejandra, F. (2018). El Marco Cultural de los Negocios Internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2018, vol. 13, no 1, p. 146-150.
- García Canal, E. y Valdés Llana, A. (2000): Influencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas: Teoría y evidencias [Versión electrónica]. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 5/2000 p. 25-50.
- Guardiola Sacarrera, E. (1998): *Contratos de colaboración en el comercio internacional* (2ª ed.). Barcelona: Editorial Bosch, S.A. 2004.
- Pauleau, C. (2000): Incidencia del derecho en la creación y el funcionamiento de las *joint ventures* [Versión electrónica]. *Tesis Doctoral del Departamento de Derecho de la Universidad Pompeu Fabra*.
- Piñol Aguadé, J.M. (1982): El contratto di joint venture. La disciplina giuridica dei raggruppamenti temporari di imprese, de Andrea Astolfi [versión electrónica]. *Revista crítica de Derecho Inmobiliario*, núm. 552.
- Toral Pla, D. (2009): El proceso de internacionalización acelerado: el fenómeno de las International New Ventures [Versión electrónica]. *Gestión Joven nº 3 Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*

**Abierto Plazo  
Inscripción**

**PROGRAMAS  
MÁSTER\***

**para la excelencia  
en la gestión  
y dirección de  
empresas**

**\*Consulta becas y financiación.**

**ENAE**  
BUSINESS SCHOOL

- ▶ Másteres y Cursos.
- ▶ Formación de postgrado.
- ▶ Formación para Directivos.
- ▶ Bolsa de empleo.
- ▶ Becas.
- ▶ Asesoramiento empresarial.
- ▶ Networking nacional e internacional.
- ▶ Desarrollo de talento profesional.
- ▶ **Más de 25 años de experiencia.**

**LA DIRECCIÓN  
DEL FUTURO**

Descuentos especiales para  
colegiados economistas

**E** **economistas**  
Colegio Región de Murcia



ENAE Business School is a member of  
AACSB International



[www.enaes.es](http://www.enaes.es)

