

Las claves del éxito en el negocio de la construcción

El éxito en el negocio de la construcción depende de tres factores:

1. La imagen de fiabilidad que transmite la constructora
2. La eficiencia en la gestión de costes de la obra
3. La capacidad de gestión del cliente

1. Imagen de fiabilidad

Parecer **capaces** de realizar la obra, en el tiempo y la calidad deseados, y de hacer frente a los recursos humanos, las subcontratas y la inversión general que pueda requerir.

También de hacer frente a los imprevistos que surjan.

Por último, ser un interlocutor válido, que esté a la altura de la obra de que se trata.

En este contexto, la categoría de las constructoras se va decantando con el paso del tiempo, en base a su tamaño y a su actuación histórica, e incluso a la capacidad y notoriedad de sus dirigentes. Es decir, se basa en ofrecer una suma de realidad poderosa e imagen de serlo. No basta con parecer capaz, además hay que serlo. Y viceversa, no basta con ser capaz, hay que parecerlo.

La clasificación actual de fiabilidad se puede hacer por cuatro criterios, que juegan en el orden que se citan:

- 1º) Volumen de facturación
- 2º) Localización geográfica
- 3º) Especialización constructiva
- 4º) Solvencia

Como consecuencia de ello, se pueden hacer varias clasificaciones, pero la más utilizada es la que clasifica las constructoras en tres tipos:

- a) Constructoras grandes y de alcance nacional.

- b) Constructoras medianas y de alcance regional.
- c) Constructoras pequeñas y de alcance local.

Para acabar, destaquemos que también es importante remarcar que la imagen de la constructora dentro del propio sector también cuenta, porque es habitual abordar las obras en forma de UTE, para lo que es esencial la capacidad de maniobra para aliarse con los competidores adecuados para ganar una obra.

En definitiva, la imagen de fiabilidad es lo que permite PODER ENTRAR en la licitación de una OBRA, que es el paso previo imprescindible para poder ganarla.

Salvando todas las distancias, sería comparable a lo que pasa a las empresas de fabricación de automóviles: han de ser fiables, y además dar imagen de fiabilidad, si quieren que sus clientes potenciales los tengan en cuenta a la hora de plantearse la compra de un nuevo vehículo.

La FIABILIDAD es un requisito necesario, pero no suficiente.

2. Gestión de costes de la obra

Las obras se ganan asumiendo un mayor margen de baja sobre el precio de referencia del que asumen los competidores.

En la obra civil, la importancia del precio ofertado es altísima, dejando un margen mínimo a la complejidad técnica, asumiendo que las constructoras invitadas a licitar ya cumplen con los requisitos técnicos.

En edificación también es el elemento más importante, aunque aquí puede contar algo más el aspecto técnico si el edificio a realizar tiene un alto grado de complejidad.

Por consiguiente, la constructora que gane ha de ser capaz de ofertar el precio más bajo.

¿Con qué juega para ser competitiva, para poder ofertar el precio más bajo, y sin embargo obtener un margen positivo?

Dejando aparte el nivel de margen de beneficio, que sería un resultado, juega con tres factores por orden de importancia:

- 1º) El coste de las contrataciones y proveedores en general.
- 2º) El coste del personal propio directo de obra.
- 3º) La repercusión de los gastos generales, sea de la estructura técnica o de la administrativa.

Sobre los dos primeros factores inciden básicamente tres elementos:

- a. La **calidad del proyecto** constructivo y la **planificación** de la obra.
- b. La **calidad de la gestión y dirección** de la obra, incluyendo la gestión de subcontratas y compras en general.
- c. La calidad de los **subcontratistas**.

En este ámbito es esencial disponer de un sistema eficiente de planificación, seguimiento y control del avance de la obra.

Y puede ser muy decisivo que ese sistema integre en la medida de lo posible a los subcontratistas, que deben actuar al modo de cómo lo hacen los proveedores de la industria de la automoción, que se integran con el fabricante desde el inicio del diseño del vehículo, para optimizar el proceso de producción y el encaje de las piezas, de modo que el producto tenga la máxima calidad y el mínimo coste, manteniendo -en lo posible- el margen requerido de beneficio.

El tercer factor responde, a su vez, a tres elementos, por orden de importancia:

- a. La dimensión de la estructura en términos de personal, y su eficiencia, así como su adecuación al volumen de negocio de la empresa.
- b. La eficiencia de los sistemas y los recursos en general (edificios, instalaciones, etc.), y su adecuación al tamaño de la empresa, y a sus requerimientos.
- c. El modo en que esos costes se repercuten a la obra.

Empezando por el punto c, digamos que su repercusión o no, y el modo de hacerla, responden a una filosofía de gestión determinada, que conviene que la empresa reflexione y sepa manejar, entendiendo las consecuencias de actuar de un modo y otro. En el extremo, cabría no repercutir ninguno de estos costes a la obra, y exigirle a la misma un determinado porcentaje de margen.

La dimensión de la estructura en general (puntos a y c), es una cuestión de tamaño, pero también de flexibilidad. La estructura se ha de adecuar al tamaño de los negocios, aunque hay que asumir una estructura superior a la normal cuando se quiere dar un salto cualitativo en el crecimiento de la empresa. Para crecer hay que invertir, y lógicamente ello implica un crecimiento en la estructura, que, si todo va

bien, debe venir seguido del crecimiento previsto. Si ese crecimiento no se diese, la estructura habría que desmontarla, pero sería un síntoma claro de fracaso estratégico. Por otro lado, también hay que tratar de que la estructura sea lo más flexible, y por tanto variable, posible. Hoy en día hay muchas opciones para externalizar tareas y procesos de soporte, evitando que los costes fijos de estructura eleven en exceso el punto de equilibrio, y rebajando el riesgo de entrar en pérdidas si la cifra de negocio cayese por cualquier circunstancia.

En resumidas cuentas, la construcción ha de gestionar los costes de su producto, en este caso las obras, como ha de hacerlo cualquier otro sector. Hasta ahora ha sido una excepción, pero en el futuro debe dejar de serlo.

Si volvemos a mirarnos en el ejemplo de la automoción, debemos reconocer que esta industria ha hecho un gran esfuerzo en la reducción de costes, y éstos no han hecho más que decrecer en los últimos años, gracias a la permanente introducción de mejoras en los materiales y en el proceso productivo, buscando una drástica reducción de costes, a la vez que se mantenía e incluso se incrementaba la calidad. Y todo ello manteniendo los máximos niveles en prevención de riesgos laborales, por ejemplo, y en medio de una competencia creciente. Hoy en día, los coches se producen a partir de unas exigencias de calidad y precio que pone el mercado, y a la que los fabricantes responden diseñando y construyendo los vehículos en las condiciones exigidas, y obteniendo un margen suficiente. Dicha industria hace años que aplica lo que llaman el **target costing**, es decir, producir al coste que se marca como objetivo. Quienes no son capaces de ello, desaparecen del mercado, absorbidos por sus competidores más eficientes. En la construcción no se han dado casi ninguno de esos fenómenos, pero hay que prepararse para ello si se quiere sobrevivir a medio plazo.

3. Gestión del cliente

Al cliente, sea de Obra Civil, Ferroviario o de Edificación, sea público o privado, hay que gestionarlo **siempre**, aunque los aspectos clave de esa gestión varíen según el tipo de cliente y el tipo de obra.

“Gestionar” quiere decir varias cosas, en orden de procedencia:

1º) Conocerlo bien.

- 2º) Identificar a los interlocutores.
- 3º) Escucharlo. Saber lo que quiere y como lo quiere. Lo que valora más o lo que le irrita especialmente.
- 4º) Mantenerlo informado.
- 5º) Saber conceder y saber exigir. En definitiva, saber negociar con él.
- 6º) Atribuirle los méritos. Los suyos, y, si es necesario, los nuestros. Pero siempre respetarlo. No insultar a su inteligencia.

La gestión del cliente ha sido hasta hoy un elemento clave, sin duda por delante de la gestión de los costes de obra. A partir de ahora, y mucho más en el futuro, seguirá siendo importante, pero por detrás de la gestión de los costes de obra. Y, además, será otro tipo de gestión de cliente, porque los interlocutores están cambiando, exigiendo cada vez más transparencia en la relación, y el cumplimiento de unos objetivos y unos costes, con mucho menor margen a la negociación de desviaciones o "reformados".