

# Análisis estratégico de la industria de la construcción en España

## Strategic analysis of the construction industry in Spain

RODRIGO MARTÍN GARCÍA<sup>1</sup>

JULIO GONZÁLEZ ARIAS<sup>1</sup>

*Universidad Nacional de Educación a Distancia*

*Recibido el 10 de diciembre de 2009, aceptado el 4 de octubre de 2010*

Nº de clasificación JEL: L74

DOI: 10.5295/cdg.100193rm

Reseña bibliográfica: MARTÍN, R. y GONZÁLEZ, J. (2011): “Análisis estratégico de la industria de la construcción en España”, *Cuadernos de Gestión*, Vol 11, nº 1, pp. 141-161, DOI: 10.5295/cdg.100193rm

### **Resumen:**

*El sector de la construcción tiene, en España, una notable importancia, por su aportación al PIB (del entorno del 10%) y al empleo (en torno al 10%) y porque aglutina un amplio tejido empresarial. El deterioro de la situación económica y la saturación del mercado residencial han llevado a una fuerte contracción de la actividad constructiva, después una larga época de crecimiento.*

*Es el momento idóneo, por tanto, para realizar un análisis estructural que permita identificar los determinantes de la rentabilidad y de valorar la proyección de las empresas que operan en el mismo.*

*El presente trabajo identifica las reglas de competencia y las expectativas razonables de negocio para los próximos años, empleando para ello el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas. Este análisis permitirá evaluar las oportunidades y dificultades que encontrarán las empresas constructoras, como instrumento en la toma de decisiones. El éxito de la estrategia dependerá de la gestión de las propias capacidades y fortalezas, especialmente en momentos de cambio en el ambiente competitivo.*

### **Abstract:**

*The construction sector has, in Spain, a remarkable importance, due to the contribution to GDP, around 10%, and employment (10%) and the wide business network it includes. The present economic situation and the residential market saturation have led to a sharp contraction in building activity, after a long period of growth.*

*This is, therefore, a good time to perform a structural analysis to identify the determinants of profitability and assess the projection of the companies operating therein.*

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Dpto. de Economía de la Empresa y Contabilidad. e-mail: rmarting@cee.uned.es; jglez@cee.uned.es

*This paper identifies the rules of competition and reasonable business expectations for coming years, using the Model of Five Competitive Forces. This analysis will show opportunities and difficulties for constructors as a tool in making decisions. The success of the strategy will depend on the management of strengths and capabilities, especially in times of change in the competitive environment.*

**Palabras clave:**

*Análisis de Porter; sector de la construcción; obra civil; edificación*

**Keywords:**

*Porter's Five Competitive Forces; civil works, building*

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción en España tiene una importante aportación al PIB (10%), al empleo (10%), con datos de la Contabilidad Nacional Trimestral elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE)<sup>2</sup>. Siguiendo a Euroconstruct, ocupa el quinto lugar de la UE-15 por valor de la producción (6º lugar en valor por habitante)<sup>3</sup>.

En términos agregados, la construcción se caracteriza por la dispersión, la fragmentación y la localización, como consecuencia de las características del negocio, su proceso de fabricación, los agentes que intervienen, las particularidades de la industria, que determinan el mecanismo de formación de precios y la clientela.

En el presente trabajo, se realiza un análisis aplicado de las variables que caracterizan la industria de la construcción. Para ello, se empleará el *Modelo clásico de las Cinco Fuerzas*<sup>4</sup> propuesto por Michael Porter (1980), a través del cual se estudia la incidencia sobre la rentabilidad del mercado de las características concretas del negocio, a fin de obtener una perspectiva estratégica de la industria que sirva para establecer un proceso de planificación de objetivos acorde con el entorno. Al modelo clásico, se le han incorporado las evoluciones introducidas por el propio Porter (1979, 1985, 1991, 1996, 2001, entre otros) y por el resto de académicos que defienden el enfoque de la estrategia competitiva como base inicial de los estudios analíticos, considerando la importancia de las fuerzas institucionales, tan importantes en un negocio como es el que se trata en el presente trabajo y cuya influencia tiene claros efectos tanto en el nivel y las características de la demanda, como de la oferta.

Por la idiosincrasia de esta actividad, las fuerzas del modelo representadas por productos sustitutivos y proveedores presentan características análogas para sus dos subnegocios: edificación y obra civil. El resto serán analizadas de forma independiente para ambas, ya que cuentan con particularidades propias.

Comenzaremos describiendo estas dos fuerzas, que se manifiestan de forma similar en los dos negocios, diferenciando en las tres restantes, entre edificación y obra civil, sin olvidar que las constructoras, aunque puedan estar especializadas en trabajos muy concretos, a menudo realizan actividades variadas dentro del subgrupo CNAE 45 (adicionalmente las diversificadas en negocios no relacionados), por lo que la inclusión de una empresa en uno de ellos no implica la exclusión del otro. Este hecho, unido a la dificultad en la obtención de datos oficializados y normalizados sobre este sector, complica el estudio y la obtención de conclusiones generales, limitando, igualmente, la posibilidad de aplicar análisis complementarios de carácter más concreto, tales como la Teoría de los Recursos y Capacidades, pues incluso las empresas que están dentro de un mismo negocio muestran estructuras organizativas muy diversas, tanto a nivel organizacional como de unidades de negocio, siendo para ello necesario agruparlas en segmentos más homogéneos (en función de variables como la composición de la cartera, los proyectos que realizan, etc.), pues

---

<sup>2</sup> Citado en Seopan 2010.

<sup>3</sup> Citado en Seopan 2010.

<sup>4</sup> Análisis de competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores y clientes para identificar su atractivo o potencial, como apoyo a la toma de decisiones (Porter 1979 y 1980).

entre ellos se producen sinergias que no aparecen en otras compañías y que complica su contrastación objetiva.

## 2. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Es la fuerza que determina el valor total a repartir entre todos los jugadores que forman parte del negocio. Las otras cuatro establecen el reparto de este valor total entre competidores actuales y potenciales, proveedores y clientes.

Tanto para el negocio de creación de infraestructuras como de edificios, no existen sustitutos destacables que faciliten los mismos servicios que los productos de construcción<sup>5</sup>, salvo que los clientes decidan recurrir al stock preexistente (al tratarse de activos de larga duración) lo que hace que esta fuerza tenga una intensidad limitada. Existen múltiples soluciones para satisfacer las necesidades de vivienda o infraestructuras, pero son fabricadas por empresas del sector y su estudio no tiene, por tanto, cabida en el análisis de esta fuerza.

En el presente trabajo no se recogen datos agregados relativos al volumen de casas prefabricadas ni se refleja el peso que suponen frente a los edificios de construcción “tradicional”, dado que ningún organismo oficial ni asociación de fabricantes/instaladores publica la mencionada información.

*En resumen:* ésta es una fuerza de reducida intensidad.

## 3. PROVEEDORES

Las empresas constructoras son surtidas por multitud de proveedores de naturaleza muy heterogénea. La naturaleza de los proyectos de obra civil y edificación, y sus características concretas -en cuanto a elección constructiva y particularidades geomorfológicas y climáticas del lugar de construcción- determinarán los materiales que deberán incorporarse a los mismos. Sin embargo, los fabricantes de componentes, englobados en la actividad de “elaboración de materiales de construcción”, gozan de un similar comportamiento, con excepciones, a pesar de su heterogeneidad, como se describirá más adelante, lo que hace que la intensidad de la fuerza que ejercen estos proveedores no sea significativa.

De acuerdo con los datos publicados por la Confederación Española de Asociaciones de Fabricantes de Productos de Construcción (CEPCO), los principales proveedores de las empresas de la construcción son (por este orden) los que fabrican cemento, cerámica, acero, energía, cobre, aluminio, madera, vidrio, yesos y escayolas, y materiales ligantes. La Tabla 1 sintetiza los más relevantes.

---

<sup>5</sup> A este respecto, deben estudiarse las distintas alternativas a las que puede recurrir un potencial demandante de nuevos inmuebles, descartando, por tanto, el análisis del mercado de alquiler y de las transmisiones de inmuebles preexistentes. De hecho, para mantener las posibilidades de uso de edificios e infraestructuras preexistentes, es necesario recurrir a la construcción, responsable de las actividades de rehabilitación y mantenimiento sobre inmuebles.

Existe un producto con una particularidad frente al resto, como son las casas prefabricadas móviles que, por su propia naturaleza, no tienen calificación de inmuebles, pero que constituyen trabajos realizados por especialistas pertenecientes al sector de la construcción, sin que sea relevante, en términos agregados, en el mercado español.

Tabla 1

**Características básicas de los mercados de los proveedores**

Proveedor	Características del mercado
Cemento y Hormigón Preparado	<p>El ámbito geográfico del mercado del cemento gris se corresponde con el nacional peninsular. Sin embargo, el Servicio de Defensa de la Competencia considera que, también se debe dejar abierta la posibilidad de delimitar los mercados por regiones, teniendo especialmente en cuenta las diferencias que genera el acceso por mar.</p> <p>La existencia de un mercado geográfico nacional peninsular se debe a su composición: un conjunto de mercados centrados en torno a las distintas fábricas, existiendo solapamientos entre unos y otros. La dimensión de cada uno de esos mercados y el alcance de los solapamientos vendrían determinados por la distancia entre la fábrica en la que se produce y el lugar de venta del cemento, y que a su vez será función de varios factores evolutivos, como son el tamaño de la fábrica, el grado de utilización de la capacidad de producción, los costes unitarios de producción, el medio de transporte y su coste, así como los precios aplicados en los diversos mercados. La existencia de estos solapamientos encadenados podría llevar a que las condiciones de competencia sean más o menos uniformes en todo el ámbito nacional peninsular.</p> <p>El Tribunal de Defensa de la Competencia<sup>6</sup> ha establecido “Por lo que respecta al mercado de cemento, no se puede hablar en propiedad de un único mercado nacional, sino de diferentes mercados regionales” por circunstancias como el elevado coste de transporte. Además, el TDC ha enfatizado los efectos competitivos de una concentración por regiones diferenciando aquéllas de fácil acceso por mar (importaciones) de las que no lo son.<sup>7</sup></p> <p>Los mercados de hormigón preparado son básicamente locales, ya que los costes del transporte son una parte muy relevante del precio final y la distancia máxima hasta destino es de 120 km., aunque pueden existir razones que lleven a tomar como referencia ámbitos mayores, como es el solapamiento o superposición que podría producirse entre mercados locales con condiciones de competencia homogéneas o la existencia de variables que se determinan a escala regional o nacional, como la relativa a los precios.</p>
Teja y Ladrillo	<p>El mercado del ladrillo tiene gran importancia y tradición en España, donde se produce una fuerte resistencia a su sustitución por otro tipo de materiales. Esto ha llevado a que el sector Español del ladrillo sea un mercado maduro, desarrollado y saturado. La capacidad total instalada permite abastecer la demanda nacional y destinar una parte de la producción a la exportación. Además, el precio del ladrillo español es competitivo a nivel internacional, lo que ha hecho que las exportaciones hayan aumentado los últimos años, considerando el nivel global de actividad y que el volumen de las importaciones haya descendido considerablemente.</p> <p>Tradicionalmente, la ubicación de las canteras de arcilla ha determinado la concentración industrial en determinadas zonas geográficas, destacando las provincias de Toledo, Alicante, Jaén y Barcelona. La estructura empresarial del sector se caracteriza por un control mayoritario del capital familiar nacional, configurando una industria que ha sabido aprovechar los momentos de fuerte demanda (épocas con mejores resultados económicos) para ampliar y modernizar sus instalaciones productivas y carteras de productos. La mayoría de las inversiones se orientan hacia productos poco tradicionales y de mayor valor añadido, como ladrillos de gran formato, de klinker, gresificados o rústicos, siendo necesarias fuertes inversiones, lo que condujo a fusiones, asociaciones y alianzas.</p>

Proveedor	Características del mercado
Sector azulejero	Formado por poco más de 300 empresas, incluidas pequeñas empresas que producen baldosas de forma artesana. Se trata, por tanto, de un sector poco concentrado, con una producción muy importante destinada al mercado nacional (el 98% del consumo es producción interna), pero también internacional, ya que España es el segundo exportador mundial, con una cuota del 26,9% del comercio internacional, tras Italia (33%).
Acero	El negocio del acero se encuentra también en un proceso de fuerte concentración a nivel mundial. En los últimos años, se han formado grandes grupos siderúrgicos internacionales, como el resultado de la absorción de Arcelor por parte de Mittal Steel (2006) responsable del 10% de la producción mundial de acero. Sin embargo, el grado de concentración no constituye, por el momento, una fuerza importante, ni en España ni en otros países de su entorno. Los productos siderúrgicos, después de un fuerte aumento de precios a comienzos de los años 80, mantuvieron una senda de estabilidad. Desde entonces, destaca el incremento de precios en 2004, debido fundamentalmente al despegue de la economía china, que generó un aumento sin precedentes de la demanda de materias primas siderúrgicas, disparando precios y reduciendo significativamente su disponibilidad. Otros elementos, como el precio del transporte y la especulación, contribuyeron a disparar los precios.

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, a la problemática natural del mercado (importancia de los costes de transporte, mercados locales de muchos componentes, etc.) se le añade un problema “artificial”: la necesidad de certificación de los productos para cada mercado objetivo. Hasta ahora existen múltiples especificaciones técnicas, en función del mercado de referencia, hasta el punto de que quien fabrica un producto concreto, si desea tener acceso a todo el mercado de la UE puede necesitar hasta 10 certificaciones diferentes, con el coste que supone cada proceso de homologación. Desde la Unión Europea se pretende dar uniformidad a los productos, de modo que se produzca la apertura de los mismos, con los consecuentes beneficios para los consumidores. Para ello, se cuenta con el *Informe Atkins*<sup>7</sup>, encargado por la Comisión Europea con el fin de conocer el impacto de una armonización de criterios técnicos para la industria de materiales de construcción. El estudio muestra los efectos de la implementación de la Directiva sobre Productos de Construcción<sup>8</sup> (ver Tabla 2).

<sup>6</sup> Informe N-06057, op. cit.

<sup>7</sup> Comisión Europea (2000).

<sup>8</sup> Consejo Europeo (1989).

Tabla 2

## Efecto de la implementación de la Directiva sobre productos de construcción

BENEFICIOS POTENCIALES		Importe estimado (millones de €/año)
Reducción de los costes de múltiples certificaciones	<p>Reducción del coste de comercialización, transporte y trabajo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costes de la multiplicidad de tests y certificaciones.</li> <li>Coste de producción diferenciada por áreas de destino, para superar los estándares de distintos países.</li> <li>Coste de gestión de la calidad, gastos generales, empaquetado y otros costes de comercialización.</li> </ul>	200-400 - 50  100
Mejoras en el comercio y en la competencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>Incremento en la competitividad, la entrada de nuevas compañías ocasionaría bajadas de precios y aumentos de eficiencia.</li> <li>Desplazamiento de la demanda hacia los productos de las zonas de menor coste o mayor productividad.</li> <li>Reestructuración y racionalización de la industria y logro de economías de escala: en un mercado de libre competencia es de esperar que se produzca competencia entre un mayor número de empresas. Sin embargo, los cambios con respecto a la estructura actual a nivel europeo serán importantes: se prohibirá el cierre de las empresas más débiles y menos eficientes, además de fusiones y adquisiciones que cambian la estructura de la industria. Estos cambios serán muy distintos para cada producto y cada país de la UE y tendrán un impacto desigual.</li> <li>El incremento de la I+D+i producirá lo que el informe Adkins denomina "efectos dinámicos a largo plazo" en una industria más competitiva, al contar con empresas de mayor tamaño, en un entorno con procedimientos más sencillos de control y certificación.</li> </ol>	0,1% - 1% de la facturación -1000 2% de la facturación -4000  20% de los costes de producción o 10% de la facturación 3000-10.000  5% de la facturación 10.000 (en 10 años) difícil cuantificación
Otros efectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mercado <b>CE</b> produciría una ventaja competitiva sobre los productos sin marca. Además, una industria con el tamaño y la tecnología suficientes contribuiría a una ganancia para competir en los mercados internacionales.</li> <li>La UE quedaría protegida de la entrada de productos de baja calidad procedentes del exterior.</li> <li>Mejora del proceso global de la construcción, debido a: <ul style="list-style-type: none"> <li>El aumento de la gama de materiales disponibles.</li> <li>Impulso del comercio electrónico, modificando el sistema tradicional de abastecimiento. Los estándares europeos hacen posible la disponibilidad de bases de datos europeos de productos, favoreciendo la transparencia en los precios y la reducción de los costes de transacción.</li> <li>Posibles incrementos en los estándares de calidad y seguridad.</li> <li>Mejoras en los procedimientos de estandarización test de productos.</li> </ul> </li> </ul>	    difícil cuantificación  difícil cuantificación  difícil cuantificación  difícil cuantificación  difícil cuantificación
INCONVENIENTES		Importe estimado (millones de €/año)
<p>El nuevo estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coste de obtención del mercado <b>CE</b> para productos pre-existentes.</li> <li>Nuevos costes a soportar por las pequeñas empresas por el mercado <b>CE</b>.</li> <li>Posibles costes adicionales si los nuevos requisitos son más estrictos que los anteriores, que pueden, además, carecer de certificación tanto de productos de baja calidad o de los Países Nórdicos y del Reino Unido).</li> </ul>		1000-2000 (a repartir en varios años)  50-100  difícil cuantificación
BALANCE COSTE-BENEFICIO		Importe estimado (millones de €/año)
El beneficio global estimado es de 10.000-20.000 millones de € al año.		

Fuente: Consejo Europeo (1989).

*En resumen:* en España, los mercados de productos de construcción, en general, son fragmentados, al igual que ocurre en la Unión Europea, área natural de expansión para nuestras empresas. No son, por tanto, los proveedores una fuerza relevante en el modelo, debido al elevado número de suministradores y al reducido coste de cambio de proveedores; y, menos aún lo serán cuando desaparezcan las barreras europeas, pese al aumento de la concentración.

## 4. COMPETENCIA ACTUAL

### 4.1. Obra civil

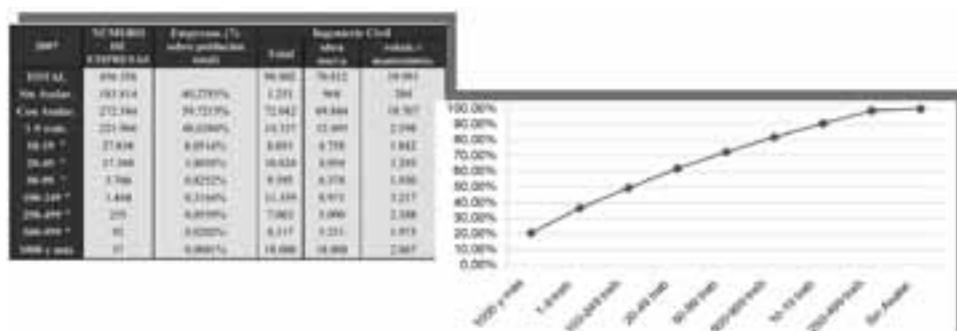
El grado de competencia en la actividad de infraestructuras es medio-alto, como consecuencia de la agregación de las variables que se mencionan a continuación.

El *grado de concentración y equilibrio entre los competidores*, si nos ceñimos a la titularidad de los proyectos, muestra un negocio bastante concentrado, ya que el 2% de las empresas, las de mayor tamaño, son responsables del 55% del volumen de negocio y las 28 mayores compañías acaparan el 20% de la actividad nacional.

Sin embargo, habitualmente no son los adjudicatarios principales quienes ejecutan la totalidad de los trabajos. La legislación de contratos con las Administraciones Públicas promueve la colaboración empresarial, lo que proporciona oportunidades de negocio para las empresas que tienen niveles de especialización y eficiencia adecuados. La subcontratación supone, junto a los proyectos conjuntos (en forma de UTEs y joint-ventures), el mecanismo de colaboración por excelencia y, puesto que la legislación no marca límites estrictos a esta práctica, son muchas las empresas que pueden beneficiarse de los proyectos de obra civil. Por eso, se puede afirmar que la construcción de infraestructuras es un negocio relativamente concentrado.

Figura 1

Segmentos de tamaño en la obra civil en España y Análisis ABC del volumen de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos básicos del Ministerio de Fomento (2008, 2006b, 2004c).

El análisis ABC de la facturación en obra civil destaca dos segmentos de tamaño por su importancia en el negocio (véase Figura 1): las empresas de “más de 1000 empleados”, responsables del 20% del volumen total de negocio (más del 25% de toda la obra nueva) y las que emplean de 1-9 trabajadores (15,8% y 17,6% de la obra nueva). En los últimos 4 años, el segmento de compañías de “20-49 empleados” ha experimentado el mayor retroceso, pasando del 23,1% del volumen total de negocio en obra civil a, tan solo, el 12%, y centradas en trabajos de rehabilitación y mantenimiento de infraestructuras.

Las *barreras de salida* son muy reducidas, ya que, al terminar la ejecución de las obras, no existen importantes activos susceptibles de desinversión; los costes fijos son relativamente bajos; la contratación de una parte del personal como la subcontratación de otras compañías, se realiza por proyecto y, una vez finalizada la obra, los contratos se extinguen sin coste para la empresa y, en muchos casos, la maquinaria es alquilada. Sólo dos circunstancias hacen que los costes fijos puedan ser una carga importante en la actualidad:

- Caídas de actividad próximas a la adquisición de nueva maquinaria.
- Una revolución tecnológica que vuelva obsoletos los activos adquiridos. Éste es un hecho poco habitual, dado que se trata de un sector con una tecnología relativamente estable y cuyos avances se producen principalmente en los materiales incorporados, trasladando el riesgo, desde las constructoras, hacia los fabricantes de productos de construcción.

La *tasa de crecimiento de la industria* es limitada, ya que se encuentra vinculada a las políticas públicas de promoción de infraestructuras. El objetivo europeo de crear una red transnacional de transporte terrestre garantiza fuertes inversiones, gran parte de ellas en países del entorno, hasta la consecución del objetivo comunitario. Esta situación favorece a empresas grandes y aquellas que no tengan miedo de acometer proyectos en el extranjero. Se estima que el volumen de actividad será, a medio plazo, estable, hasta la terminación de la red, pero a largo plazo, habría que esperar nuevos diagnósticos de necesidades.

En territorio nacional, las constructoras se están viendo beneficiadas por los planes de estímulo económico, dado que la obra pública se está empleando como mecanismo contracíclico, aunque existe una importante incertidumbre acerca de la situación, una vez terminados los planes anuales en vigor y los anticipados por los poderes públicos.

La *vinculación de los demandantes a los contratistas* es de grado medio. No existen costes de cambio de proveedor, ya que la asignación de cada proyecto se realiza por medio de procedimientos públicos independientes y cualquier empresa puede optar a los nuevos contratos. Sin embargo, la legislación establece que la experiencia en proyectos similares es uno de los cuatro criterios empleados para evaluar a los candidatos, lo que puede introducir cierta vinculación entre demandante y contratistas. Así, aunque es una carencia que puede ser subsanada por una mejor puntuación del proyectista en el resto de criterios sujetos a calificación, incrementa la intensidad de esta fuerza.

*En resumen:* no existiendo tecnologías de carácter privativo ni factores labores exclusivos de un grupo reducido de empresas, el retroceso económico, que introduce un fuerte factor limitador en los presupuestos públicos, aporta un alto grado de incertidumbre e incrementa la competencia en el sector. A este respecto, las más perjudicadas serán las empresas medianas, especialmente las del grupo 20-49 trabajadores, que se encuentran “atrapadas en la mitad”, ya que cuentan con estructuras relativamente costosas y no es fácil que puedan actuar como contratistas principales de las obras, lo que les relega a un papel subsidiario de los adjudicatarios de los trabajos. Por todo lo mencionado, la intensidad de la competencia actual es media-alta en el subsector de obra civil.

## 4.2. Edificación

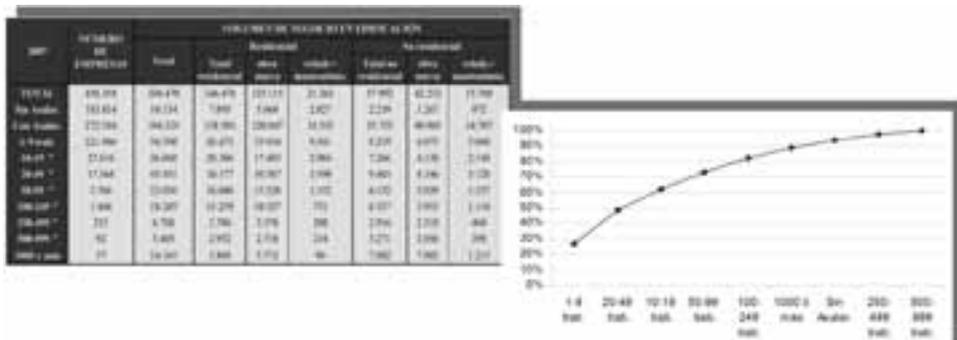
La edificación se divide en tres actividades, *residencial*, *no residencial* y *rehabilitación y mantenimiento*, atendiendo a la finalidad de los inmuebles y a los trabajos que se realizan en los mismos. El negocio residencial es, cuantitativamente, el más importante de la construcción. La obra nueva destinada a vivienda supone más de un tercio de la actividad constructiva y ha sido la más dinámica en los últimos años en España. El negocio no residencial tiene una fuerte relación con el ciclo económico general. La demanda de nuevos inmuebles es la parte más voluminosa de la inversión de los distintos sectores de actividad, por lo que hay una fuerte vinculación entre la economía y la vitalidad de la construcción. Esta relación es, además, bidireccional, ya que la capacidad de movilización de recursos de la construcción influye en la economía y es capaz de impulsarla o hacerla retroceder, en función de su actividad. Los productos de este segmento de negocio tienen múltiples finalidades (productivas o relacionadas con decisiones políticas). El negocio de rehabilitación y mantenimiento incluye dos actividades sobre inmuebles ya construidos con finalidades distintas y demandas de diferente comportamiento. El mantenimiento tiene como objetivo que las cualidades de los inmuebles a que se aplican los trabajos se mantengan constantes, independientemente de su finalidad. Sin embargo, la demanda de esta actividad depende en gran manera de la aplicación que tendrán los edificios, ya que es marginal en los residenciales y depende, casi exclusivamente, de los inmuebles productivos o los relacionados con equipamiento social. La rehabilitación tiene como objetivo realizar mejoras en las condiciones de los inmuebles. Cuantitativamente es más importante en edificios residenciales, por múltiples razones, entre las que destacan dos: el parque de edificios destinados a vivienda es mayor que el destinado a funciones productivas; su antigüedad es superior (un 50% de los edificios tiene más de 30 años y casi el 15% se acerca al siglo de vida (SEOPAN, 2007)); el mantenimiento de edificios residenciales es muy escaso. Además, la tipología de empresas dedicadas a este tipo de trabajos dificulta la obtención de datos fiables, por lo que, la información disponible únicamente permite la descripción de las actividades, demandantes y la demostración empírica de la fuerte sustituibilidad de los productos obra nueva y rehabilitación residencial.

Aunque, con independencia de la finalidad de los trabajos, en términos de producto final, se distinguen dos productos diferentes (residencial y no residencial), las afirmaciones sobre uno u otro son extrapolables, con matices, a ambos.

El *grado de concentración y equilibrio entre los competidores* es menor en edificación que en obra civil, ya que los requerimientos técnicos son, a menudo, menores y existe un número elevado de compañías suficientemente capacitadas. El segmento de las compañías más pequeñas (1-9 asalariados) es responsable del 26,7% del volumen de negocio, con un peso superior en la parte residencial (30% del total) y menor en edificios no residenciales (16,4%). En cuanto a la naturaleza de los trabajos, estas pequeñas compañías desarrollan el 45% de la rehabilitación y mantenimiento en residencial y el 32% en no residencial. Las grandes compañías, de 500 o más asalariados, tienen un papel residual en todas las clasificaciones, a pesar de la existencia de especialistas en cada una de ellas, pero la fuerte fragmentación del negocio diluye su papel, especialmente en la parte residencial y en las actividades sobre inmuebles preexistentes (véase Figura 2).

Figura 2

Segmentos de tamaño en edificación en España y Análisis ABC del volumen de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos básicos del Ministerio de Fomento (2008, 2006b, 2004c).

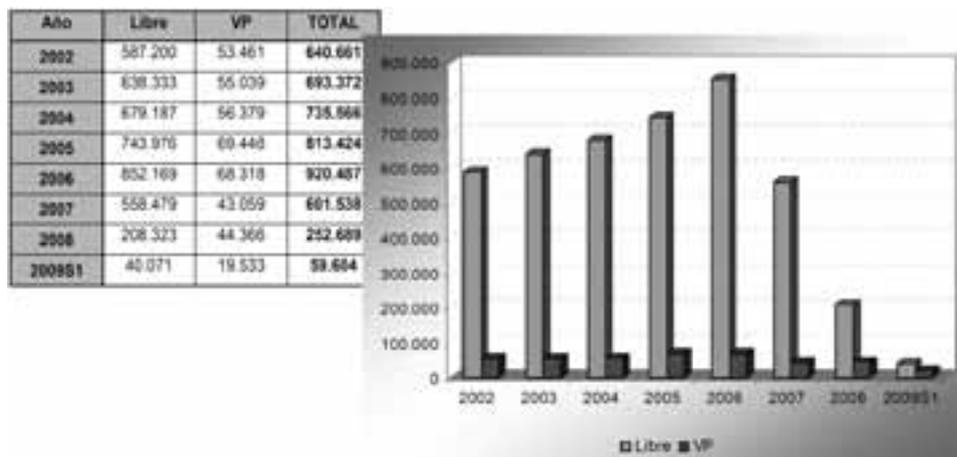
Igualmente, son reducidas las *barreras de salida*, ya que la contratación se realiza para cada proyecto y los costes fijos constituyen un reducido porcentaje del valor total del negocio.

El *grado de diferenciación de los productos* no es significativo, ya que las constructoras se limitan a cumplir las especificaciones técnicas que a menudo son poco selectivas, a pesar de la entrada en vigor del Código Técnico de la Edificación (CTE).

Después de un *crecimiento de la industria* sin precedentes desde 1990 hasta 2006, este último año se iniciaron más de 900.000 viviendas, siendo la demanda media en el período máximo (2004-2007), de 440.000. Desde entonces, se ha experimentado una intensa caída. En 2008, último ejercicio completo con datos cerrados, el descenso en el número de visados de obra superó el 72% (véase Figura 3) y no hay buenas expectativas a medio plazo, ya que, antes de comenzar a construir nuevos edificios, la demanda debe absorber la oferta existente, tanto de nueva construcción, como de inmuebles usados.

Figura 3

## Número de visados de obra (2002-2009S1)



Fuente: Elaboración propia. Datos básicos del Consejo Superior de Arquitectos de España, CSCAE, (2009).

Es importante no infravalorar la importancia de las actividades de rehabilitación y mantenimiento, que constituyen el 24% de los trabajos del sector (el 36% en la UE, dirección hacia la que tenderemos a medio plazo), y que será fundamental para las constructoras.

La vinculación de los demandantes a los contratistas es muy reducida por varias razones:

- Cuando los demandantes de proyectos son promotores, la fidelidad al constructor se limita a los casos de compañías integradas verticalmente que ejecutan sus proyectos.
- En los casos de autopromoción, el constructor se enfrenta al mercado en cada obra susceptible de ejecutar.

Sólo en construcciones técnicamente muy complejas puede existir cierta vinculación entre demandante y constructor, aunque afecta a un volumen de obra poco relevante.

En los años de explosión de la actividad constructora (2002 hasta la primera mitad de 2007), las empresas inmobiliarias ampliaron el ámbito de sus actividades<sup>9</sup>, incorporando

<sup>9</sup> Siguiendo a Gutiérrez Viguera (1993), pag. 14 y ss., pueden citarse como ejemplos de actividad promotora inmobiliaria las siguientes actuaciones:

- Urbanización, parcelación y construcción de edificios e instalaciones [...].
- Rehabilitación de edificios ya construidos y transformación, en su caso, del destino de los mismos.
- Construcción y explotación de instalaciones inmobiliarias complejas (conjuntos turísticos, comerciales, recreativos, etc.).

Las empresas promotoras inmobiliarias no son las únicas que actúan en el mercado inmobiliario, y por sus características, se diferencian de otras, tales como:

- Empresas de agencia o mediación inmobiliaria (actividad de mediación en compraventa de inmuebles básicamente).
- Cooperativas sociales de viviendas [...].
- Empresas constructoras (realizan la construcción de los inmuebles).

la ejecución de los proyectos (construcción), ampliando más aún la apropiación del valor creado por este producto.

Desde el comienzo de la crisis del sector, se viene observando un cambio relevante en muchas de las compañías relacionadas con la edificación y más aún en los no especialistas con tradición en la ejecución de los trabajos, pero con una relación directa con la misma. Así, las empresas promotoras<sup>10</sup> han tenido que replantear su posicionamiento y -además de reducir fuertemente el peso de su cartera en productos vacacionales, como son los ubicados en zonas turísticas de costa, y sustituir la primera residencia libre en favor de la protegida- muchas de ellas, que se encontraban integradas verticalmente, han externalizado, total o parcialmente, el proceso de construcción, dejando esta actividad a los históricamente protagonistas del sector. En este proceso de abandono, se observa el seguimiento ordenado de las inmobiliarias a la iniciativa de los líderes del sector.

Las grandes promotoras españolas (Metrovacesa, Colonial, Urbis, Realia, Fadesa) partían de situaciones históricas muy diferentes, en su modelo de negocio y estructura accionarial. De todas ellas, la única que tenía toda la actividad constructora plenamente integrada en la actividad promotora era Fadesa que, tras la fusión con Martinsa en 2007 ha ido externalizando partes del proceso constructivo (al principio en áreas donde Fadesa no tenía delegación) hasta hacerlo por completo en todo el territorio nacional.

Realia, estaba integrada inicialmente en FCC y Urbis, después fusionada con Reyal, en su momento era participada de ACS-Dragados. Por su estructura accionarial no tuvieron integrada verticalmente la actividad constructora, pero sí estaban integradas funcionalmente en la sociedad matriz (Realia lo sigue estando en FCC), pudiendo elegir en cada momento acerca de la externalización de la actividad constructiva, aunque el peso creciente de recursos ociosos en la constructora se canaliza hacia el propio grupo y, así, el reducido volumen de obra nueva es realizado por empresas participadas.

Metrovacesa y Colonial no contaban con constructora propia, por lo que siempre tuvieron completamente externalizado el proceso de construcción y mantienen el modelo de negocio en la actualidad.

Otras promotoras, como es el caso de Ferrovial Inmobiliaria, abrieron el proceso de externalización tras la reestructuración de sus paquetes accionariales (en este caso, por la compra por Habitat) y dejó de ser la única contrata de su filial.

El resto de promotoras se encuentran inmersas en un entorno de fuerte retracción de la actividad, por el volumen de demanda de viviendas, por lo que las por motivos obvios han dejado de contratar obras. Esto ha llevado a la práctica desaparición de la figura del promotor-constructor y todo indica que y tardará años en volver a surgir, pues las sociedades que tenían esa infraestructura ya se han deshecho de su parte constructora.

---

<sup>10</sup> Las promotoras inmobiliarias son las compañías que desarrollan las actividades necesarias para la "promoción de proyectos de construcción de edificios residenciales y no residenciales mediante la consecución de los medios financieros, técnicos y físicos necesarios para la realización de tales proyectos con vistas a su venta posterior" excluyendo, expresamente, la promoción de obras de ingeniería civil, todas las actividades de arquitectura e ingeniería, los servicios de dirección de obras relacionados con proyectos de edificación y la ejecución (construcción) de edificios, como se indica en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009), del Instituto Nacional de Estadística.

*En resumen:* el nivel de competencia de la industria en la actualidad es medio-alto, como consecuencia de atravesar la etapa contractiva del ciclo con gran virulencia, lo que hace que muchas compañías se encuentren con una parte inactiva y estén dispuestas a reducir significativamente sus márgenes, a cambio de mantener un ritmo suficiente hasta la recuperación del nivel de actividad. Se atraviesa, por tanto, una etapa de reorientación del negocio que conducirá, en muchos casos, a aligerar considerablemente sus estructuras si quieren sobrevivir a un periodo de fuertes dificultades, en el que será clave haber mantenido balances saneados y pasivos controlados, para mantenerse activo en un momento complejo cuya duración es difícil de anticipar.

## 5. COMPETIDORES POTENCIALES

### 5.1. Obra civil

El acceso de nuevas empresas a la industria depende de las barreras de entrada y de la reacción de las empresas previamente existentes.

La *capacitación técnica* es un factor clave para el desempeño de este tipo de proyectos. Las grandes constructoras no son las únicas que cuentan con este conocimiento sino que subcontratan partes concretas de los proyectos a empresas más pequeñas y especializadas.

La vía de entrada de medianas constructoras al negocio aparece por medio de la colaboración entre iguales con distinta especialización. Ante este tipo de asociaciones, las grandes empresas pueden constituir contratos de larga duración con sus subcontratistas, concertando gran parte de su capacidad productiva, de modo que no puedan embarcarse en proyectos complementarios.

El proceso productivo, intensivo en mano de obra y que requiere un reducido volumen de capital fijo, dificulta la generación de *economías de escala*. Las grandes constructoras no cuentan con ventaja en términos de eficiencia con las de menor tamaño, sino que su preeminencia se deriva de su experiencia, conocimiento y estructura financiera que las hacen adjudicatarias de los trabajos.

En cuanto a las *necesidades de capital*, se hará una distinción en base a la naturaleza de los costes que deben financiar. La incorporación continua de grandes volúmenes de materiales y la mano de obra necesaria para el avance de los proyectos implica un gran volumen de circulante, financiado en parte por el cobro de las certificaciones de obra, aunque sí puede suponer cierta barrera de entrada al negocio (y más aún cuando se emplea alguno de los mecanismos previstos en la nueva legislación aplicable a la obra pública, que consisten, básicamente, en el aplazamiento del pago). En estos casos especialmente, las constructoras deben acreditar una estructura financiera suficiente para afrontar por sí mismas, o con el apoyo de financiación externa, la ejecución de los proyectos.

Por el contrario, los proyectos de obra civil no precisan inmovilizados importantes, en relación con el total de recursos, lo que hace que ésta no sea una barrera de entrada al negocio. Sin embargo, las Administraciones exigen a los potenciales concurrentes una solvencia financiera, teóricamente superior a la efectivamente necesaria para los trabajos, que

garantice el buen fin de los proyectos, evitando así problemas durante la ejecución<sup>11</sup>. Las nuevas políticas públicas de financiación de infraestructuras mitigan el fuerte impacto que podrían suponer los requerimientos de capital por medio de varios mecanismos:

1. Las Administraciones demandantes pueden colaborar en la financiación por medio de préstamos participativos, avales y anticipos reintegrables, entre otros instrumentos para favorecer a los licitadores y evitar que la inmovilización de grandes capitales durante períodos prolongados pueda ocasionar un desincentivo a este tipo de negocio<sup>12</sup>.
2. El marco legal ofrece la posibilidad de obtener financiación privada por medio de mecanismos financieros y de garantía aplicados directamente a los proyectos.

Los *efectos experiencia y aprendizaje* también deben estudiarse desde una doble perspectiva: adjudicación y ejecución. En cuanto a la primera, la experiencia aporta una ventaja clave derivada del conocimiento del negocio necesario para que las propuestas de cada empresa tengan posibilidades claras de ser aceptadas. Este conocimiento recae en los contratistas habituales y su personal, por lo que, las compañías que desean entrar en el mercado pueden contratar a los responsables de los departamentos de proyectos.

En cuanto a la ejecución, la experiencia acumulada en un proyecto no es totalmente extrapolable a los siguientes, por las distintas características de cada área geográfica, las necesidades concretas previstas en cada caso, las particularidades del mecanismo previsto por la Administración contratante y, en general, debido a que cada proyecto cuenta con un desarrollo independiente. Las ventajas de la experiencia anterior no se traducen, por tanto, en ventajas en término de costes.

La *lealtad de los clientes* es, a priori, reducida, ya que cada licitación es independiente de las anteriores, aunque la experiencia acumulada puede llevar a las Administraciones Públicas a decantarse por compañías que ya han realizado trabajos similares, habitualmente grandes compañías, que se enfrentan en competencia directa por los grandes proyectos y, más aún, cuando se recurre a los procedimientos restringido, negociado y diálogo competitivo. Además, cuando la empresa constructora realiza también la explotación/gestión de la infraestructura, la Administración modifica el contrato original de construcción-explotación ofreciendo ampliaciones al proyecto. Esto se produce en infraestructuras de transporte (especialmente autopistas, cuando se desea aumentar el número de carriles, nuevos tramos de ampliación, etc.) y, en general, cuando los proyectos están asociados a largos períodos temporales.

---

<sup>11</sup> Algunos empresarios del sector son, sin embargo, partidarios de elevar los requisitos financieros, lo que contribuirá a reducir el índice de fallidos. Hay múltiples opiniones en la industria, basadas en experiencias pasadas, según las cuales los requisitos financieros exigidos no son suficientes para garantizar que los adjudicatarios terminarán los trabajos encargados. Se han producido situaciones en las que empresas de reciente creación, con patrimonios netos reducidos, han entrado en procedimientos concursales una vez cobrado determinado número de certificaciones de avance de obra, lo que hace que no se terminen los trabajos en las condiciones previstas. Esto produce dos efectos muy nocivos: la pérdida de una parte de los recursos públicos empleados y el retraso consecuente en la finalización de los trabajos.

<sup>12</sup> Esta nueva formulación genera múltiples beneficios:

- Para las constructoras consolidadas en el negocio, que han demostrado capacidad técnica y solvencia financiera, porque reducen el volumen de recursos financieros inmovilizados en un único proyecto.
- Posibilita la entrada de inversores institucionales, entre otros, diversificando las fuentes de recursos financieros.
- Las Administraciones aseguran así el buen fin de las operaciones adjudicadas.

En lo relativo a las políticas gubernamentales, la construcción es una industria sin ningún tipo de restricción. No existen limitaciones a la entrada de compañías extranjeras ni tampoco otros países tienen barreras que bloqueen la entrada de empresas españolas, lo que hace que los buques insignia de nuestro mercado tengan importantes fuentes de negocio en el extranjero. Eso sí, el proceso de apertura de los mercados hace que constructoras extranjeras puedan competir en España, pero también facilita la entrada de empresas españolas a otros países y permite a nuestras empresas operar conjuntamente con emprendedores extranjeros<sup>13</sup>.

*En resumen:* el conocimiento del negocio constituye un factor clave para el subsector de obras públicas, cuyas barreras de entrada se basan, sobre todo, en los requerimientos técnicos y financieros demandados por la Administración. El tamaño y las estrategias de subcontratación se convierten así en factores clave que limitan la competencia real a la producida entre las empresas de mayor experiencia y dimensión.

## 5.2. Edificación

Las características que definen esta actividad delimitan unas barreras de entrada diferentes a las del negocio de las infraestructuras.

La *capacitación técnica* exigida para realizar una elevada proporción de los proyectos no es excesiva, salvo para casos concretos. No resulta complicado encontrar la forma de acceder a un mercado maduro como éste, a pesar de las modificaciones que paulatinamente se introducen en los inmuebles, como son las relativas a la construcción sostenible, eficiencia energética, generación de energías renovables, entre otras. La innovación en el sector no es destacable, más allá de los nuevos materiales que se introducen con motivo de las nuevas exigencias legales o sus mejores propiedades. En menor medida, incluso, ocurre en los proyectos de rehabilitación y mantenimiento, salvo en contados casos (habitualmente en edificios no residenciales) en los que puede ser necesario un mayor conocimiento técnico.

No existen *economías de escala* significativas en el negocio de la edificación.

Al igual que el negocio de la obra civil, la edificación no cuenta con una importante *necesidad de capital fijo*, por las mismas características de la actividad.

Tanto los materiales incorporados al producto, como la mano de obra necesaria, representan volúmenes relativamente elevados. Sin embargo, a menudo su mecanismo de cobro se encuentra vinculado a la entrega de certificaciones, lo que hace que la constructora no necesite inmovilizar capital, ya que de forma periódica irá recibiendo fondos procedentes de su cliente. Sólo en aquellos casos en que el acuerdo con su cliente establezca que el pago se realizará a la conclusión del proyecto, las necesidades de capital serán elevadas (aunque a menudo, inferiores a las necesarias en la obra civil).

En esta actividad no existen *efecto experiencia* ni *efecto aprendizaje* destacables porque la previa realización de proyectos no produce ventajas en términos de costes.

---

<sup>13</sup> Sin embargo, el Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC) considera que los españoles son mercados de construcción nacionales, “sin descartar una delimitación geográfica más amplia en el futuro”. Más concretamente, considera que el mercado de obra civil es nacional, a pesar de la incorporación al ordenamiento de normas sobre coordinación de los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos, lo que permite la competencia en igualdad de condiciones para todas las empresas comunitarias.

La *lealtad de los clientes* no es destacable en esta industria. Cuando se trata de edificios residenciales a iniciativa de promotoras, sí puede existir cierta vinculación de éstas hacia las constructoras con que han trabajado anteriormente. Sin embargo, en el caso de otras formas de promoción, como la autopromoción o las cooperativas de propietarios, esta vinculación no existe. En el caso de inmuebles no residenciales, si el promotor es un organismo público, las condiciones son las mismas que las que se producen en el negocio de la obra civil; cuando el promotor es particular, tampoco hay una lealtad destacable, salvo que los edificios necesiten unas condiciones muy específicas que sólo pueden garantizar unos pocos edificadores, hecho poco habitual y de poca relevancia cuantitativa para la industria.

No existen *políticas gubernamentales* que limiten la entrada a nuevas constructoras, siempre que los nuevos competidores cumplan los requisitos de calidad y seguridad establecidos<sup>14</sup>. De manera colateral, los trabajos realizados en edificios públicos exigen la inscripción en los registros oficiales de licitantes, aunque el reducido peso que supone la actividad pública frente al total de facturación y las reducidas exigencias que el mantenimiento en los mismos requiere, no suponen barreras relevantes para compañías con cierto recorrido, incluso microempresas.

No se identifican *restricciones comerciales* que afecten al acceso de compañías al mercado.

*En resumen:* no existen restricciones ni límites a la entrada a nuevos competidores, más allá de la situación de fuerte contracción del mercado, tras un período expansivo sin precedentes. Los potenciales nuevos competidores deberán acceder con un modelo de negocio muy claro y una orientación a los trabajos sobre inmuebles preexistentes (rehabilitación y mantenimiento), que son las únicas que pueden justificar, a medio largo plazo, unas expectativas razonables de crecimiento.

## 6. CLIENTES

### 6.1. Obra civil

Mayoritariamente, el cliente es la Administración Pública (Estatad, Autonomías y Organismos Locales), con el volumen que puede observarse en el Tabla 3. Todas ellas, en su papel de demandantes, actúan de manera similar, ya que las leyes que afectan a unas y otras están concebidas bajo los mismos criterios. En la actualidad, las Administraciones Públicas se encuentran en una situación de fuerte control del gasto y las restricciones presupuestarias son mayores a medida que se reduce el alcance de los organismos. Las administraciones territoriales (Comunidades Autónomas y Ayuntamientos) cuentan con unas normas más estrictas de funcionamiento presupuestario, basadas en el principio de prohibición de endeudamiento con motivo distinto al de financiar inversión, a excepción de la utilización de recursos ajenos para cubrir necesidades transitorias de tesorería. Esto hace que la carga financiera de la deuda deba ser cubierta por ingresos tributarios futuros, del propio gobierno territorial o a través de las transferencias del Estado.

---

<sup>14</sup> El Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC) considera que los mercados de edificación (residencial y no residencial), son considerados como nacionales, dada la extensa reglamentación técnica y administrativa nacional e incluso local (planeamientos urbanísticos, reglamentos de edificación, etc.).

Tabla 3

**Licitación oficial por agente contratante.  
Administraciones Públicas. (1989-2008) (millones de euros)**

AÑO	TOTAL	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS				
		ESTADO			SEG. SOCIAL	ENTES TERRIT.
		TOTAL	A.G.E.	ORG. AUTONOMOS		
1989	9.360	4.790	4.592	207	+	4.561
1990	8.060	2.728	2.364	364	+	5.332
1991	6.991	2.805	2.563	241	+	4.187
1992	7.688	3.880	3.764	116	+	3.808
1993	9.719	5.485	5.403	82	+	4.234
1994	9.810	5.356	5.206	59	+	4.455
1995	6.697	3.059	2.979	80	1	3.637
1996	9.129	4.027	3.998	29		5.101
1997	8.001	2.736	2.661	75	+	5.265
1998	12.993	5.318	5.195	123		7.675
1999	11.460	4.431	4.154	277		7.030
2000	11.740	5.381	5.195	186	1	6.358
2001	16.341	7.548	7.271	277	2	8.790
2002	19.611	8.759	8.221	538	1	10.831
2003	16.796	8.961	8.484	476	1	7.745
2004	20.864	8.180	7.872	308		12.684
2005	23.011	9.808	9.205	602	1	13.202
2006	30.962	14.266	13.468	798	2	16.694
2007	26.507	13.998	13.597	401	2	12.507
2008	28.434	15.458	15.212	247	+	12.976

Fuente: Ministerio de Fomento (2009, 2008, 2006a, 2005, 2004a, 2004b y 2002).

Si los recursos estatales son cada vez más limitados y las fuentes de financiación de los organismos son similares y cuentan con el mismo marco normativo, todas las Administraciones se comportarán de un modo similar, con pequeñas variaciones debidas a las preferencias del equipo de gobierno de cada una en cada momento.

*En resumen:* aunque contamos con muchos organismos públicos, con competencias diferentes, todos ellos se comportan de modo similar y sus disponibilidades de recursos financieros y capacidad de endeudamiento para inversión son parecidas, lo que lleva a tener elevado poder de negociación de precios en los contratos de obras públicas. Este hecho ha empujado los márgenes de beneficio de los constructores de obra civil claramente a la baja<sup>15</sup>.

## 6.2. Edificación

Al contrario que el mercado de obra civil, la demanda de edificación depende mayoritariamente de agentes privados (los últimos años son responsables de más del 90% de la facturación). La demanda es muy fragmentada, por lo que los clientes no tienen el mismo poder de negociación que en la obra civil y eleva los márgenes de estos proyectos.

<sup>15</sup> Durante los últimos 10-15 años, los márgenes se han reducido entre un 50% y un 60%.

*En resumen:* la atomización de los clientes hace que no constituyan una fuerza destacable, por lo que su relevancia en el modelo es reducida.

## 7. CONCLUSIONES

La influencia que cada de las fuerzas descritas en el modelo tienen en las dos subindustrias, analizadas y justificadas previamente, se recoge a modo de resumen, en el Tabla 4.

Se pone de manifiesto la no existencia de alternativas a los productos de la construcción con un grado alto de sustituibilidad, por lo que la práctica totalidad del valor del mercado se reparte entre los participantes directos o potenciales del mismo.

En lo relativo a los proveedores de materiales, las constructoras se relacionan con multitud de agentes, para contar con la gran variedad de productos de naturaleza muy heterogénea. Aunque el negocio de materiales de construcción está viviendo un proceso de concentración, reestructurando una actividad cuya clave a medio plazo es la inversión en I+D+i, que repercute en una industria más competitiva, con empresas de mayor tamaño y en un entorno con procedimientos racionales de control y certificación, los mercados tenderán a ser fragmentados, por su estructura de costes, lo que hace que los proveedores no sean una fuerza relevante en el modelo.

Tabla 4

### Intensidad de las fuerzas en el Modelo de Porter aplicado a la construcción

FUERZAS	OBRA PÚBLICA	EDIFICACIÓN
A) Productos sustitutivos	BAJA	
B) Proveedores	(BAJA)	
Tipo	Reducido	
Grado de concentración	Reducido	
C) Competencia actual	(MEDIA-ALTA)	(MEDIA-ALTA)
Grado de concentración	Relativamente alto	Medio
Barreras de salida	Reducidas	Muy bajas
Diferenciación del trabajo realizado	Reducido	Reducido
Peso de los costes fijos	Reducido	Reducido
Crecimiento de la industria	Potencial limitado	Potencial limitado
Vinculación de los demandantes	Media	Reducida
D) Competidores potenciales	(MEDIA)	(MEDIA-BAJA)
Barreras de entrada		
Capacitación técnica	Media – alta	Media – baja
Economías de escala	Baja	Baja
Necesidad de capital fijo	Medio-alta	Baja
Necesidad de capital variable	Media	Moderada
Efecto experiencia y aprendizaje	Medio	Medio
Lealtad de los clientes	Media	Media – baja
Políticas gubernamentales	No	No
Restricciones comerciales	Fuertes	No existen
E) Clientes	(ELEVADA)	(BAJA)
Tipo	Administraciones (estatal, autonómica, local)	Particulares, habitualmente promotores
Grado de concentración	Elevado	Muy reducido

Otras fuerzas del modelo deben estudiarse de forma diferenciada para las actividades de obra pública y edificación. La competencia en las actividades de edificación y obra civil –aunque cuentan con características comunes, como el reducido peso de los costes fijos y la inexistencia de barreras de salida– están marcadas por condicionantes diferentes que, en conjunto, constituyen una fuerza con una intensidad similar en el modelo. En la obra civil, el grado de concentración entre los competidores es elevado, con gran importancia de los grandes operadores. Sin embargo, un número relativamente importante de empresas medianas, que habitualmente tomaban el papel de subcontratistas están accediendo mediante alianzas con socios industriales y financieros a contratos importantes. Todo ello conduce a importantes descuentos sobre los precios de licitación. En la edificación, el significativo número de compañías competidoras es el principal factor que hace que el grado de competencia actual en el sistema sea medio-alto.

La entrada de competidores potenciales al negocio tiene, en obra civil, una intensidad media, dado que, aunque aparentemente no existen barreras de entrada, los criterios necesarios para resultar adjudicatario (tecnicidad, mecanización, financiero y experiencia constructiva) actúan a modo de trabas. De hecho, los grandes operadores han sido capaces de posicionarse con fuerza en determinadas actividades, como la desalación mediante la compra de compañías que aportaban práctica acreditada. En la edificación, la intensidad de la competencia potencial es menor: si bien tampoco existen restricciones a la entrada y no hay requisitos que limiten el acceso a los trabajos. El único aspecto limitador para la entrada es el elevado número de constructoras existente, resultado de un periodo de expansión que ha duplicado prácticamente el número de agentes en el mercado en los últimos 8 años, en un marco en el que la actividad no tiene visos de remontar a medio plazo.

La variable clientela tiene una intensidad muy distinta al analizar los negocios de obra civil y edificación. La concentración de esta variable en la primera es muy elevada, ya que los clientes son las Administraciones (estatal, autonómica y local). Sin embargo, en la edificación (con demandantes mayoritariamente privados) la concentración es muy reducida, lo que confiere una intensidad baja en el modelo.

En definitiva, el análisis de la industria de la construcción pone de manifiesto que hay fuerzas que están adquiriendo una mayor intensidad, reforzando el posicionamiento de los agentes más flexibles y mejor preparados, lo que, sin duda, deberán tener presente todas las compañías para el desarrollo de futuras estrategias.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COMISIÓN EUROPEA (2000): *Effects of Regulation and Technical Harmonisation on the Intra-Community Trade in Construction Products*. Bruselas. DG Empresa.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ASOCIACIONES DE FABRICANTES DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN (CEPCO) (2009): <http://cepc0.hispamat.com/>

CONSEJO EUROPEO (1989): “Directiva 89/106/CEE del Consejo, de 21 de diciembre de 1988, relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros sobre los productos de construcción”. *Diario Oficial* L 40 de 11.02.1989.

CONSEJO SUPERIOR DE ARQUITECTOS DE ESPAÑA (CSCAE) (2009): [www.cscae.com](http://www.cscae.com)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE): CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES, CNAE-2009 (<http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/cnae2009.pdf>)

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE): DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (DIRCE)([HTTP://WWW.INE.ES/JAXI/MENU.DO?TYPE=PCAXIS&PATH=%2Ft37/p201&file=inebase&L=0](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37/p201&file=inebase&L=0))
- GUTIERREZ VIGUERA, M. (1993): *Contabilidad de empresas inmobiliarias*. Autoeditado. ISBN: 84-604-6554-3. Madrid
- MINISTERIO DE FOMENTO (2000): *Índice de precios de las viviendas. Estadística de precio medio del m<sup>2</sup>: datos obtenidos de las tasaciones hipotecarias*. Madrid, España.
- MINISTERIO DE FOMENTO (2004a): *Encuesta coyuntural de la industria de la construcción 2003. Serie estadísticas*. Madrid, España
- MINISTERIO DE FOMENTO (2004b): *Índice de precios de las viviendas. Año 2002*. Madrid, España
- MINISTERIO DE FOMENTO (2004c): *Plan Estratégico de Infraestructuras de Transporte (PEIT)*. Madrid, España
- MINISTERIO DE FOMENTO (2005): *Licitación oficial en construcción. Años 2003- 2004*. Madrid, España
- MINISTERIO DE FOMENTO (2006a): *Boletín estadístico online. Actualización periódica*. Madrid, España
- MINISTERIO DE FOMENTO (2006b): *Estructura de la construcción. Años 2001-2004*. Madrid, España
- MINISTERIO DE FOMENTO (2008): *Estadística de la estructura de la industria de la construcción. Año 2007*. Madrid, España
- MINISTERIO DE FOMENTO (2009): *Estadística de la estructura de la industria de la construcción. Año 2008*. Madrid, España
- MINISTERIO DE VIVIENDA: [WWW.MVIV.ES](http://WWW.MVIV.ES)
- PORTER, M. (1979): "The Structure Within Industries and Companies Performance", *Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227.
- PORTER, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Wiley, Nueva York.
- PORTER, M. (1985): "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance". *Free Press*. Nueva York.
- PORTER, M. (1987): "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May/June 1987, pages 43-59.
- PORTER, M. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12 (Winter Special Issue), pages. 95-117.
- PORTER, M. (1996): "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, Nov.-Dic., pages. 61-78.
- PORTER, M. (2001): "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, Marzo, pages. 62-78.
- SEOPAN (2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010): *Informe sobre la construcción*. SEOPAN, Madrid.
- SERVICIO DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (2006): Resolución relativa a la adquisición de Uniland por parte de Cementos Pórtland Valderrivas (Expediente: N-06057 (Concentraciones)).
- TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (1992): *Resolución C-9/92 CEMEX/SAN-SÓN*.

