

LA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL GRUPO DRAGADOS

*Santiago Foncillas Casaus**

El Grupo Dragados constituye un claro ejemplo de empresa española que puede crecer en dimensión y eficiencia no sólo mediante el desarrollo de nuevas actividades productivas, sino también a través de su implantación en nuevas áreas geográficas. La división con más peso en la internacionalización del grupo es la de construcción, seguida por la industrial y la de servicios, siendo esta última la que ha registrado un crecimiento mayor, recientemente. En este artículo se expone la evolución de este proceso expansivo; se analizan los planes estratégicos, «Proyecto 2000» y «Dragados XXI», y se avanzan los proyectos del nuevo Grupo Dragados para mantener su posición mundial, especialmente en Europa.

Palabras clave: *empresas multinacionales, estrategia empresarial, industria de la construcción, España.*

Clasificación JEL: *F23, L74.*

1. El Grupo Dragados: una historia marcada por la diversificación y la expansión en el exterior

Fundado en 1941, con el nombre de Dragados y Construcciones, el grupo inició su actividad en la provincia de Cádiz, en labores de construcción, de mantenimiento portuario y de obras hidráulicas, para ampliar inmediatamente después su campo de acción a todo el territorio español y a todas las actividades propias del sector de la construcción.

En los años cincuenta, acometió su primera estrategia de diversificación, al abordar la actividad inmobiliaria, para situarse más tarde en las áreas de la ingeniería civil y las actividades más específicamente industriales. El crecimiento de su dimensión empresarial fue tan espectacular que Dragados llegó a eri-

girse en líder de la construcción nacional, en la primera mitad de la década de los sesenta.

La aprobación y puesta en práctica en 1959 del Plan de Estabilización, base para la apertura del sistema económico español hacia el exterior, hizo posible que las empresas españolas más eficientes y de mayor dimensión, procedieran a incluir entre sus políticas de crecimiento las de proyección e impulso de sus actividades en el exterior.

Así, Dragados y Construcciones diseñó su política de internacionalización y seleccionó como principales áreas de actuación aquéllas que mostraban mejores expectativas de éxito, bien por la existencia de lazos culturales e históricos, como era el caso de Iberoamérica, bien por la proximidad geográfica, como sucedía con Portugal y los países del Norte de África.

Desde un principio, consideró Dragados que los objetivos de la política elegida serían más fáciles de alcanzar si se adoptara

* Presidente del Grupo Dragados desde 1994 hasta el 19 de abril de 2002.

un firme compromiso de implantación a largo plazo en los países en los que se iba penetrando y, en consecuencia, procedió a crear delegaciones y a implantar empresas integradas en el perímetro de consolidación del grupo. Fue Argentina la primera nación extranjera en la que constituyó su primera unidad económica internacional, Dycasa.

También paso a formar parte del bloque de medidas de acción exterior la política de diversificación de actividades. A tal efecto, y con objeto de aprovechar las oportunidades que pudieran surgir en los distintos países, Dragados constituyó en 1966 la empresa de ingeniería INTECSA, que rápidamente logró una amplia proyección internacional que constituía su objetivo prioritario, tal como proclama su propio nombre: «Internacional de ingeniería y estudios técnicos, Intecsa».

A todo este conjunto de acciones se unió la del desarrollo del negocio de promoción y operación de concesiones de infraestructuras de transporte, cuyo hito más destacable fue la construcción y explotación en 1966 del Puente de Carranza, en la provincia de Cádiz, y, más tarde, la construcción y aprovechamiento de las autopistas de peaje Sevilla-Cádiz y Valencia-Alicante. Este negocio llegó a ser tan próspero que, desde 1994, Dragados es líder mundial del sector y gestiona hoy concesiones en 12 países.

La política de internacionalización del grupo sufrió una notable desaceleración entre los años 1975 y 1985, como consecuencia de la crisis económica internacional, provocada por los *shocks* petroleros de 1973 y 1979, y, de nuevo, en la década de los ochenta, por efecto de la grave depresión económica que tanto afectó a los países iberoamericanos.

La adhesión de España a la Comunidad Europea, como miembro de pleno derecho, en 1986, generó nuevas y prometedoras expectativas para las empresas españolas que desarrollaban su actividad en el exterior. Dragados no las desaprovechó y, para hacerlas operativas, impulsó de nuevo vivamente su política de expansión internacional. En 1993 otra crisis económica, esta vez de marcado acento industrial, sumió al sector constructor español en una intensa depresión, que se prolongó hasta el año 1995.

Para entonces Dragados era el segundo grupo constructor nacional —con una facturación agregada de 435.000 millones de

pesetas, de los que el 73,9 por 100 correspondía a la actividad constructora— y seguía dando prioridad a su política de proyección internacional y de razonable diversificación de actividades de producción. En efecto, el 14 por 100 de su facturación provenía del exterior; las actividades industriales, de servicios urbanos e inmobiliarias aportaban, respectivamente, el 12 por 100, 9 por 100 y 2 por 100 de la facturación agregada y las concesiones de infraestructuras de transportes contribuían con el 3 por 100 a conformar la cuantía del total facturado.

Pero la condición de empresa internacional y diversificada no siempre asegura una alta rentabilidad empresarial atractiva para los inversores, quienes entonces, junto a analistas financieros y al propio mercado bursátil, otorgaban al Grupo una insuficiente valoración.

En estas circunstancias, aparecieron en el horizonte expectativas prometedoras, fundadas en la experiencia adquirida a lo largo de los años siguientes a la adhesión de España a la Comunidad Europea, que permitían aventurar, en base a las garantías de estabilidad monetaria, fiscal y de precios posibilitadas por esa incorporación a la CE, la proximidad de un período largo de prosperidad.

Asimismo, las políticas globalizadoras, que con tanto ardor defendieron buena parte de expertos economistas y analistas financieros, obligaban a las empresas a adaptarse al nuevo orden económico internacional, en el que imperaban la liberalización de los mercados y la creciente competencia, tanto en los mercados interiores como en los exteriores en los que cada empresa operaba.

Además, el vigoroso proceso de concentración de empresas, creciente en todos los países más desarrollados, generaba unos beneficios efectivos en el sector constructor español, quizás mayor que en otros sectores.

Dragados procedió, entonces, a ordenar su estructura societaria, mediante la agrupación de empresas con actividades y objetivos comunes y acometió un proceso de desinversión en actividades no relevantes de menor rentabilidad.

Asimismo, inició el diseño y ejecución de una política empresarial con objetivos precisos y acciones perfectamente defini-

das, susceptibles de ser evaluadas periódicamente, a las que dotó de un alto grado de flexibilidad que permitiera acometer, tan pronto como fuera necesario, las adaptaciones que fueran precisas.

También revisó el proceso de la planificación del grupo, con una orientación estratégica definida, que tuvo su concreción en la elaboración del denominado «Proyecto 2000», primer plan estratégico del grupo, cuya vigencia abarcó los años 1995 a 1997.

El éxito logrado con la ejecución del primer plan, y la necesidad de persistir en la misma línea de acción, determinaron la conveniencia de diseñar uno nuevo, también de tres años de duración, que fue identificado con el nombre «Dragados XXI», cuya aplicación ha concluido hace un año. En ambas actuaciones estratégicas la política de internacionalización continuó siendo la herramienta clave y decisiva para el logro de los ambiciosos objetivos seleccionados.

2. La presencia internacional de Grupo Dragados

Como ya se ha señalado, Dragados es hoy la primera empresa exportadora del sector constructor español que, además, ha alcanzado el liderazgo mundial en promoción y gestión de infraestructuras de transporte. Su facturación internacional en el año 2001 se situó en 1.225,2 millones de euros (203.853 millones de pesetas), y al finalizar este ejercicio, la cartera de pedidos correspondiente a obras a realizar en el extranjero, ascendía a 6.190,4 millones de euros (1,03 billones de pesetas).

La división que desarrolla una actividad internacional más intensa es la de construcción que, con más de 656 millones de euros (109.186 millones de pesetas), aportó un 53,5 por 100 de toda la facturación internacional del grupo en 2000. Su posición en el mercado internacional se ve reforzada año tras año con nuevas adjudicaciones y con la presencia en proyectos singulares que requieren el uso de tecnologías avanzadas, como es el caso de la construcción de la autopista Platinum, en Sudáfrica, que fue adjudicada en el año 2000 y cuyas obras se iniciarán en el año. Es asimismo un referente mundial en el sector construc-

tor de numerosos países al hallarse actualmente implantado en 26 países de los cuatro continentes y haber desarrollado actividades en más de 60 países.

La calidad de los trabajos que realiza ha contribuido a potenciar su presencia en estas áreas, y es la causa principal de que las adjudicaciones de proyectos públicos que se logran faciliten las resoluciones favorables de ulteriores concursos.

La división industrial se sitúa en segunda posición en aportación a las ventas internacionales del grupo. En 2000, la facturación internacional de este área ascendió a 289 millones de euros (48.137 millones de pesetas), un 24 por 100 de las ventas internacionales del grupo y un 37 por 100 del total del negocio industrial. Su cartera internacional, distribuida en quince países, al finalizar el año 2000, suponía un 40 por 100 de su cartera total.

La división de servicios es la que ha registrado el mayor crecimiento. La aportación exterior a las ventas por parte de Urbaser se situaba, el año 1998, en el 3 por 100 y, un año más tarde, ascendía al 13 por 100, nivel que se mantiene en la actualidad. Un 52 por 100 de la cartera de esta división procede de actividades internacionales y su facturación internacional, 158 millones de euros (26.305 millones de pesetas), ha supuesto, en 2000, el 15 por 100 de sus ventas totales y el 13 por 100 de la facturación internacional del grupo.

La división de concesiones de infraestructuras alcanzó, en el año 2000, el cuarto puesto por su aportación a la facturación internacional del grupo. El desarrollo de esta actividad ha contribuido a afianzar la presencia de Dragados en numerosos mercados, casi desde el principio de su proceso de expansión. En la actualidad, detenta el liderazgo y gestiona 27 concesiones en 12 países de 4 continentes. Su facturación internacional, en el ejercicio 2000, ascendió a 110,3 millones de euros (18.353 millones de pesetas), equivalentes al 61 por 100 del total de su facturación y al 9 por 100 de la facturación internacional del grupo.

La división inmobiliaria es la que realiza la aportación más reducida a la actividad internacional del grupo. En el año 2000 ha aportado, al total facturado en el exterior, sólo 11,3 millones de euros (1.872 millones de pesetas), fundamentalmente en el mercado portugués.

3. Consideraciones estratégicas

Como ya se ha comentado, en 1995, el 14 por 100 de la facturación del Grupo Dragados procedía de las actividades internacionales. Un porcentaje, sin duda, elevado, que era preciso aumentar si se quería conseguir una mejor valoración de la empresa en el mercado.

Los planes estratégicos que se desarrollaron entre 1995 y 2001, «Proyecto 2000» y «Dragados XXI», seleccionaron un conjunto de actuaciones encaminadas a potenciar la política de acción exterior.

En el plan «Proyecto 2000» (1995-1997) se pusieron en marcha procesos de planificación eficientes en el área internacional y se identificaron y jerarquizaron los mercados presentes y potenciales. También se abordó la reducción del importante volumen de recursos que demandaba la financiación de las acciones exteriores, mediante el logro de acuerdos con otras empresas con objetivos comunes, prioritariamente constructoras nacionales, que se concretaron en la creación, en agosto de 1998, de una empresa coparticipada al 50 por 100 con FCC.

En el plan «Dragados XXI» (1998-2001) los objetivos principales de acción exterior se dirigieron a lograr una expansión de la dimensión exterior del grupo, a un ritmo del 15 por 100 anual. Las acciones emprendidas por todas las unidades de negocios en materia de identificación de demandas y oportunidades, de aprovechamiento de las nuevas tecnologías de gestión del conocimiento, y de formación de personal, permitieron obtener unos resultados muy superiores a los previstos.

El modelo de gestión, consistente en concebir al ámbito geográfico de actuación como un espacio único, facilitó considerablemente la labor de percepción y aprovechamiento de todas las complementariedades derivadas de las economías de escala, de las ventajas de la localización o incluso de las fases del ciclo económico.

La corrección de los efectos derivados de las variaciones del ciclo económico en la actividad de construcción fue uno de los hechos que justificaron la decisión de diversificar actividades, primero, y mercados, después, para dar mayor estabilidad a la

cuenta de resultados. Fruto de la puesta en práctica de esta estrategia fue el logro de los objetivos marcados para el año 2000, al final del cual, un 46 por 100 de la facturación del grupo y un 61 por 100 de los resultados procedieron de actividades ajenas a la construcción, mientras la facturación aportada para las actividades internacionales seguía manteniéndose en torno al 25 por 100 a finales del período.

Pero la clave del éxito de las estructuras empresariales complejas con implantación internacional no está tan sólo en identificar las oportunidades que se presentan y saber aprovechar ventajas y complementariedades entre las distintas áreas de negocio. Es fundamental, también, localizar y evaluar a tiempo los riesgos que pueden aparecer y adaptarse a las pautas que marca la coyuntura económica de cada mercado en cada momento.

Estas son las razones por las que Dragados, al tiempo que en 1998 revisaba sus planes en Latinoamérica, ante el aumento del riesgo latente en la zona, derivado de la crisis financiera que se inició en 1997 en el sudeste asiático, adquiría el 50 por 100 de Vía Engenharia, sociedad puntera de construcción y concesiones en el mercado de Brasil.

Asimismo, y dando pruebas de su capacidad de adaptación, procedía a constituir Dragados Concesiones de Infraestructuras S.A. para aunar las tecnologías más avanzadas y la experiencia de más de tres décadas en el ámbito concesional, y a integrar, en Aurea, todas las concesiones de infraestructuras gerenciadas hasta entonces por Aumar, en el ámbito nacional, y por Valora 2000, en el exterior.

Para lograr también el objetivo de la formación continuada de las personas que trabajan en el grupo y lo hacen eficiente cada día, Dragados, convencido de que la formación teórica ha de estar siempre unida a la formación práctica más plural del sector industrial español, puso en práctica una política de formación profesional en el ámbito internacional. La ejecución de proyectos de gran envergadura y la experiencia internacional son elementos clave en la formación de los ejecutivos del grupo y gracias a los cuales adquieren unas capacidades únicas para enfrentarse a cualquier problema logístico, competir con los

mejores del mundo y resolver situaciones de conflictividad social. La apuesta por el desarrollo de nuestros recursos humanos es paralela a la apuesta por el propio futuro de la empresa, especialmente por operar en mercados sujetos a constante evolución.

4. Perspectivas de futuro

Hasta aquí ha quedado expuesto la historia internacional de nuestro grupo, las estrategias seguidas y la situación hasta finales de 2001. Veamos ahora el planteamiento para el futuro próximo.

Convencidos de que los objetivos fundamentales de crecimiento y fortalecimiento de nuestra posición de liderazgo en los mercados de la construcción, concesiones y servicios, y la mejora de la rentabilidad de los recursos empleados son irrenunciables, vimos que era absolutamente necesario dar un paso firme y decidido hacia la implantación en Europa como hito imprescindible para una total internacionalización, y llegar a ser un auténtico grupo multinacional.

Este paso se ha materializado con la compra, que en este momento se está ultimando, de la empresa HBG, con sede central en Holanda e implantación en Alemania, Bélgica, Estados Unidos, Irlanda, Reino Unido y otros países.

A partir de este momento, nuestra posición en el mundo es completamente distinta y de ella dan cuenta las siguientes cifras. Nuestra facturación en Europa representará este año el 77 por 100. De esta proporción el 41 por 100 corresponde a

España, el 14 por 100 al Reino Unido, el 11 por 100 a Holanda y el resto, el 17 por 100, a Alemania, Portugal e Irlanda. En Latinoamérica se facturará un 5 por 100 y en Estados Unidos un 4 por 100, mientras que el resto del mundo representará el restante 11 por 100. Esto nos permitirá dar mayor estabilidad a nuestras actividades por el efecto anticíclico de esta diversificación de mercados.

La nueva compañía, el nuevo Grupo Dragados, facturará en 2002 11.330 millones de euros, cifra próxima a los 2 billones de pesetas, convirtiéndose así en la tercera empresa europea de servicios y construcción, y el primer grupo español, con un volumen de negocio superior al doble del de la segunda empresa del sector.

El grupo mantendrá su liderazgo mundial en concesiones de infraestructuras de transporte, constituyéndose en líder mundial en el mercado del dragado, y logrando muy pronto la misma posición en otros negocios, como el de plantas de tratamiento de residuos y otros servicios.

Este espíritu de liderazgo que siempre ha tenido nuestro grupo, y que nos hizo ser primeros en la internacionalización, nos lleva ahora a ser la primera empresa de nuestro país que se ha implantado en Europa en primera línea de dimensión y competitividad.

Desde esta plataforma europea nos proponemos impulsar nuestros negocios, especialmente los de mayor valor añadido en todo el mundo, buscando con esta proyección mundial el máximo desarrollo, las mejores oportunidades para nuestro equipo humano y la mayor rentabilidad para nuestros accionistas.

Todas las publicaciones de
INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA
se pueden adquirir en

Ministerio de Economía

Paseo de la Castellana, 162, vestíbulo. 28071 MADRID

Teléfono: (91) 349 36 47 - Fax: (91) 349 36 34

E-mail: venta.publicaciones@mineco.es

PUNTOS DE INFORMACION DE LAS PUBLICACIONES ICE

03002 ALICANTE

Rambla Méndez Núñez, 4

Teléfono: (96) 514 52 89 - Fax: (96) 520 31 66

04071 ALMERIA

Hermanos Machado, 4, 2.º

Teléfonos: (950) 24 38 88 y (950) 24 34 76

Fax: (950) 25 85 48

06002 BADAJOZ

Ronda del Pilar, 4, 3.º dcha.

Teléfono: (924) 22 92 12 - Fax: (924) 23 96 52

08028 BARCELONA

Diagonal, 631, Letra K

Teléfono: (93) 409 40 70 - Fax: (93) 490 15 20

48009 BILBAO

Plaza Federico Moyúa, 3, 5.º

Teléfonos: (94) 415 53 05 y (94) 415 53 00

Fax: (94) 416 52 97

39001 CANTABRIA

Juan de Herrera, 19, 6.º

Teléfono: (942) 22 06 01 - Fax: (942) 36 43 55

51001 CEUTA

Agustina de Aragón, 4

Teléfono: (956) 51 29 37 y (956) 51 17 16

Fax: (956) 51 86 45

26003 LA RIOJA

Villamediana, 16

Teléfono: (941) 27 18 90 - Fax: (941) 25 63 53

35007 LAS PALMAS

Franchy Roca, 5, 3.º

Teléfono: (928) 47 26 55 - Fax: (928) 27 89 75

28001 MADRID

Recoletos, 13, 1.º Dcha.

Teléfono: (91) 781 14 20 - Fax: (91) 576 49 83

30008 MURCIA

Alfonso X El Sabio, 6, 1.ª

Teléfono: (968) 27 22 00 - Fax: (968) 23 46 53

33007 OVIEDO

Plaza de España, s/n.

Teléfono: (985) 96 31 19 - Fax: (985) 27 24 10

07007 PALMA DE MALLORCA

Ciudad de Querétaro, s/n.

Teléfono: (971) 77 49 84 - Fax: (971) 77 18 81

20005 SAN SEBASTIAN

Guetaria, 2, triplicado, entresuelo izqda.

Teléfono: (943) 43 35 92 - Fax: (943) 42 68 36

38002 SANTA CRUZ DE TENERIFE

Pilar, 1 (Apdo. Correos, 54 - 38080)

Teléfono: (922) 53 40 10 - Fax: (922) 27 19 02

41013 SEVILLA

Plaza de España. Puerta de Navarra

Teléfono: (95) 429 80 70 - Fax: (95) 423 21 38

45071 TOLEDO

Plaza Alfonso X el Sabio, 1

(Atención al público por Plaza de las Tendillas, 1)

Teléfono: (925) 28 53 90 - Fax: (925) 22 11 10

46002 VALENCIA

Pascual y Genis, 1, 4.º

Teléfono: (96) 350 91 48 /- Fax: (96) 351 18 24

47014 VALLADOLID

Jesús Rivero Meneses, 2, 3.º

Teléfono: (983) 36 03 40 - Fax: (983) 34 37 67

36201 VIGO

Plaza de Compostela, 29, 2.º

Teléfono: (986) 44 12 40 - Fax: (986) 43 20 48

50004 ZARAGOZA

Paseo Independencia, 12, 2.º

Teléfono: (976) 48 28 30 - Fax: (976) 21 41 15

Y también en el Centro de Publicaciones
del Ministerio de Economía

Plaza del Campillo del Mundo Nuevo, 3. 28005 Madrid

Teléfono: (91) 506 37 40 - Fax: (91) 527 39 51.