

XXII CONGRESO DEL FIIC FINANCIAMIENTO DE OBRAS CONCESIONADAS

Copia a:

- Comité Contrat. Generales
- Comisión Concesiones
- Comité de Obras Públicas
- Comisión de Infraestructura

2. oct. 2000

CONFERENCIA: FORMACION DE CONSORCIOS NACIONALES E INTERNACIONALES

POR:
INGENIERO LUIS FERNANDO JARAMILLO CORREA.
Presidente
Organización de Ingeniería Internacional S. A.

**CAMARA CHILENA DE
LA CONSTRUCCION
Centro Documentación**

Ciudad de Panamá, 21 a 24 de Septiembre del 2.000

- 09402 -
**CAMARA CHILENA DE
LA CONSTRUCCION
Centro Documentación**

XXII CONGRESO DE FIIC
Ciudad de Panamá, 21 - 24 de septiembre del 2.000

Formación de Consorcios Nacionales e Internacionales

INTRODUCCION

A principios de los años noventa se vivía en Colombia el furor de la apertura económica en todas las áreas del sector productivo. Con la llegada del Neoliberalismo a la dirección del país, se establecieron los espacios políticos, legales y económicos para abrir el mercado nacional al mercado internacional, lo que el mundo conoció como la Globalización de la Economía.

Sin pretender entrar a calificar, ni analizar este esquema político – económico, así como tampoco si ha tenido un efecto positivo o negativo en la economía de nuestro país, el hecho práctico fue que a finales del año de 1.991, un grupo de empresas de ingeniería y construcción colombianas afiliadas a ACIC (Asociación Colombiana de Ingenieros Constructores) lideró la idea de conformar un empresa de Ingeniería y Construcción que reuniera a todas las empresas afiliadas a esta asociación, siendo este el origen de la Organización de Ingeniería Internacional S. A. – **Grupo ODINSA S. A.**

En la constitución de esta Empresa de Empresas, participaron como accionistas 40 compañías de ingeniería y construcción, en la actualidad esta Empresa de Empresas posee como accionistas a 92 compañías del sector de la ingeniería y construcción.

Esta experiencia a mostrado que la Unión de la Ingeniería Colombiana ha respondido positivamente al desafío en el desarrollo de la infraestructura bajo esquemas de participación privada, como el mecanismo idóneo impulsado por el Gobierno para modernizar la red troncal de carreteras del país. Aunado al esfuerzo de la ingeniería nacional, otros sectores colombianos han coadyuvado a este propósito como la banca local, las compañías de seguros, entre otros.

INICIO DEL GRUPO ODINSA S. A.

En los años noventa la economía y la industria en general en Colombia tuvo un cambio radical en su desarrollo cotidiano. La llegada de productos y empresas extranjeras al país, suprimiendo el proteccionismo del Estado a la industria local, llevó a que las empresas colombianas pensarán su estrategia y se adecuarán al nuevo mercado local e igualmente que miraran los mercados externos como alternativas alcanzables y posibles.

Por otro lado, el gobierno debía apoyar a la industria nacional para volverla competitiva, modernizando la infraestructura de transporte vial, férreo, y fluvial; la infraestructura de puertos y aeropuertos; la infraestructura de servicios públicos etc. Lo anterior, para que los empresarios pudieran producir y transportar productos a precios competitivos tanto a nivel local, como internacional.

Esta situación llevó a las empresas de ingeniería y construcción afiliadas a la Asociación Colombiana de Ingenieros Constructores (ACIC) a identificar un gran mercado potencial, como era el de los megaproyectos de infraestructura. Igualmente, detectaron que la mayoría de las empresas de construcción de Colombia tenían un tamaño mediano y pequeño, por lo cual no podrían acceder a estos grandes proyectos, por tener limitaciones operativas y financieras.

Al interior de ACIC se inició entonces, un proceso a mediados del año de 1.991 para convocar a las empresas de construcción a que participaran en la conformación de la nueva Empresa de Empresas. Paralelamente se trabajó en la redacción de los estatutos sociales de esta nueva compañía, buscando definir su función en pos de la ingeniería colombiana, en pos de Colombia y en función del recurso humano.

Esta Empresa de Empresas tendría como principales objetivos:

- Reunir bajo una sola dirección la capacidad operativa de la ingeniería colombiana, esto es el recurso humano y los equipos
- Consolidar en una sola empresa la solidez económica de estas empresas.
- Acumular y reunir la experiencia acumulada de todas las empresas del sector.
- Tener una empresa colombiana capaz de competir a nivel local e internacional con las grandes multinacionales.
- Acceder y conseguir grandes proyectos de infraestructura en esta empresa, la cual a su vez los distribuye en sus empresas accionistas.

Fue así, como luego de innumerables reuniones de promoción de esta idea y de solución de obstáculos se constituyó la Organización de Ingeniería Internacional

S. A. – **Grupo ODINSA S. A.**, el día 16 de julio de 1.992, con 40 accionistas, estando entre estas las empresas de ingeniería y construcción más importantes de Colombia.

La Misión - Visión del **Grupo ODINSA S. A.**, se definió por lo tanto en :

*“La Misión del **Grupo ODINSA S. A.** se centra en promover y desarrollar proyectos de inversión a nivel nacional e internacional. Aspira; por lo tanto, en consolidarse como la empresa líder en la región en las áreas de a ingeniería y la construcción. Mediante la agrupación de las mejores compañías Colombianas y con base de sus recursos ofrece servicios de gran calidad. En este orden de ideas promueve el desarrollo de las comunidades donde opera, proporcionando progreso y bienestar.”*

DESARROLLO DEL GRUPO ODINSA S. A.

La percepción que tuvieron los gestores la empresa, sobre la evolución del mercado de proyectos de infraestructura en Colombia fue el correcto. Mientras que se estudiaba la constitución de este Conglomerado de Empresas, el Gobierno Nacional en su política de entregar al sector privado el desarrollo de la infraestructura, así como la obligación de mejorar la comunicación de los puertos con los centros de producción, para incrementar la competitividad de la industria nacional, adelantaba el programa de estructuración de la Primera Generación de las Concesiones Viales.

El sistema de concesiones fue concebido para modernizar la red vial del país mediante la participación del sector privado. Las concesiones de primera generación se enfocaron fundamentalmente hacia labores de rehabilitación, construcción de variantes y ampliación de calzadas en los accesos a las grandes ciudades.

Estas concesiones contaban con la garantía de ingreso mínimo por la Nación, a fin de buscar la activa participación del sector privado, especialmente el financiero.

Estos proyectos exigían que los concesionarios tuvieran una capacidad operativa y financiera importante, requisito que las empresas colombianas individualmente no podían cumplir. Fue así como en la primera generación de concesiones el **Grupo ODINSA S. A.** participó en cuatro licitaciones abiertas por las entidades gubernamentales, de las cuales fue adjudicatario de dos contratos de concesión.

En el año de 1.994 se firmaron los contratos de estas dos concesiones, o sea tan solo dos años después de fundada la Organización de Ingeniería Internacional S. A..

Las otras 2 concesiones fueron adjudicadas a consorcios conformados por empresas extranjeras.

En estos dos proyectos el **Grupo ODINSA S. A.** estuvo acompañada de instituciones financieras colombianas que creyeron en los proyectos, en el sistema de concesiones y en la solidez del grupo constructor.

Estas dos concesiones requerían movilizar recursos del sistema privado al sector de obras de infraestructura, en un monto superior a los US\$ 40 millones en cada una; inversión privada que hasta esa época no se había dado en Colombia en este sector.

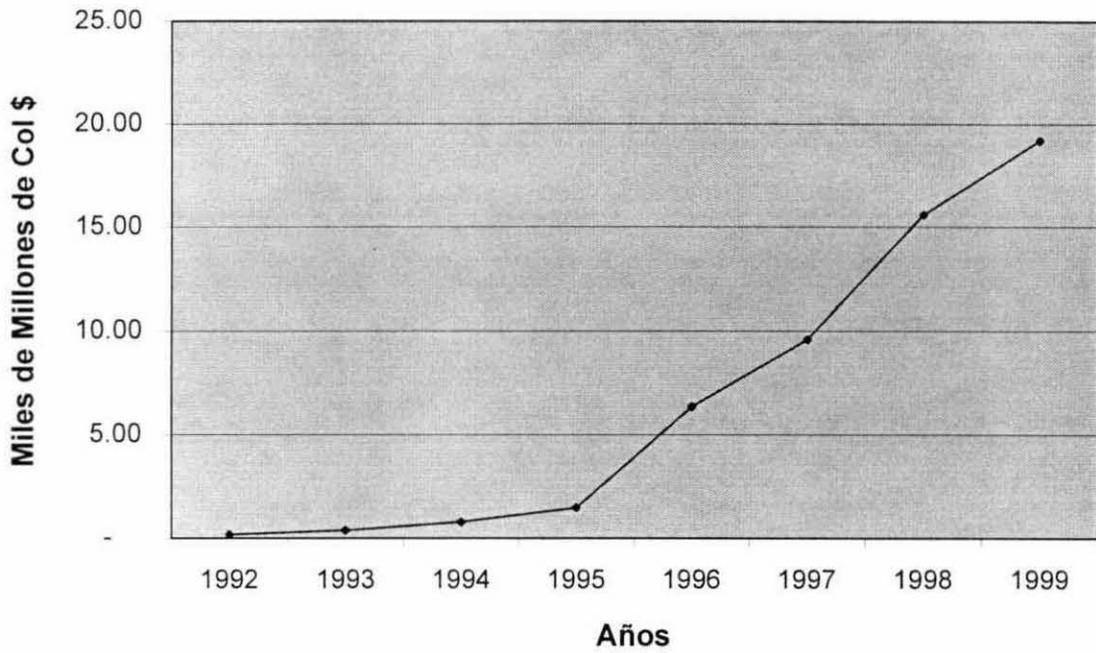
Una vez demostrado la bondad del esquema de asociación de empresas al sumar sus capacidades, el camino a recorrer se tornó más claro y expedito, e igualmente amplió el nicho de mercado al cual podía acceder el **Grupo ODINSA S. A.**. Lo anterior fundamentado en su gran capacidad accionaria, toda vez que las empresas accionistas del **Grupo ODINSA S. A.** provienen de diversos sectores de la industria de la construcción, como son de los sectores de infraestructura de transportes (viales, férreas, aeropuertos, puertos), de servicios públicos de transmisión y generación de energía eléctrica, del sector inmobiliario etc.

El **Grupo ODINSA S. A.** en solo ocho años de constituida tiene entre otros contratos, en su portafolio 4 Concesiones Viales (dos ya están en la etapa de operación y dos en la etapa de construcción), una concesión férrea, dos importantes proyectos en el sector inmobiliario y en proceso de cierre dos importantes aeropuertos fuera de Colombia.

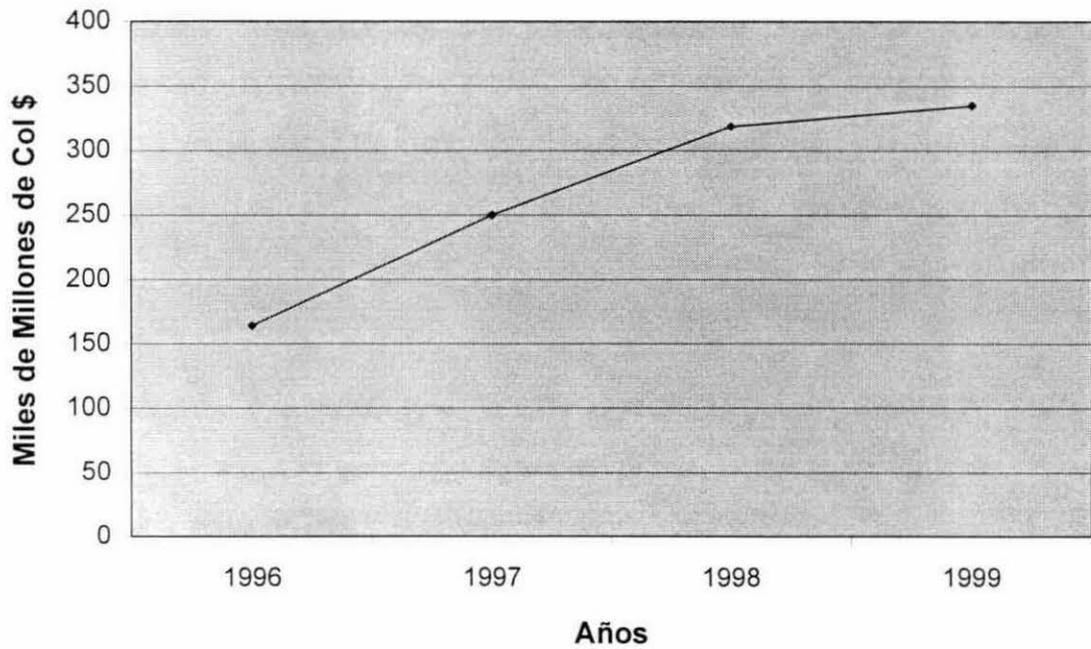
Es importante precisar que en estos proyectos además del **Grupo ODINSA S. A.** participan empresas del sector financiero, otras empresas constructoras y empresas operadoras. La experiencia de los últimos años fuerza el principio básico de que para acometer importantes proyectos de infraestructura se deben establecer alianzas estratégicas entre empresas que se complementen y hagan viable los proyectos.

Para analizar el efecto multiplicador del esquema de asociación de empresas, en las gráficas que se muestran a continuación se aprecia la evolución del **Grupo ODINSA S. A.** en estos 8 años.

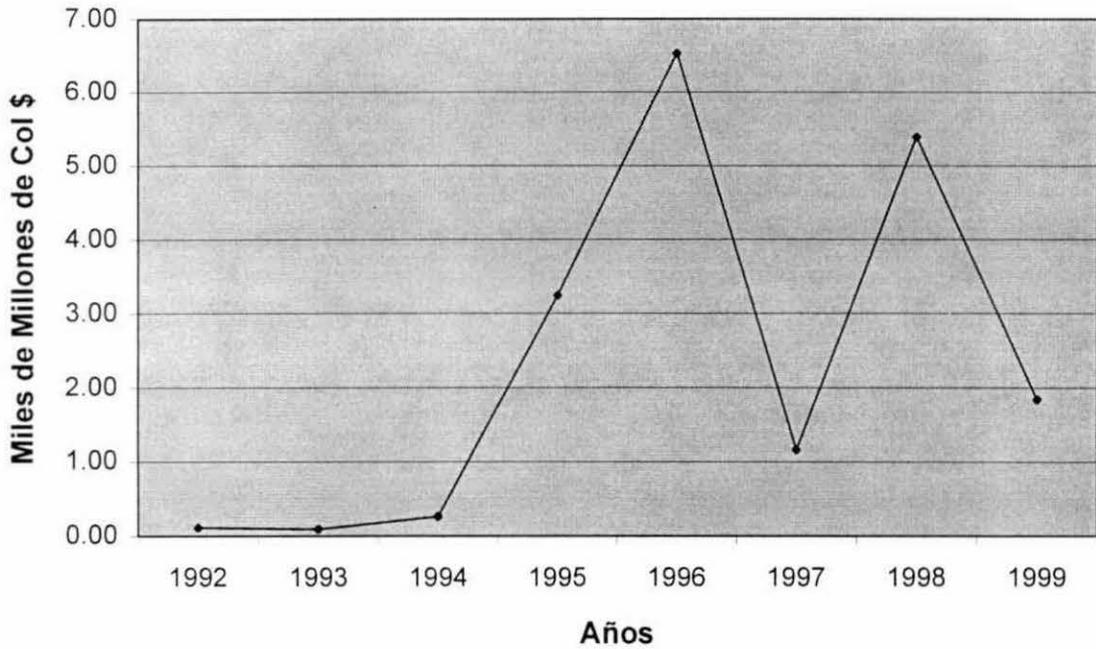
Evolución del Patrimonio del GRUPO ODINSA S. A.



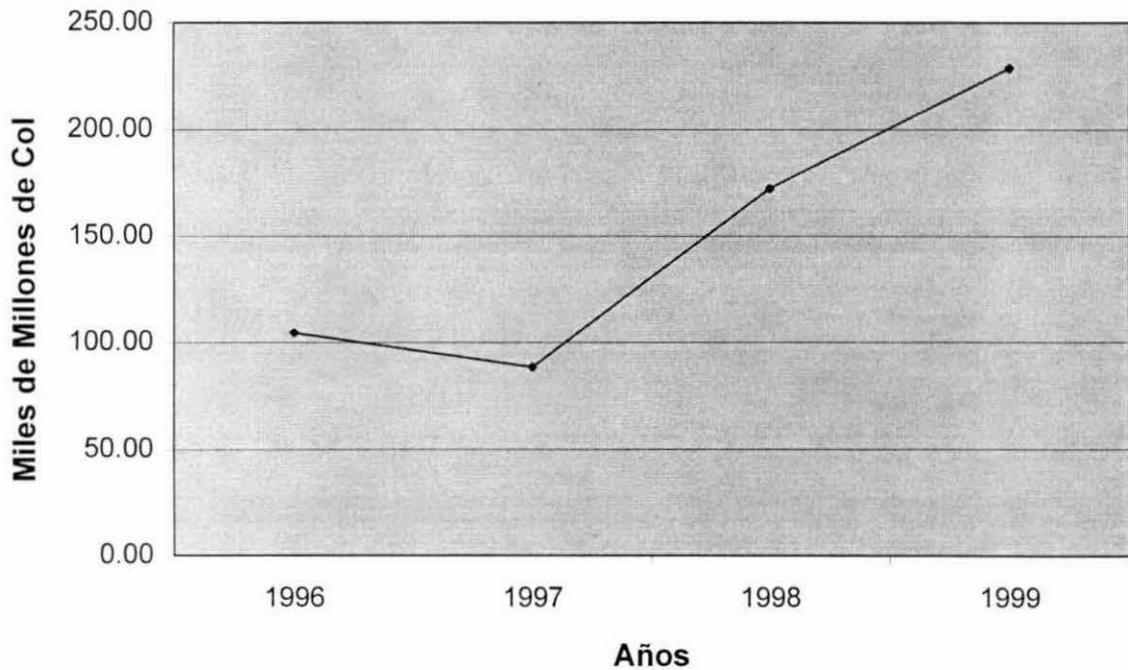
Evolución Patrimonio del GRUPO ODINSA S. A. Y SUS ACCIONISTAS



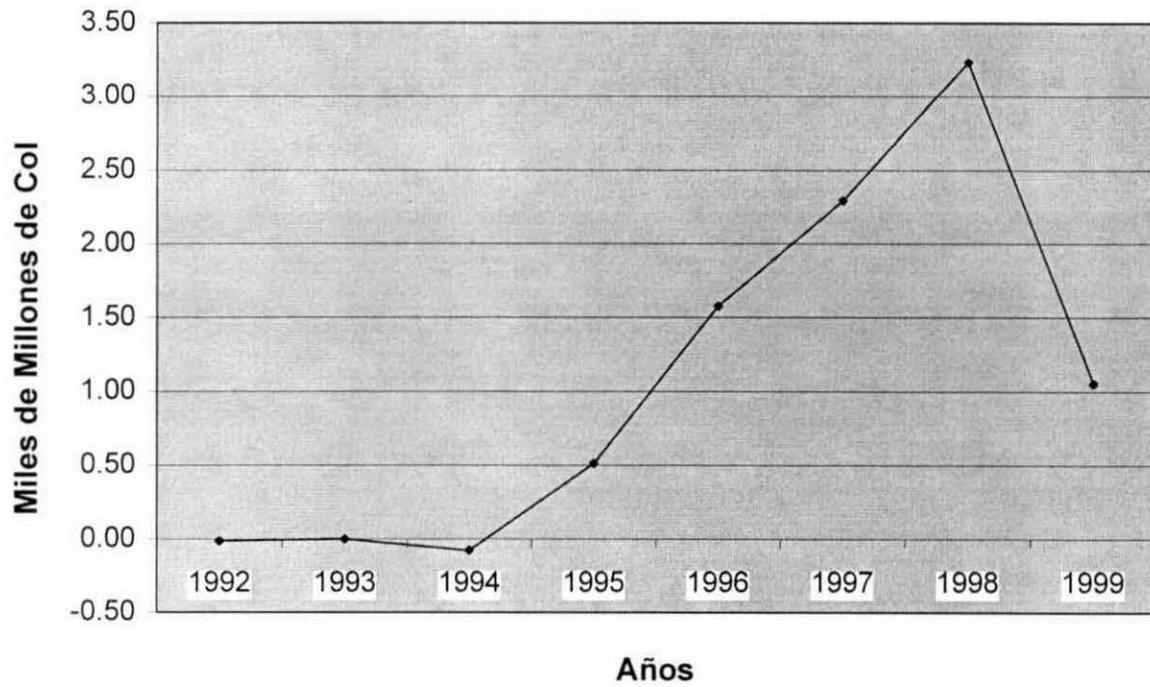
Evolución del Capital del Trabajo del GRUPO ODINSA S. A.



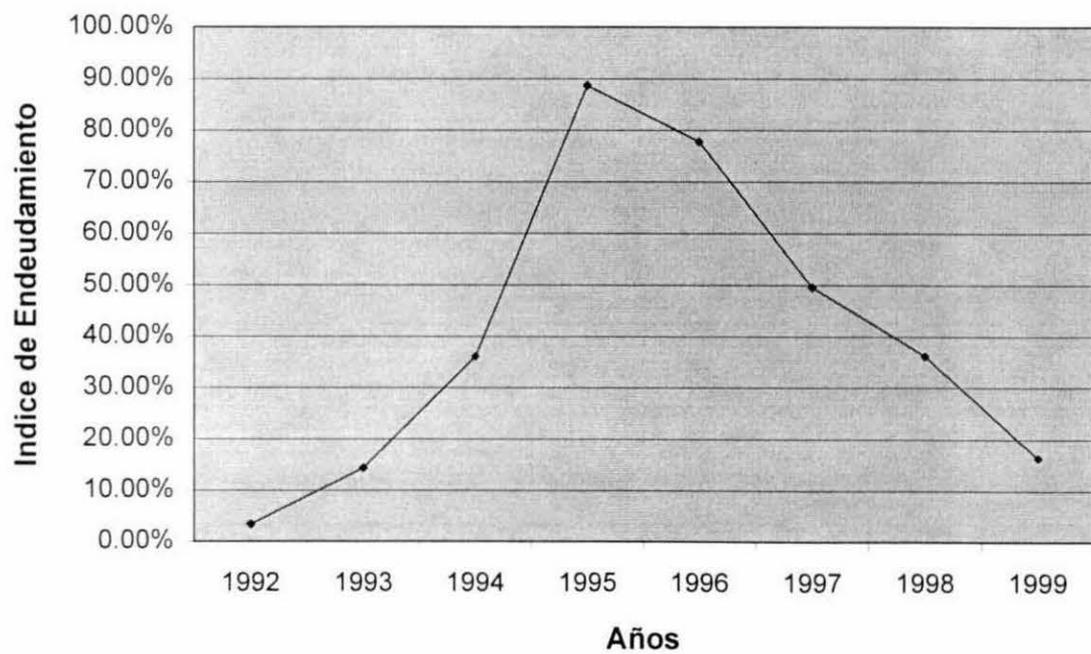
Evolución Capital de Trabajo del GRUPO ODINSA S. A. Y SUS ACCIONISTAS



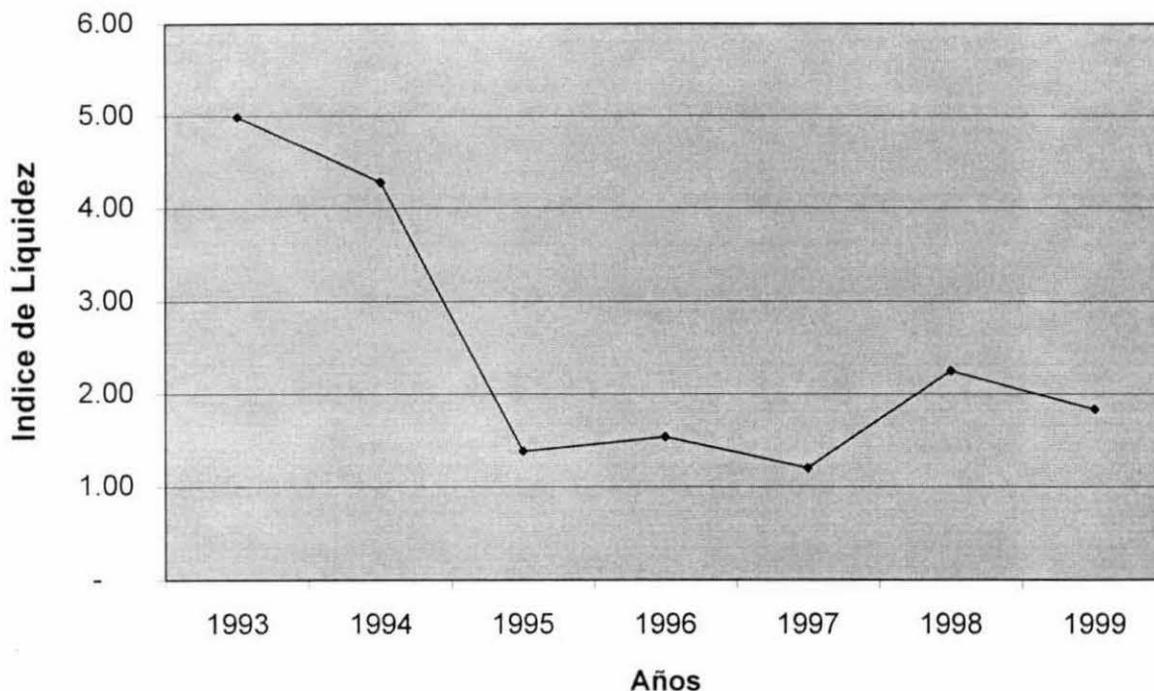
Evolución Utilidad Operacional del GRUPO ODINSA S. A.



Evolución Índice de Endeudamiento del GRUPO ODINSA S. A.

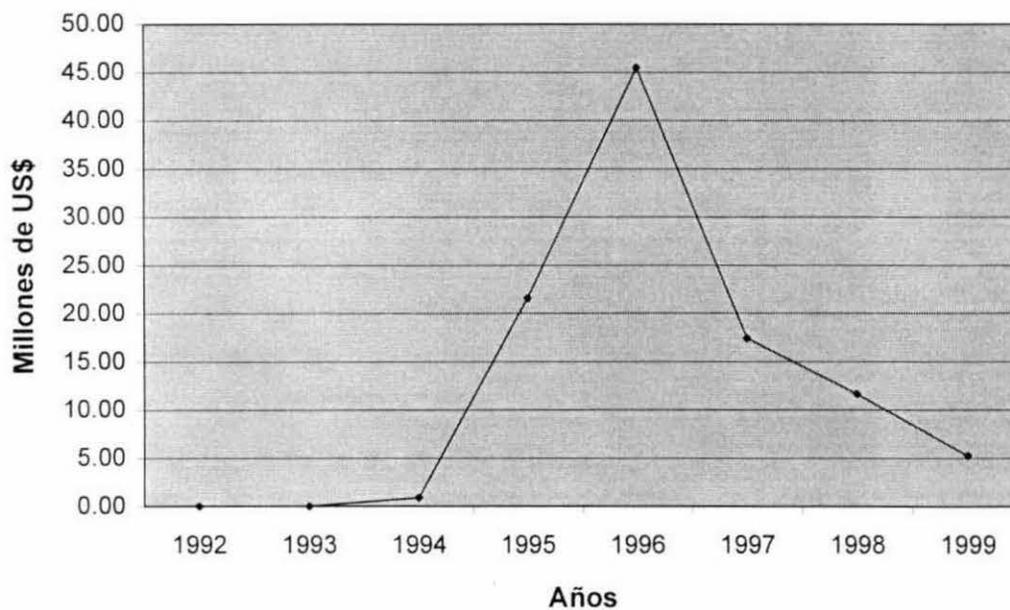


Evolución Índice de Líquidez del GRUPO ODINSA S. A.



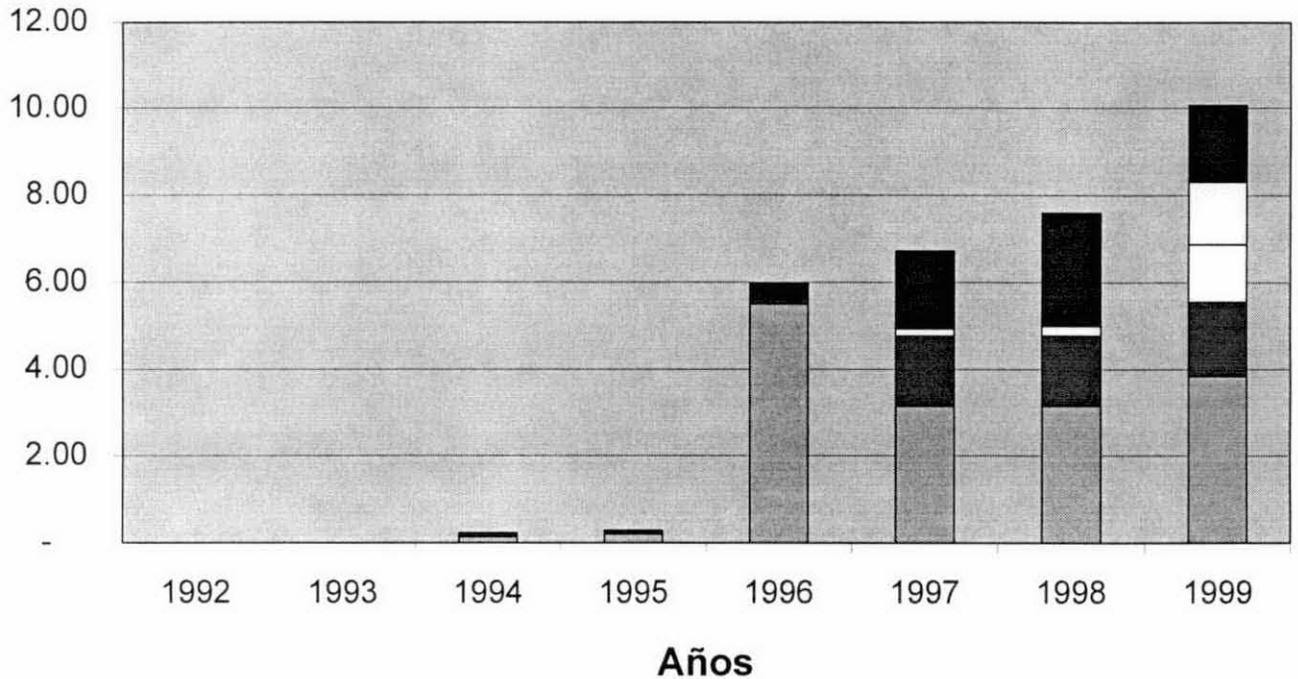
NOTA: En 1992 el índice de liquidez del GRUPO ODINSA S. A., fue de 20.65

Evolución de la Facturación del GRUPO ODINSA S. A.



Inversiones de Largo Plazo del GRUPO ODINSA S. A.

Miles de Millones
de Col \$



Carreteras Nal del Meta
 Santa Marta Paraguachón
 Autopistas del Café
 FENOCO
 Otras Inversiones

ESTADISTICAS ACCIONARIAS

| | |
|-----------------------------|------------|
| Número Total de Accionistas | 93 |
| % de Participación Promedio | 1.08 |
| No. De Acciones Promedio | 773,230 |
| No. Total de Acciones | 71,910,354 |

EXPERIENCIA AL INTERIOR DEL GRUPO ODINSA S. A.

Cuando se inició el proceso de concesiones en Colombia los contratistas más opcionados para ganarse estos contratos eran las grandes multinacionales de la construcción. Al constituirse un grupo empresarial colombiano como el **Grupo ODINSA S. A.**, debidamente conformado y organizado como una sociedad formal, permitió tener una carta de presentación de la ingeniería colombiana al sector financiero y a los clientes estatales, con la capacidad de realizar estos importantes proyectos de infraestructura vial. La solidez financiera de las empresas accionistas del **Grupo ODINSA S. A.**, les generó tranquilidad a los inversionistas financieros; la gran capacidad operativa del Grupo le aseguró una garantía técnica al gobierno nacional.

El resultado positivo que se logró en las dos primeras concesiones mostró que la "Unión Hace la Fuerza", esto es, creó la nueva cultura en la ingeniería colombiana el sentido de buscar la conformación de Consorcios para participar en importantes proyectos de infraestructura. En concesiones viales que salieron después del año de 1.994, accionistas del **Grupo ODINSA S. A.** se unieron entre sí y se presentaron mediante consorcios a estos proyectos, capitalizando la buena experiencia obtenida a través del **Grupo ODINSA S. A.**

El resultado de la experiencia acumulada y del éxito en el esquema propuesto se refleja en que de las quince concesiones de primera generación que licitó el gobierno nacional, trece concesiones tienen participación de consorcios conformados por empresas colombianas y en su mayoría de empresas accionistas del **Grupo ODINSA S. A.** Adicionalmente en estas concesiones se cumplieron los cronogramas acordados con la nación, iniciándose la operación dentro de los términos previstos contractualmente. Paradójicamente, las dos concesiones lideradas por las firmas extranjeras no iniciaron su fase de construcción oportunamente, con desfases importantes para la modernización de la red de transporte nacional.

Esta experiencia exitosa nos demuestra que es posible afirmar que la única manera para que empresas medianas y pequeñas tengan una posibilidad cierta para participar en grandes proyectos, es mediante la figura de asociación.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ESQUEMA

Como todo esquema asociativo, tiene sus fortalezas y debilidades, las cuales se deben conocer para aprender a administrarlas y así obtener los mejores beneficios del mismo.

Sin pretender haber detectado a lo largo de esta experiencia la totalidad de los mismos, a continuación me permito presentar los más relevantes:

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| Consolidación de Capacidades Financieras | Diversidad de Intereses entre los accionistas |
| Capacidad de Ejecución de Múltiples Frentes de Obra Simultáneamente | Conflicto de Intereses entre la empresa y sus accionistas |
| Consolidación de Experiencia Técnica | |
| Capacidad de Ejecución en Múltiples áreas de la Ingeniería | |
| Independencia Administrativa | |
| Desarrollo de Know How Propio | |
| Transferencia de experiencia y conocimiento a los accionistas | |
| Crecimiento exponencial de la empresa | |

Como se aprecia son más las bondades del esquema de asociación que las dificultades que genera, y por lo tanto es un reto administrativo el maximizar las fortalezas, minimizando las debilidades del mismo.

CONSORCIOS INTERNACIONALES

Previa a la constitución de nuestra organización y aún durante su desarrollo, obras importantes para el desarrollo de la infraestructura del país, como son embalses de las hidroeléctricas, líneas férreas, túneles viales, recuperación de la red vial de las ciudades, etc., fueron licitadas y ganadas por empresas extranjeras, o consorcios conformados por empresas extranjeras, o por consorcios conformados por empresas extranjeras con una baja participación de la ingeniería colombiana.

Desafortunadamente, para el país la gran mayoría de estos contratos han terminado en pleitos y en obras inconclusas. Digo desafortunadamente, porque independientemente de quien gane el pleito, la obra requerida para contribuir al desarrollo económico, social y tecnológico del país no se ejecuta, lo cual repercute en un atraso general, perjudicando a la industria en su proceso de mejorar su competitividad a nivel internacional.

Estos consorcios internacionales o extranjeros normalmente utilizan en muchas oportunidades la estrategia de obtener los contratos a precios bajos, para después durante su ejecución tratar de ajustar los precios a las condiciones reales de

mercado; lo cual si no lo logran optan por la alternativa de crear las condiciones que permitan abandonar el contrato. Su único perjuicio, en caso de que sea declarada la caducidad del contrato por parte de la autoridad colombiana competente, es que no pueden volver a contratar en Colombia durante los próximos 5 años; este perjuicio no les representa a estas empresas y consorcios internacionales ningún efecto, ya que pueden seguir obteniendo contratos en los demás países del área.

En otros casos, los consorcios internacionales siguen la estrategia de subcontratar a precios muy inferiores de los contractuales con compañías colombianas para que acometan el proyecto, con las siguientes implicaciones:

- Utilidades desproporcionadas para el consorcio extranjero
- Salida de divisas del país
- No hay transferencia tecnológica
- La responsabilidad constructiva finalmente queda en cabeza de las empresas colombianas

La conformación de una empresa como el **Grupo ODINSA S. A.**, permite que las empresas extranjeras al llegar a participar en el país tengan un contrapeso fuerte, lo cual implica que se mire con respeto la ingeniería local. Adicionalmente, cuando se asocian las empresas extranjeras con una compañía como el **Grupo ODINSA S. A.**, dada su relevancia técnica y económica, permite que la participación accionaria en el consorcio deje de ser nominal y sea una participación importante dentro del mismo.

CONCLUSION

El experimento realizado en nuestro país de asociar formalmente a un grupo importante de empresas dedicadas a la ingeniería y construcción ha sido positivo.

La Unión de fortalezas técnicas, económicas, financieras y operativas genera un efecto multiplicador y tiene una alta relevancia en el desarrollo de las empresas de ingeniería. Este esquema de participación en importantes proyectos de infraestructura por concesión, además de permitir que empresas pequeñas y medianas participen activamente en grandes proyectos de ingeniería, permite una redistribución del ingreso y del beneficio que generan estos proyectos en un gran número de compañías constructoras, vía distribución de dividendos en los propietarios del capital societario, así como la derivada de los ejecutores de los proyectos.

Esto es, que el beneficio no queda en solo algunas empresas o en las que participaron en la ejecución efectiva del proyecto como agentes operativos de la

Empresa de Empresas, sino que el resto de los accionistas reciben en proporción a su participación accionaria el beneficio de estos grandes proyectos de inversión.

Por otro lado, el sector financiero invierte con tranquilidad en proyectos en los cuales se posee un alto respaldo patrimonial, el cual se hace evidente mediante la consolidación financiera del grupo accionario.

Adicionalmente, los clientes tienen la seguridad de que la capacidad técnica y operativa de la organización es garantía de éxito en la ejecución del proyecto.

La única forma de participar en proyectos fuera del país de origen, minimizando los riesgos individuales para una empresa que inicia un proceso de exportación de servicios en el área de la construcción, es precisamente bajo el esquema de nuestra organización. Aquí se aplica el concepto utilizado en los Seguros, en los cuales el riesgo se distribuye en una gran cantidad de empresas, bajo el sistema de los coaseguros y reaseguros; en nuestro caso el riesgo se distribuye entre todas las empresas accionistas, lo cual nos permitirá en un futuro no lejano iniciar proyectos fuera de nuestro país.

El recurso más importante de nuestra Organización es el capital humano, toda vez que se requiere de un alto nivel gerencial y de personal calificado para que coordine y organice en forma óptima a los accionistas que participan activamente en la ejecución de los proyectos.

Hasta la fecha podemos decir que nuestra Misión – Visión se ha venido cumpliendo y desarrollando y que en el futuro inmediato se estará reafirmando a nivel regional. Inicialmente fueron 40 las empresas accionistas del **Grupo ODINSA S. A.**, hoy en día los accionistas ascienden a 93; lo cual refleja que el experimento ha funcionado correctamente y que es la única manera de permanecer vigentes en una economía globalizada y altamente competitiva, en donde la economía de escalas es fundamental.

Finalmente, frente a la competencia de empresas internacionales, nuestra recomendación es que se debe promover por parte de los gobiernos y de las cámaras de la construcción, la creación y conformación en nuestros países de empresas que reúnan a la ingeniarías locales para que sean alternativas viables para acometer importantes proyectos o en su defecto para asociarse dignamente con empresas extranjeras que realmente vengan a nuestros países a aportar tecnología, know how y experiencia.

09402

338.87
J37
C1



Jaramillo, Luis

AUTOR

Conferencia: Formación

TITULO

| FECHA | NOMBRE | FIRMA |
|-------|--------|-------|
| | | |
| | | |
| | | |

338.87
J37
C1



AUTOR Jaramillo, Luis

TITULO Conferencia: Formación

N° TOP 09402