



**Generando valor a los
proyectos de construcción a
través de las especialidades**

**Javier Hurtado C.
Gerente de Estudios**

CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN

Competitividad: Hacer las cosas mejor que los demás

- *¿Qué hay detrás?*
 - **Eficiencia**: Hacer lo mismo con menos o hacer más con lo mismo
 - **Innovación**: Creación de valor a través de nuevos conocimientos o a la nuevas combinaciones de conocimientos preexistentes
- *Nos obliga a compararnos con otros*

Para ser competitivas las firmas requieren (Michael Porter):

- Consumidores exigentes de clase mundial
- Mercados competitivos
- Disponibilidad básica de factores
- Proveedores de clase mundial

¿QUÉ PASA EN EL RESTO DE LAS INDUSTRIAS?

Las crecientes exigencias de competitividad llevan a cambios constantes.

- **Fusiones y adquisiciones**
- **Firmas enfocadas en su *core-business***
- **Mayor sofisticación financiera**
- **Servicios y mercados globales**

FUSIONES Y ADQUISICIONES

Las firmas amplían su negocio.

- Es un fenómeno global y abarca todas las industrias
- ¿Por qué? Aprovechan economías de escala o como comportamiento estratégico para controlar la competencia
- En Chile, son cada vez más comunes:
 - D&S-Falabella, Falabella-Sodimac
 - Paris-Cencosud
 - Banco Chile-Citi

¿Qué pasa en el sector construcción?

- El último tiempo ha estado muy dinámico en cuanto a fusiones.
 - Ej. Socovesa-Almagro, SalfaCorp-Aconcagua
- Pero también permanentemente hay alianzas, a través de la formación de consorcios para enfrentar contratos puntuales.
 - Ej. Desco-Precon-Salfa para obras del Metro, Besalco-
Dragados para Aguas Andinas

Las firmas se enfocan en su negocio

- Las firmas quieren enfocarse donde más valor pueden agregar y que es lo que saben hacer: su negocio.
- Para solucionar el resto de sus necesidades recurren a quienes mejor saben hacerlo: *outsourcing*
 - Ej. ¿Cuál es el mayor empleador en EE.UU.? ¿General Motors o Microsoft? NO, es Manpower.
- La clave: requieren soluciones no productos. Los productos son commodities las soluciones NO.

Las firmas se enfocan en su negocio

- Esto se refleja en la tendencia hacia tipo de contratos más sofisticados que permitan entregar estas soluciones:
 - D&B (Design & Build), EPCM (Ingeniería, Suministros y Administración de la Construcción), BOT (Diseño, Financiamiento, Construcción y Operación)
- Esta situación está presente en toda la cadena desde el cliente final hasta la empresa contratista.
- El cliente final (y toda la cadena) busca maximizar su *value for money*, es decir, la combinación óptima entre los costos totales de todo el ciclo de vida de un proyecto y la calidad o adecuación al propósito original de éste.

¿CÓMO AGREGAMOS VALOR?

¿Cómo maximizamos el value for money?

- Entonces las firmas al buscar maximizar su *value for money* subcontratarán a quienes pueden agregarle más valor en procesos que no son su *core-business*
- Pero, ¿Sólo basta con comprar un producto o subcontratar? NO.
 - Los clientes finales no quieren “problemas”, por eso requieren Contratistas Generales (CG)
 - Los CG no quieren “problemas” sólo quieren administrar, no preocuparse de sus subcontratistas.
 - Entonces ¿qué se requiere para agregar valor?

¿CÓMO AGREGAMOS VALOR?

¿Cómo los contratistas de especialidades pueden ayudar a maximizar el value for money?

- Se deben entregar soluciones para todo el ciclo de vida de una obra.
 - Se replican los esquemas de contratos “aguas arriba”
 - Incluye participación en el diseño, construcción (instalación), operación y mantención.
 - Debe facilitar el trabajo del contratista general (CG), para eso:
 - Solucionar problemas de logística (el CG quiere administrar el contrato no ser bodeguero de sus contratistas ni retrasarse por su culpa)
 - Vender el “servicio completo”. No sirve si no me preocupo de aspectos como la prevención de riesgos. El CG no quiere asumir esos riesgos adicionales.

EL ROL DEL FINANCIAMIENTO

- **Las empresas constructoras han sofisticado su financiamiento:**
 - **Apertura a bolsa, emisión de deuda, etc.**
- **A su vez, la entrega de soluciones y no de productos implica la necesidad de mayor sofisticación financiera.**
- **¿Por qué? El cliente final no quiere inmovilizar capital en algo que no es su negocio central, sólo quiere solucionar su problema.**
 - **Ej. Grupos generadores: ¿El cliente quiere un equipo o quiere energía?**
- **Para enfrentar este escenario los contratistas generales y los contratistas de especialidades requieren de mayor disponibilidad de capital, por lo que deben sofisticar su financiamiento.**

LOS NUEVOS PROTAGONISTAS

¿Qué significa la llegada de empresas globales?

- Nuevos mercados con nuevos protagonistas requieren mayor información.
- Los CG (globales o no) quieren disminuir sus costos de buscar “socios” y colaboradores. La importancia de la certificación.
- A su vez los clientes finales (y los CG) enfrentan exigencias de certificación para sus proveedores.
- Volvemos al comienzo, para ser competitivas las firmas requieren proveedores competitivos.



**Generando valor a los
proyectos de construcción a
través de las especialidades**

**Javier Hurtado C.
Gerente de Estudios**

CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN