



México se convierte en el principal mercado de GRUPO ALDESA

Entrevista



México se convierte en el principal mercado de GRUPO ALDESA por volumen de facturación, constituyendo un caso de éxito en cuanto a posicionamiento de un grupo español en dicho país.

ALDESA es un grupo de construcción con más de 40 años de experiencia dedicado al desarrollo de infraestructuras de obra civil y edificación, que opera además en el sector industrial y actividades inversoras.

Entre sus principales mercados destacan España, Polonia, México y Perú como mercados estables, teniendo también actividad en Noruega, India, Rumanía y Guatemala.

Su estrategia se centra en la consolidación de estos mercados ya abiertos, donde el conocimiento adquirido durante los últimos años posibilita la disminución de los riesgos y el aumento de la rentabilidad y el retorno de inversiones.

¿Qué áreas de actividad constituyen el origen y la principal especialidad del GRUPO ALDESA?

Estructuramos las actividades del Grupo en las divisiones de Construcción, Industrial y Actividades Inversoras. Dentro de cada una de ellas, contamos con filiales especializadas en obra subterránea o ferroviaria, así como servicios integrales para smart city.

La actividad inicial fue la construcción, pero a lo largo de la historia del grupo hemos diversificado actividades y ampliado nuestra cartera de soluciones integrales para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes.

¿Cuál ha sido la estrategia y evolución del GRUPO ALDESA en estos últimos 10 años en relación con la diversificación de negocios?

- Actividades core business que se desarrollan de forma gradual en los mercados geográficos identificados como estratégicos y que se abordan con espíritu de permanencia.
- Diversificación controlada para generar valor en las actividades principales (construcción e industria) y en las actividades de inversión.

- Desarrollo de proyectos de alto valor añadido que requieren de un gran componente de ingeniería y con dos pilares claros, como son las infraestructuras del transporte y la energía.

Las actividades de inversión, principalmente centradas en concesiones de infraestructura de transporte y energías renovables, tienen un objetivo doble: por una parte, dotar al Grupo de experiencia en todos los eslabones de la cadena de valor -diseño, instalación, construcción, operación, mantenimiento y gestión de activos- y, por otra parte, el carácter sinérgico con las actividades principales en su fase de instalación-construcción.

¿Cuál ha sido la estrategia de GRUPO ALDESA a la hora de posicionarse en nuevos mercados geográficos? ¿Qué factores han sido los determinantes para tomar la decisión de posicionarse en nuevos países?

Respecto a los mercados geográficos, GRUPO ALDESA ha realizado un análisis profundo de cada país, así como de las propias fortalezas y de los recursos disponibles para decidir aquellas zonas geográficas donde el encaje entre el potencial de mercado y las fortalezas propias tuviera mayores probabilidades de éxito y de perduración en el tiempo.

Por ello, las divisiones de negocio no actúan ni están presentes en todos los



países y mercados, sino que se desarrollan a través de proyectos o especialidades acordes al mercado en el que nos encontramos.

México se ha convertido en el principal mercado del GRUPO ALDESA por volumen de facturación, constituyendo un caso de éxito en cuanto a posicionamiento de un grupo español de infraestructuras en el país. ¿Cómo ha sido la trayectoria de GRUPO ALDESA en México en los últimos años? ¿Puede concluirse que GRUPO ALDESA es operador local en el país? ¿Qué factores han sido los más determinantes en ese posicionamiento?

ALDESA incursionó en el mercado mexicano en 2007 con la concesión para la explotación de las autopistas de peaje en Chiapas Arriaga–Ocozacoautla y Tuxtla Gutiérrez–San Cristóbal.

10 años más tarde somos un operador local que ha importado su Know How para el desarrollo de proyectos complejos en México. Nuestra plantilla local supera el 93%, tenemos partners locales, proveedores mexicanos y lo que hacemos es crear sinergias y hacer alianzas fuertes con empresas locales para que podamos cumplir en tiempos, atender las necesidades de construcción de nuestro cliente (público o privado) pero sobre todo ofrecer calidad.

Somos una empresa con probada experiencia, amplio conocimiento y trabajamos a diario para mantener una alta calidad de nuestros proyectos, lo que nos permite desarrollar infraestructura de obra civil y edificación de calidad mundial.

También participamos en los sectores industrial, energías renovables y concesiones, siendo líderes en el sector aeroportuario y de la construcción.

En México ya tenemos presencia en 23 estados con proyectos de construcción carretera, infraestructura y aeroportuarios. Intentamos formar parte de las obras más relevantes, aportar nuestra experiencia en infraestructura y obra civil y también

“A pesar de los recortes en el gasto público, vemos un importante potencial en México y una clara apuesta por la colaboración público-privada, tanto en el sector de las infraestructuras ferroviarias como en el de la energía”

ofrecer una sólida propuesta al cliente privado.

Recientemente México ha revisado sus planes de inversión en infraestructuras tras un período de recortes motivados por el descenso en la cotización del petróleo, anunciando la puesta en marcha de 12 proyectos de APP en carreteras y hospitales por un importe superior a los 1.000 millones de euros. ¿Qué expectativas tiene GRUPO ALDESA de desarrollo en México para los próximos años y en qué sectores prevé participar?

A pesar de los recortes en gasto público, vemos un importante potencial en México. La diversificación de sectores y de clientes es la herramienta que hemos venido utilizando. Ante la falta de presupuesto de inversión pública a corto plazo, vemos una clara apuesta por la colaboración público-privada, tanto en el sector de las infraestructuras ferroviarias como en el de la energía.

¿Cómo creen que puede afectar a la economía del país en general y a los proyectos de infraestructura en particular las relaciones del Gobierno Mexicano con el actual Gobierno de EEUU?

Las economías de México y EEUU están muy interrelacionadas. Sin duda, la

marcha de la economía estadounidense afecta de una manera clara a la economía mexicana. La influencia que pueda tener el nuevo gobierno de EEUU en la economía mexicana, a día de hoy, nadie lo sabe realmente. Pero lo que sí se dice en los entornos mexicanos es que es difícil dañar la economía mexicana sin dañar a la vez a la economía americana.

A día de hoy es mayor la afección a la inversión pública en infraestructuras que se produce por el precio del petróleo que por un cambio de la economía americana respecto a México.

¿Qué opinas sobre el mecanismo de las iniciativas privadas en México, por el que se están desarrollando varios proyectos tanto a nivel Federal como a nivel Estatal, como fórmula de desarrollo de infraestructuras? ¿Estáis participando en alguna iniciativa privada ya sea en México o en otro país?

Es un modelo que permite ser ágil si hay una planificación bien estructurada técnica y económicamente. Desde la empresa se necesita la garantía del Estado o del Gobierno Federal para que funcione y estar en continua colaboración con los organismos públicos. Además, es la herramienta que tienen los gobiernos ante la falta de presupuesto público.

ALDESA está analizando las posibles oportunidades que ofrecen aquellos países en los que tiene fuerte presencia y vocación de permanencia.

¿Qué perspectiva a corto y medio plazo tienen en su opinión los otros mercados extranjeros en los que GRUPO ALDESA tiene ya una presencia estable (Polonia, Perú)? ¿Cuáles son los principales riesgos?

Los riesgos país van desde los riesgos económicos, políticos, legislativos y sociales hasta los de aumento de competencia de mercado. En ALDESA analizamos no sólo el riesgo país sino el del proyecto en el que nos encontramos, de cara a garantizar en la medida de lo posible, la continuidad operativa.

A corto plazo, en los dos países con gobiernos que han tomado posesión recientemente, el primer riesgo estriba en qué política va a seguir frente a la inversión en infraestructuras, el segundo es, además de que tenga una política expansiva, la disponibilidad de fondos y capacidad técnica para llevarlos a cabo. Seguramente el éxito o fracaso de estas políticas marcará si a medio plazo se mitigan los riesgos o estos aumentan.

¿En qué nuevos países/áreas geográficas se centra actualmente y de

¿Qué perspectiva a los próximos años la estrategia de desarrollo de GRUPO ALDESA? ¿Qué destacarían -de manera resumida- de cada una de esas potenciales nuevas áreas geográficas?

Desde Polonia se ha hecho una incursión a Eslovaquia a través de un cliente ya conocido de la casa. Este tipo de incursiones no necesariamente significan la apertura con vocación de permanencia del país, dependerá de la inversión futura en infraestructuras, de la marcha de su economía y del dinamismo del sector construcción.

Estamos estudiando las oportunidades en Suramérica desde nuestra filial en Perú, pero todavía no hemos tomado ninguna decisión al respecto.

¿Qué sectores van a ser estratégicos y por tanto centrarán la atención de la actividad de GRUPO ALDESA en materia de desarrollo de negocio?

Vamos a seguir diversificando y generando valor en lo que sabemos hacer bien. Tenemos un background de más de 40 años en obra pública y privada. Contamos con filiales especialistas en túneles, vías de tren convencional y alta velocidad. Además, hemos desarrollado líneas de negocio en la parte Industrial, energética y de concesiones. La idea es entrar en otros mercados dentro del país que aún

están por explotar y en los que estamos convencidos, podemos aportar mucho por la experiencia del GRUPO ALDESA en este sentido. Por ejemplo, en energías renovables o en soluciones tecnológicas para el tráfico y Smart cities.

¿Qué perspectivas tienen en relación con el mercado español de infraestructuras y energía para los próximos años?

El hecho de diversificar y de contar con líneas de negocio especializadas nos permite dar respuesta a diferentes mercados como es el energético, edificación e infraestructuras, ya sea desde la perspectiva pública o desde el ámbito privado. El hecho de que la obra pública haya tenido una desaceleración en los últimos ejercicios ha derivado en que nuestra especialización en el ámbito privado sea ahora una prioridad.

¿Qué mejoras cree más necesario abordar en España para estimular la colaboración público-privada y la atracción del mercado de capitales?

Para nosotros lo más importante es dar seguridad al inversor y a las entidades financiadoras. Últimamente la confianza de ambos ha caído mucho por los problemas surgidos en los proyectos durante la crisis y los cambios regulatorios con efectos retroactivos. La única





forma de hacer volver a estos agentes, imprescindibles para desarrollar un modelo de colaboración público-privada, es que a través de un marco regulatorio se establezca, y así sea percibida, la seguridad jurídica necesaria para que alguien prefiera invertir aquí antes que en otro país.

En 2014 y 2015 GRUPO ALDESA recurrió al mercado de capitales para sustituir financiación bancaria corporativa. ¿Qué opina de los bonos como fuente alternativa de financiación, tanto corporativa como de proyectos?

Las fuentes alternativas de financiación ayudan a la diversificación de los riesgos y como tal, son siempre una vía interesante y que las empresas deben de tener en cuenta. En algunos mercados, el uso de los bonos para financiar proyectos está a la orden del día y tiene un mercado de

inversores para este tipo de activos muy dinámico. Al igual que en la financiación corporativa, da flexibilidad y otras posibilidades que, en mi opinión, se deben de tener en cuenta como otra opción financiera.

GRUPO ALDESA tiene también actividad inmobiliaria. ¿Es ésta un área estratégica?

Aldesa Home es la sociedad inmobiliaria del GRUPO ALDESA creada en 2006 con objeto de operar en el mercado inmobiliario español bajo una misma marca, agrupando así las participaciones del conjunto de empresas promotoras relacionadas con el Grupo. Desde esta división, llevamos a cabo todas las actividades relacionadas con la promoción inmobiliaria: desde la compra de suelo urbanizable hasta la venta directa al consumidor y servicio post-venta.

Durante estos años de crisis hemos mantenido la actividad inmobiliaria y, aunque no invertíamos en nuevos desarrollos, hemos estado llevando a cabo promoción delegada para entidades financieras. Esto ha sido una fuente adicional de ingresos y de resultado para el grupo y, además, nos ha dado un conocimiento muy profundo del mercado, tanto para conseguir cartera de obra con privados al poner a su servicio nuestra experiencia, como a oportunidades con socios inversores.

Sin duda vemos que es un mercado pujante; además, como constructora estamos bien posicionados y como promotores desarrollaremos nuestra actividad.

¿Considera que la innovación, las tecnologías disruptivas y la agenda digital han de ocupar un lugar destacado en su actividad futura?

Tenemos claro que en esta industria al igual que en todas hay que renovarse y estar al día de las tecnologías actuales y las que se denominan como disruptivas. Temas como la impresión 3D pueden tener un impacto en el sector y tenemos que observar cómo evoluciona. Además, se están imponiendo otros sistemas de diseño, planificación y control de los proyectos como los sistemas BIM que cambia la filosofía de trabajo y la eficiencia. Respecto a la agenda digital, actualmente nos encontramos en un proceso de transformación interna que nos va a permitir ser mucho más ágiles para dar respuesta al cliente y desarrollar nuestros proyectos con mayor celeridad.

“A día de hoy es mayor la afección a la inversión pública en infraestructuras que se produce por el precio del petróleo que por un cambio de la economía americana respecto a México”

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de negocios. Los más de 245,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.