

---

# Hacia lo desconocido

---

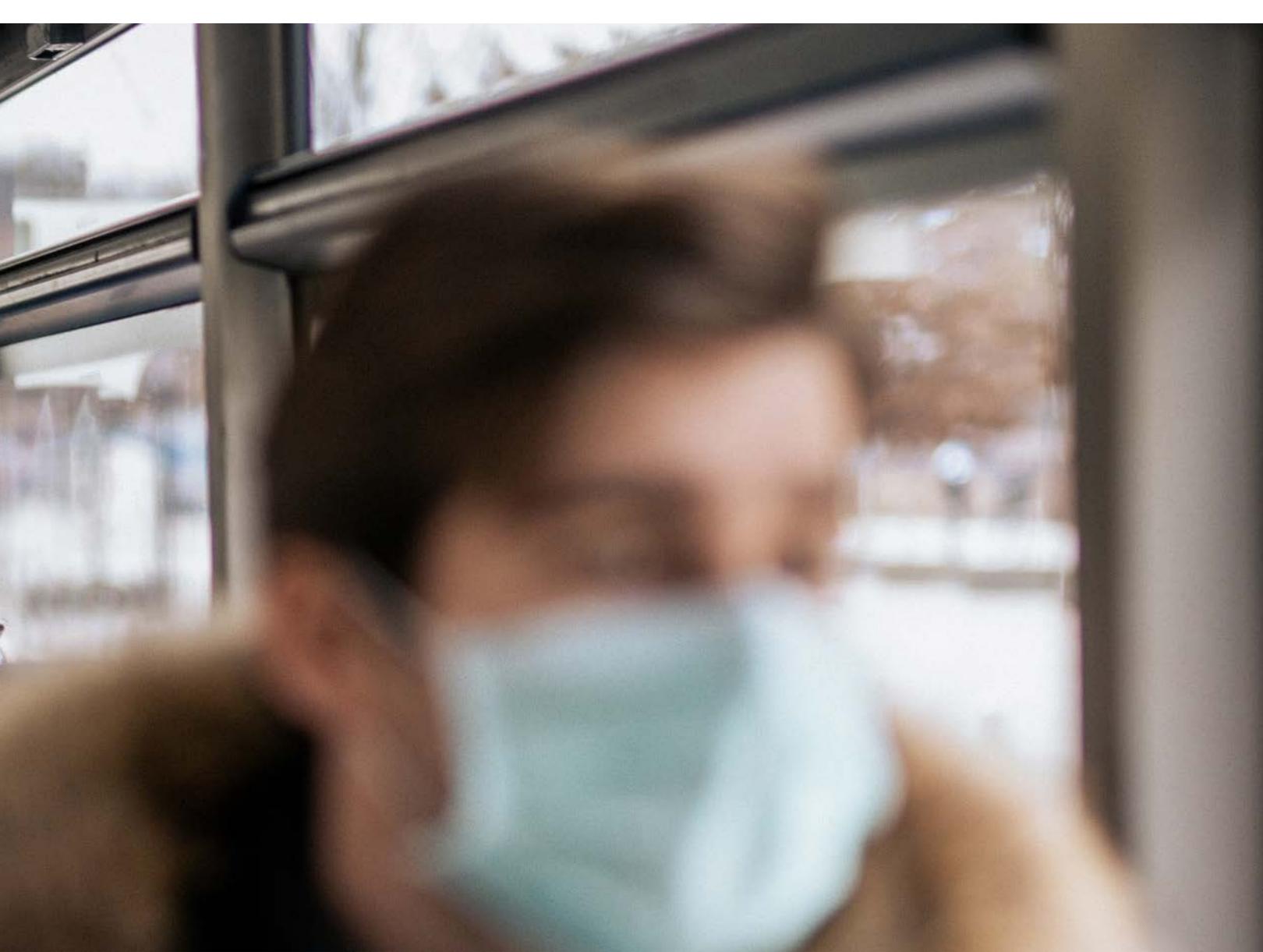
**La construcción en España**  
Perspectiva del mercado

Verano de 2020

# Introducción

En el camino hacia la «nueva normalidad», el impacto total del confinamiento por la COVID-19 empieza a ser evidente y se toman las primeras medidas para la recuperación económica. No está claro cómo será esta recuperación y, frente a este contexto de incertidumbre, nuestra Perspectiva establece algunos posibles escenarios.

- 2019 fue un año convulso, marcado por una incertidumbre cada vez más intensa causada por la guerra comercial entre EE. UU. y China, el *brexit* del Reino Unido y el malestar social desde Asia Oriental hasta Latinoamérica. Las previsiones económicas se rebajaban periódicamente y la amenaza de una recesión siempre estuvo presente. Los primeros dos meses de 2020 trajeron algunas señales positivas y el Fondo Monetario Internacional declaró que había una «tímida estabilización». No obstante, esta perspectiva con respecto a la recuperación quedó destruida con el inicio de la pandemia de la COVID-19 en marzo de 2020.
- Ante el comienzo de una recesión global comparable con la gran crisis financiera de 2008, la Comisión Europea ha aprobado un fondo de 750 millones de EUR para la recuperación económica de la Unión Europea. La propuesta concede a España 140 millones de EUR del fondo de reconstrucción; 77 millones de EUR como transferencias directas no reembolsables y 63 millones de EUR en forma de préstamo.



- En España, se han tomado medidas muy estrictas para impedir el aumento exponencial en los contagios por COVID-19. Esto incluyó la introducción de medidas iniciales de confinamiento el 14 de marzo para limitar el movimiento y la posterior suspensión del trabajo no esencial (incluida la construcción) durante dos semanas desde el 30 de marzo. Esto dio lugar al cierre temporal a gran escala de las empresas en los sectores industrial y de servicios.
- A finales de abril, el Gobierno español anunció un «Plan para la transición hacia una nueva normalidad», que se está desarrollando en cuatro fases. Se permitió que las obras reanudaran su trabajo, siempre que cumplieran las directrices del Gobierno español. No obstante, la productividad sigue siendo limitada, ya que los fabricantes y distribuidores de materiales de construcción que disminuyeron o interrumpieron su capacidad de producción, están reiniciando su actividad.
- El Gobierno español anunció un conjunto de intervenciones de rescate a disposición de autónomos, pymes y grandes empresas. Estas incluyen el Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), aplazamientos del IVA y el Impuesto sobre la Renta, líneas de avales bancarios respaldadas por el Gobierno, un Plan de préstamos por interrupción de la actividad empresarial y una Línea de financiación corporativa. A través del Boletín Oficial del Estado, el Gobierno ha permitido que los organismos públicos garanticen la continuidad de los principales servicios y mantengan el flujo de efectivo durante el periodo de interrupción económica.

A photograph of a red wheelbarrow filled with concrete, sitting on a construction site. The wheelbarrow is in the foreground, and the background shows a concrete wall and some construction materials. The title 'Escenarios de recuperación y previsión de la inflación' is overlaid on the left side of the image.

# Escenarios de recuperación y previsión de la inflación

## La velocidad y magnitud de la crisis

Cuando el Foro Económico Mundial publicó su Informe de Riesgos Globales 2020 en enero, la atención se centraba en la crisis climática y no en enfermedades contagiosas. Seis meses después, el mundo está patas arriba. En el momento de la redacción de este documento, casi el 100 % de las obras han reabierto pero los nuevos requisitos en seguridad y salud, continúan afectando a la productividad en distintas medidas.

La crisis de la COVID-19 es diferente a las crisis económicas anteriores en el sentido de que ha afectado especialmente a los sectores orientados a los consumidores, como la hostelería y el turismo, y ambos son clave para la economía española. Este sector de servicios debería recuperarse finalmente, pero la velocidad de recuperación dependerá tanto del proceso de desconfinamiento como de la disposición de los consumidores a gastar.

Con respecto a la construcción, las recesiones anteriores indican que la actividad de construcción responde rápidamente y tiende a sobrepasar los impactos en la economía general, por lo que los efectos para nuestro sector podrían durar más tiempo. Incluso con el levantamiento de las restricciones de distanciamiento social y el permiso para abrir las obras, se tardará un tiempo en adaptarse a la «nueva normalidad» y se podrá observar un cierto retraso como resultado también de la interrupción en la cadena de suministro.

## Escenarios de recuperación

No es sencillo trazar el posible desarrollo de la crisis. Por un lado, son necesarios escenarios realistas de confinamiento/recuperación para informar del tipo y la duración de la desaceleración. Por otro lado, también necesitamos determinar la dimensión del impacto general que tendrá la crisis. Esto incluye hasta qué punto se hundirá la futura demanda y capacidad, si disminuirá la voluntad de inversión, y cómo cambiarán los comportamientos comerciales asociados a las licitaciones y la gestión poscontractual.

Con respecto a la duración de la crisis, en el momento de redactar este documento, España está entrando en las fases 2 y 3 de un total de cuatro del Plan para la transición hacia una nueva normalidad (teniendo en cuenta que la fase 0 es la primera fase). No obstante, es probable que la perturbación continúe, hasta que esté disponible una vacuna de forma generalizada. Podría llegar a establecerse un ciclo de «confinamiento seguido de recuperación y más confinamiento», que podría tener un profundo impacto en la capacidad de la industria para operar y recuperar la productividad y la rentabilidad.

En Arcadis reducimos nuestra opinión a dos escenarios. Incluso en el optimista, asumimos que los mercados sufrirán interrupciones periódicas a lo largo de 2020, a pesar de la mayor habilidad de la economía para gestionar la dimensión y gravedad de los confinamientos. Nuestro escenario pesimista asume que la perturbación se extenderá hasta bien entrado 2021, lo que ocasionará importantes daños colaterales a las economías nacionales y mundiales. Aunque no hemos calculado el impacto en el PIB, hemos utilizado estos escenarios para informar de nuestra opinión sobre la demanda de la construcción y el impacto en los precios.



## Escenarios de crecimiento después de la COVID-19

### Escenario optimista

- Vuelven a producirse brotes COVID-19 durante 2020.
- Los avances en las obras se ven interrumpidos periódicamente durante 2020.
- Los gobiernos desarrollan una infraestructura de test y distanciamiento social para reducir la necesidad de nuevos confinamientos.
- La capacidad de la industria se mantiene principalmente a través de exitosos programas de apoyo gubernamental.
- Los contratos aplican un enfoque flexible de riesgo compartido con respecto a una interrupción por la COVID-19.
- El distanciamiento social reduce la productividad de muchos sectores, incluido el de la construcción.
- El precio del trabajo de construcción se determina según la competencia.

### Escenario pesimista

- La perspectiva del control de la COVID-19 no mejora tan rápido como se esperaba.
- Las estrategias para reducir la necesidad de confinamiento son menos eficaces de lo esperado y se produce una nueva interrupción.
- La productividad cae todavía más debido a múltiples fuentes de interrupción.
- Los contratos no se adaptan para responder a una interrupción por la COVID-19.
- La capacidad de la industria se pierde como resultado de su consolidación generalizada.
- El trabajo se valora a precio abierto debido a «incógnitas a las que no se puede poner precio».

Al desarrollar nuestra previsión, reconocemos que surgirán factores tanto inflacionistas como deflacionistas. Estos se indican en la tabla a continuación y es probable que coexistan. La carga de trabajo puede aumentar en infraestructuras, pero el gasto residencial y comercial puede tardar más tiempo en recuperarse. A corto plazo, parte de la mano de obra puede proceder de antiguos empleados del sector de servicios, ya que es probable que el turismo y la hostelería necesiten más tiempo hasta lograr una recuperación completa.

En nuestra opinión, los frenos más importantes a la deflación en un futuro inmediato serán el impacto del distanciamiento social en la productividad y los problemas de abastecimiento de los materiales cuando el mercado reinicie su actividad.

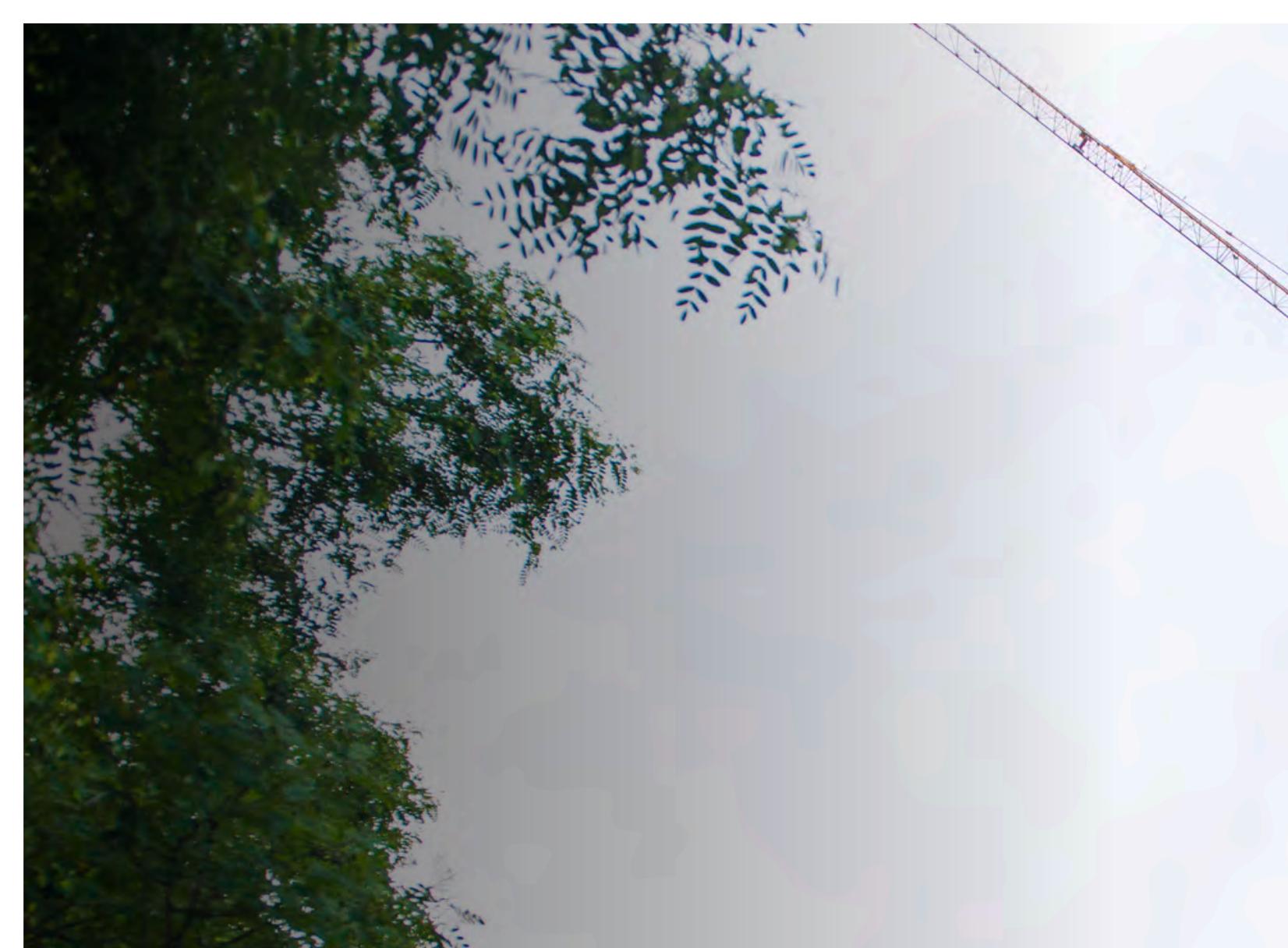
No obstante, hay algunos factores no inflacionistas adicionales, como la aplicación de la Directiva de edificios de consumo de energía casi nulo de la UE, que se prevé que aumenten los costes de algunos edificios.

### Inflacionistas

- Mayor carga de trabajo una vez asentada la recuperación.
- Limitaciones de productividad asociadas al distanciamiento social (p. ej., derivadas de la normativa del Ministerio de Sanidad español)
- Acceso limitado a materiales escasos como consecuencia de la producción interrumpida.
- Pérdida de capacidad industrial.
- Presión inflacionista del contexto por el elevado endeudamiento del Estado.

### Deflacionistas

- Menos carga de trabajo como resultado de una menor demanda y confianza.
- Precios de las materias primas.
- Menor demanda de empleo y materiales.
- Mayor competencia por las oportunidades disponibles.
- Mayor productividad derivada del cambio en la forma de trabajar.

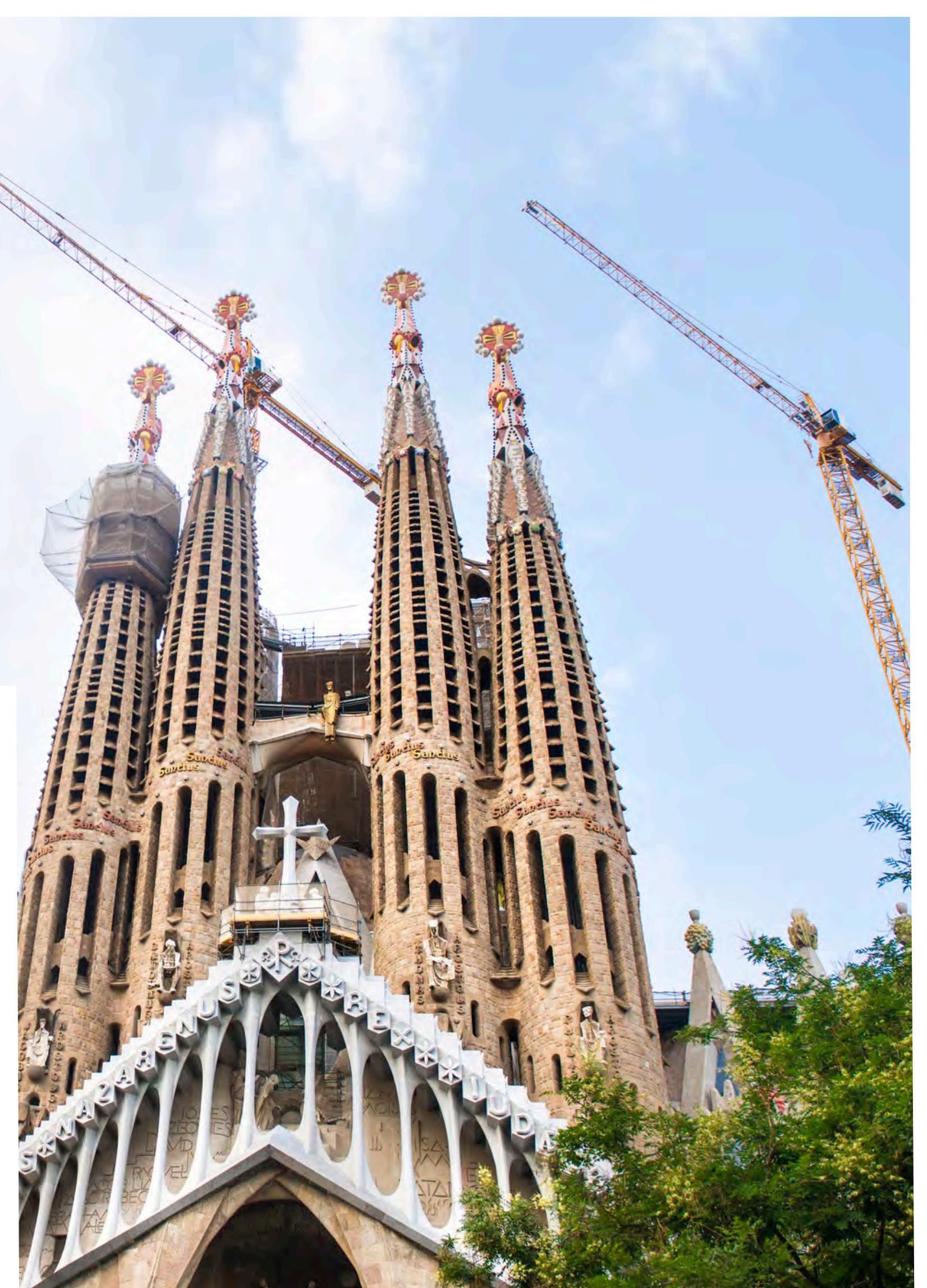


Nuestra previsión adopta el escenario optimista y mezcla factores inflacionistas y deflacionistas.

Suponemos que el crecimiento en la inversión del sector público continuará, pero los mercados orientados al sector privado (incluida la promoción comercial y de viviendas) tardarán hasta 2022, como mínimo, en recuperar la confianza para asumir los riesgos asociados a los continuos brotes COVID-19.

Creemos que, al menos en un futuro próximo, habrá factores de mercado únicos que podrán contrarrestar el riesgo de una espiral de precios a la baja en respuesta a la carga de trabajo interrumpida. La presencia de estos riesgos, junto con el recuerdo de las consecuencias de la crisis de 2008, puede ayudar a impedir el tipo de corrección de precios observado en la última desaceleración económica. Como resultado, prevemos que los precios se mantendrán sin cambios en 2020 y que, en 2021, subirán lentamente.

A pesar de la sombría perspectiva a corto plazo, es importante verla como una previsión optimista. Presumimos que la economía no se detendrá, que se mantendrán los canales de construcción y que la cadena de suministro conservará la calma. En nuestra opinión, es el escenario correcto porque si el mercado se desmorona, habrá muy pocos clientes que puedan beneficiarse de una desaceleración.



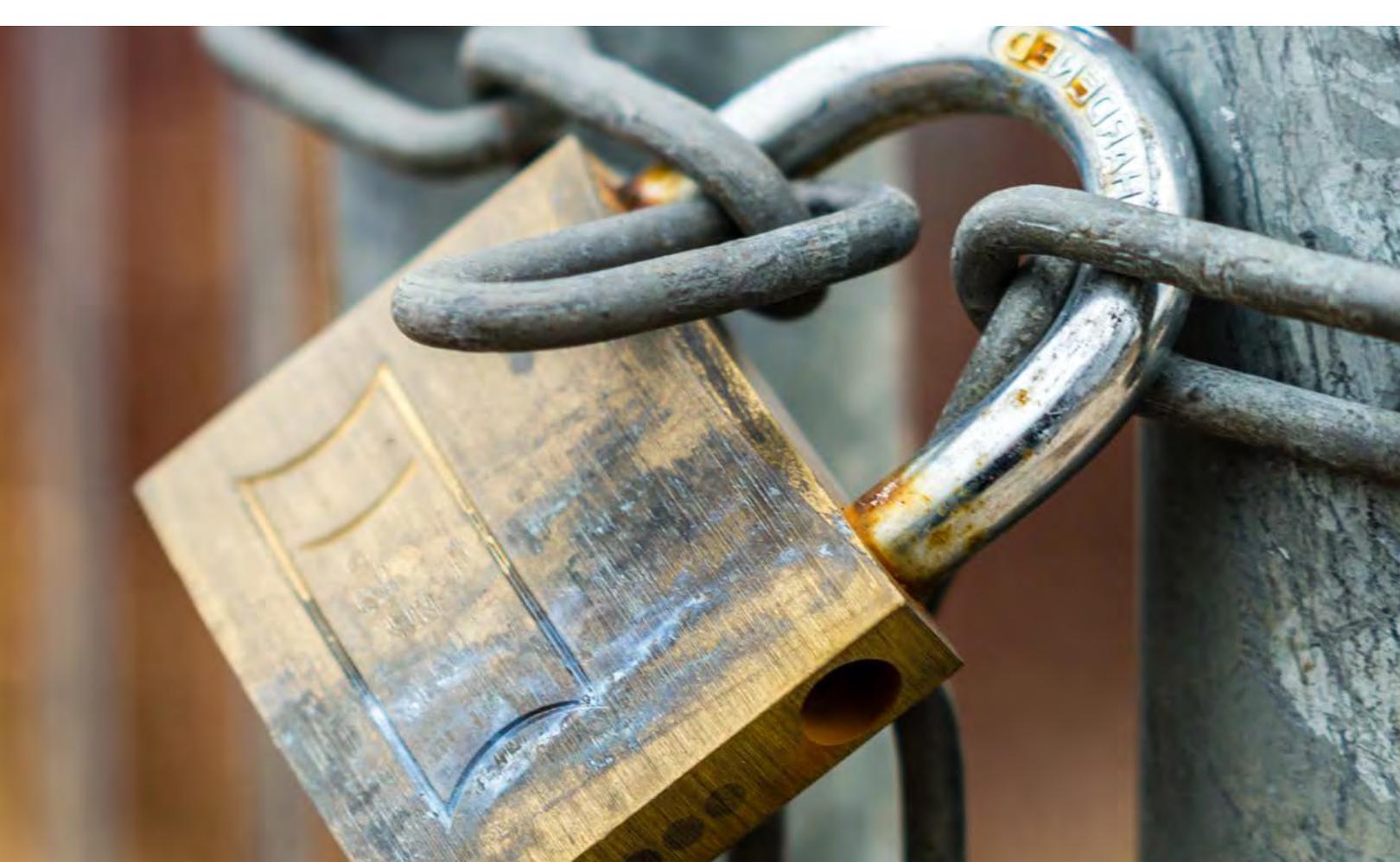
---

# Punto de atención: aprovechar al máximo las ayudas gubernamentales

El sector de la construcción tiene que valorar cómo explotar al máximo la ayuda gubernamental disponible para acelerar la recuperación.

El brote de COVID-19 ha congelado partes importantes de la economía española. Aunque el sector de la construcción todavía puede seguir trabajando (siempre que se cumpla la normativa del Ministerio de Sanidad español), muchas obras continúan cerradas, ya sea por motivos de seguridad o por la interrupción en la cadena de suministro. Esta repentina ralentización en el trabajo es especialmente difícil para el sector de la construcción, dada su gran dependencia de los flujos de efectivo disponibles, tanto para los grandes contratistas como para pymes subcontratadas más especializadas. Con unos márgenes de beneficios muy estrechos y la necesidad urgente de conservar el capital circulante, para las empresas es difícil invertir en una red de seguridad a largo plazo.

En vista de la caída de los mercados y el riesgo de desempleo, el Gobierno ha propuesto varias opciones de rescate destinadas a apoyar a grandes empresas, pymes y autónomos. No obstante, la introducción de estas medidas solamente no será suficiente para proteger al sector de un desplome. El problema está en los detalles; concretamente, cómo funcionan estos planes en la práctica, con qué facilidad se puede acceder a ellos y con qué rapidez llegará la ayuda a las empresas afectadas.



El futuro del sector de la construcción es incierto, y los clientes y contratistas se enfrentan a varias opciones. Se tiene que valorar con detenimiento cómo aprovechar al máximo las herramientas disponibles, de manera que estén listos para comenzar rápidamente una vez que las condiciones lo permitan.

Esto significa:

1. Cuando sea posible, mantener el progreso de los proyectos durante el proceso de diseño y adquisición.
2. Continuar con las obras únicamente si es seguro hacerlo de acuerdo a la normativa dispuesta por el Ministerio de Sanidad español. Gestionar el cierre de las obras haciendo hincapié en la seguridad y la estabilidad financiera.
3. Cuando las obras tengan que parar, garantizar la seguridad, valorar la planificación del reinicio y llevar un registro completo de los progresos y el estado de la obra.
4. Tomar medidas para garantizar la continuidad de negocio en funciones empresariales clave como finanzas, asuntos jurídicos y RR. HH.
5. Los clientes, aunque también los contratistas de Nivel 1, tienen que establecer los mecanismos recomendados por el Gobierno y las organizaciones acreditadas con el fin de mantener la continuidad del servicio y el flujo de efectivo en la cadena de suministro, especialmente para los proyectos que ya estén sobre el terreno.

La COVID-19 está presionando a todas y cada una de las partes interesadas en el entorno construido. Clientes, contratistas, contratistas especializados y trabajadores son parte de un único sistema frágil e interdependiente, en el que un fallo puede tener un efecto dominó. Actualmente, más que nunca, son necesarias la comunicación y la acción coordinada.

---

# Análisis:

## Resiliencia de la cadena de suministro en la construcción

Uno de los impactos inmediatamente visibles de la COVID-19 en China fue la interrupción de las cadenas de suministro globales. En el mundo conectado de hoy día, la mayoría de las empresas obtienen los componentes de los productos desde múltiples ubicaciones. Como la crisis continúa, la vulnerabilidad de las cadenas de suministro seguirá siendo uno de los principales riesgos.

En estos tiempos difíciles, se nos recuerda una vez más la importancia de la resiliencia de la cadena de suministro como parte de una estrategia de continuidad de negocio más amplia. No sabemos cuánto durará la situación actual, y es difícil evaluar la dimensión exacta de los daños económicos. No obstante, para reducir las peores consecuencias, debemos actuar ya para garantizar el suministro continuo, mirar hacia la recuperación del negocio y planificar una realidad después de la COVID-19.

Arcadis ha elaborado un plan de 8 pasos para que las organizaciones puedan responder a la crisis, recuperarse rápidamente y sentar los cimientos de un futuro resiliente.

### Garantizar el suministro a corto plazo

#### 1. Planificar el escenario táctico.

Evaluar los niveles de existencias, la capacidad de los recursos disponibles y la tasa de entrega de los productos necesarios para responder a los requisitos inmediatos. Desarrollar y analizar los escenarios que representan la incertidumbre de la demanda y las posibles limitaciones de la cadena de suministro.

#### 2. Garantizar los recursos fundamentales.

Elaborar programas de los recursos fundamentales, materiales y productos necesarios para la continuidad del negocio. Tener en cuenta los riesgos menos evidentes en la parte inferior de las cadenas de suministros. Planificar cómo reducir las subidas de precios en caso de una disminución de la capacidad.

#### 3. Reducir los riesgos operacionales y en programas.

Planificar la actuación para gestionar los riesgos residuales que no puedan ser eliminados. De acuerdo a una evaluación de riesgos, comentar con el cliente y el equipo del proyecto una nueva programación



o una reducción del ámbito del trabajo. Revisar las cláusulas contractuales pertinentes (seguro, pago, fuerza mayor y frustración). Considerar si puede realizarse algún cambio que apoye la continuidad del negocio, por ejemplo, prórrogas y condiciones de pago revisadas, o incluso ayuda financiera directa para los proveedores fundamentales.

#### Acelerar la recuperación

##### 4. Acelerar la gestión del proveedor.

Cuando pase la crisis, el liderazgo activo y las sólidas relaciones con los proveedores serán fundamentales para restablecer los programas de trabajo y eliminar los retrasos de la manera más rápida y eficaz posible. Las señales de demanda claras y fiables, los pedidos por adelantado, el desarrollo de la capacidad y unas mejores condiciones de pago son todos factores a tener en cuenta.

5. **Actualizar los planes de gestión de la continuidad de negocio.** Revisar y actualizar los planes de continuidad de negocio preexistentes para determinar el grado de preparación para adaptarse a los futuros impactos. Incluir herramientas como infraestructura de teletrabajo y estructuras de control y mando de emergencia. Tener en cuenta la madurez de un enfoque de continuidad de negocio a la hora de seleccionar nuevos proveedores.

#### Prepararse para un mundo después de la COVID-19

6. **Integrar la resiliencia.** Tener en cuenta las diversas opciones para integrar la resiliencia en el futuro, como redundancia (más existencias, capacidad sobrante y competencia de suministro), resistencia (automatización, para que los impactos ya no afecten) y mayor recuperación (protocolos de rápida respuesta). También pueden utilizarse mecanismos

comerciales para aumentar la fiabilidad, por ejemplo, a través de unas mejores condiciones de pago que reduzcan la exposición al flujo de efectivo de los proveedores.

7. **Determinación estratégica de la cadena de suministro.** Aplicar un enfoque hacia el sistema en conjunto con el fin de crear mapas estratégicos de la cadena de suministro para los programas esenciales y las categorías de gasto. Los mapas pueden utilizarse de forma dinámica para identificar los posibles puntos de error en caso de futuros impactos y permitir una gestión estratégica de las categorías. Estos pasos permitirán que las organizaciones adquierantes tengan más información sobre las barreras a la innovación, la eficacia y la competencia en sus cadenas de suministro.

8. **Digitalizar la gestión de la cadena de suministro.** La aplicación de análisis y previsiones inteligentes facilitará una toma de decisiones más eficaz. Los sistemas basados en la nube que utilizan análisis avanzados para gestionar las cadenas de suministro estratégicas permitirán a las organizaciones evaluar la eficacia de las medidas de resiliencia existentes, identificando los pasos para lograr una reducción adicional cuando sea necesario.

Se han trastocado tantos aspectos de la entrega de capital debido a la crisis de la COVID-19, que es difícil destacar dónde deberían centrarse las iniciativas de «lecciones aprendidas». La resiliencia de la cadena de suministro es una buena área en la que centrar la atención, debido a las grandes oportunidades de mejorar el desempeño. Los ocho pasos que recomendamos forman un programa; se refuerzan entre sí y se basan en un sólido liderazgo y una colaboración eficaz para lograr su correcta aplicación.

## Contact



**Marcos Uttley Spencer**  
CEO, Arcadis España & Portugal  
marcos.uttley@arcadis.com



**Pedro Izquierdo**  
Director del Área de Edificación  
pedro.izquierdo@arcadis.com



**Stephen Cheale**  
Director Departamento de Costes  
stephen.cheale@arcadis.com



**Agnieszka Krzyzaniak**  
Directora Europea de Inteligencia de Mercado  
agnieszka.krzyzaniak@arcadis.com

### Arcadis

Nuestro mundo está bajo amenaza –desde el cambio climático y la subida del nivel del mar hasta la rápida urbanización y la presión sobre los recursos naturales. En Arcadis estamos para responder a estos desafíos, ya sea el agua limpia en São Paulo o las defensas contra inundaciones en Nueva York, el sistema ferroviario en Doha o los hogares comunitarios en Nepal. Somos un equipo de 27.000 personas y cada uno de nosotros desempeña un papel.

#### Descargo de responsabilidad

Este informe se basa en las percepciones del mercado y en un estudio llevado a cabo por Arcadis, como empresa de diseño y consultoría de activos naturales y construidos. Su fin es meramente informativo e ilustrativo y nada de lo que se incluye en él debe servir de base o interpretarse como un consejo financiero o de inversión (esté o no regulado por la Autoridad de Conducta Financiera o de otro modo) o información sobre la que deben tomarse decisiones corporativas o comerciales clave. Aunque se ha hecho todo lo posible para garantizar la exactitud del material en este documento, Arcadis no se hará responsable de las pérdidas o daños y perjuicios ocasionados por el uso del mismo.

©2020 Arcadis



[www.arcadis.com](http://www.arcadis.com)

Improving Quality of Life