

La estructuración de la empresa constructora^(*)

Por JESUS L. PRESA SANTOS

Doctor Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos.

En el presente artículo se analiza la situación actual y previsiblemente futura de la estructura de la empresa constructora. Se estima que la tendencia en el mercado será al establecimiento de empresas grandes fundamentalmente planificadoras y empresas pequeñas especializadas ejecutoras. Como consecuencia de la crisis económica se prevé una tendencia generalizada a la externalización de funciones hacia otro tipo de empresas colaterales que se especialicen en los temas menos específicos de la construcción como temas de estudio de mercados, financieros, de personal etc. También se analiza someramente el problema de descentralización y especialización de las empresas constructoras en el caso de España.

SITUACION ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD

En épocas de demanda suficiente y en situaciones de un elevado grado de monopolio, se puede decir que los buenos resultados están casi garantizados por lo que en las empresas se atiende más a aspectos como el de la innovación tecnológica, incremento de la producción etc., pero cuando el mercado se restringe y la competencia se acentúa, las empresas deberán atender más a la productividad y optimización de los recursos disponibles.

A esta segunda situación se llegó como consecuencia de la crisis económica, a su vez producto de la crisis energética, y en el caso de la construcción además por la importante disminución de la inversión pública en estos capítulos, situación que prácticamente se ha prolongado hasta tiempos muy recientes, pero que en la actualidad ha sido ya corregida y esperamos no se vuelva a reproducir hasta dentro de bastantes años.

A pesar de todo y como la recuperación producida no ha de alcanzar nunca las situaciones de bonanza indicadas, con lo que las empresas constructoras deberán admitir esta situación restrictiva como estructural debiendo, si quieren obtener beneficio, adaptarse funcionalmente a la misma.

(*) Se admiten comentarios sobre el presente artículo que podrán remitirse a la Redacción de esta Revista hasta el 30 de noviembre de 1988.

LAS NUEVAS ESTRUCTURAS

En este sentido la optimización deberá pasar por la utilización más racional y productiva de los recursos de que dispone y puede disponer la empresa para la realización de los trabajos maximizando la relación beneficio-coste.

La optimización de estos recursos, en el caso de la construcción depende de su tipología, que es diferente en el caso de que se trate de empresas relativamente grandes o pequeñas, que en general desempeñan funciones distintas; las empresas grandes son fundamentalmente organizadoras y las empresas pequeñas especializadas ejecutoras.

Las empresas relativamente grandes, que son aquellas que disponen de una gran organización capaz de acometer los trabajos de construcción en todas sus fases, que en la época de los sesenta trataron de internalizar todas las funciones llenándose de departamentos autosuficientes, deberán en épocas como la actual de extremada competencia, si quieren adecuar su estructura, externalizar sus funciones de forma que muchas de aquellas sean realizadas por empresas especializadas, mucho más depuradas, a las que puedan subcontratar trabajos no específicos de los de la gran empresa, que son los propiamente organizativos.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, en cierta medida relacionado con la especialización o profesionalización a la que estamos llegando en todas las funciones, es el de la ne-



cesidad de perder papeles como el promotor, financiero, proyectista etc., que anteriormente también llegó a desarrollar la empresa constructora, para pasar a desempeñar su parte componiendo el holding formado por empresa de mercado, financieras, promotoras, consultoras de proyectos, la propia constructora grande, las constructoras subcontratistas, las controladoras y las dedicadas a la administración y mantenimiento de lo construido. Con ello podemos decir que la constructora ha perdido importancia frente al papel desempeñado por las otras funciones, para la que, dicho sea de paso, se han de preparar los técnicos, que en el caso de las administrativas ya desarrollaban cuando entraban a depender de la Administración del Estado.

LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

Las empresas pequeñas especializadas, deberán realizar los trabajos, pudiendo por su estructura y tecnología precisa ejecutarlos consiguiendo el máximo rendimiento de su personal y equipos.

La gran empresa deberá tratar de subcontratar, siempre que pueda, es decir siempre que encuentre subcontratistas con medios y tecnología adecuada, con competencia suficiente de forma que no se produzcan situaciones de mo-

nopolio por parte de las subcontratas, pues en caso contrario deberá disponer de sus propios medios. Sus funciones más importantes en cualquier caso, deberán ser las de analizar los proyectos, mejorarlos en lo posible, tratando de conseguir las mayores economías por perfeccionamientos del proyecto, utilización de nuevas tecnologías y materiales etc., y las inherentes al proceso constructivo, es decir al personal y medios de que dispone o que puede disponer, estableciendo la estructuración de la obra en capítulos y fases, perfectamente definidas de acuerdo con los programas de obra, de forma que las empresas subcontratistas o ella misma, puedan ejecutar los trabajos conforme con todas las especificaciones. Como es lógico, también es función fundamental el seguimiento financiero y administrativo de la obra, que se deberá llevar a cabo de acuerdo con las previsiones, formulando a su debido tiempo las reclamaciones legales pertinentes cuando las desviaciones no le sean imputables.

Para todo ello deberá disponer de personal experto especializado, que esté en comunicación efectiva y eficaz con las distintas obras, bien ubicado en las mismas o en departamentos especializados.

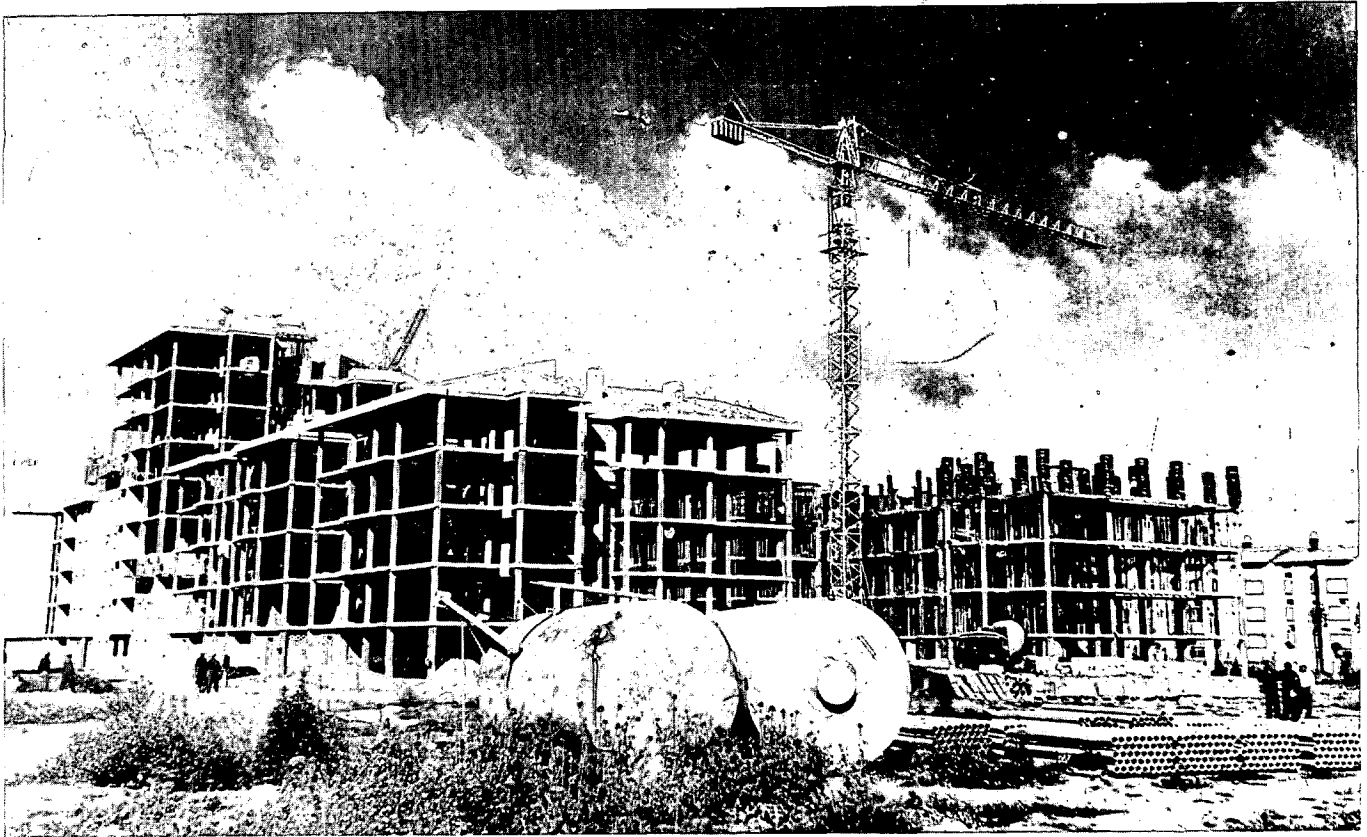
CENTRALIZACION DESCENTRALIZACION

En general en toda Europa y en especial en nuestro país, como consecuencia del proceso autonómico se está llevando a cabo la descentralización de una serie de funciones políticas y administrativas que, por supuesto, también afectan a las empresas y en especial a las constructoras.

Para atender a estas peculiaridades de la demanda en España se han desarrollado una serie de organizaciones diferentes, sobre todo en empresas grandes o nacionales, de las que aún no se puede decir cual es la óptima.

En realidad esta optimización depende del funcionamiento tradicional de cada empresa y de las peculiaridades del mercado en cuyos segmentos deberá actuar.

En general las administraciones se deberán



sentir atendidas en exclusiva, lo cual deberá practicarse con el personal preciso, debiendo por el contrario adaptar la organización ejecutiva de las obras estrictamente a las características de las mismas y la organización descentralizada a la importancia del mercado real.

Otro aspecto importante es el de la especialización de la empresa grande en campos como el de la edificación y obra civil. Tampoco en este sentido se puede establecer un criterio generalizado, pues dada la evidente diferenciación en el tipo de mercado y en el proceso constructivo, funcionan bien tanto las empresas que abarcan los dos campos como las que se especializan por ejemplo en edificación.

En este aspecto y debido a la importancia y continuidad en el mercado de la edificación, mucho más uniforme y estable en zonas de grandes núcleos urbanos concretos, puede llevar a las empresas a una descentralización

mucho más profunda, pudiendo llegar a crear casi empresas locales con funcionamiento y organización independiente.

Jesús L. Presa Santos



Doctor Ingeniero de Camino Canales y Puertos. Promoción de 1958. Dip. Escuela de Organización Industrial. Dip. Hidrogeología. E.T.S. Ingeniero Minas. Dip. Medio Ambiente. Actividad profesional: Agroman. Doctor Tco. Kronsa 1958-1970. Dr. Dn. FFCC 1975-1980, Jefe Dto. Metodos y Apoyo Técnico (actual). MOPU: Accesos a Galicia, jefe S. Materiales.

Otras actividades: Miembro Comisión de Infraestructura y Seopán-CEOE (actual).
