

6. Conclusions

Com a últim capítol d'aquest treball es desenvoluparan, a continuació, les conclusions a les que s'ha arribat després de dur a terme l'anàlisi de la informació recollida en tots els capítols anteriors.

1. SEMPRE HI HA INTERVENCIÓ EN ELS ASPECTES ECONÒMICS DE L'OBRA PER PART DE LES EMPRESES CONSTRUCTORES ESTUDIADAES, PERÒ NO SEMPRE TANTA EN ASPECTES TÈCNICS O CONSTRUCTIUS.

Aquest fenomen que s'observa és un dels aspectes que reflecteixen la filosofia de l'empresa en el tracte o relació entre l'empresa i l'obra. S'observa que les empreses de caire més "holding" tenen una relació més de caire gestió econòmic – administrativa, mentre que les empreses de caire més "compacte" influeixen molt més en els aspectes directes de la construcció. En qualsevol cas, però, les obres sempre estan subjectes a les empreses per mitjà dels aspectes econòmics i administratius amb independència del tipus d'organització de la constructora.

2. EL FACTOR PRINCIPAL EN LA DECISIÓ DE CENTRALITZAR O DESCENTRALITZAR LES FUNCIONS DE L'OBRA ÉS LA CAPACITAT D'APORTACIÓ DE VALOR AFEGIT.

Es descentralitzen aquelles funcions en les que les empreses constructores no són capaces d'aportar valor afegit o aquelles en les que, podent aportar-lo, els beneficis que obtindrien de la seva aportació es veurien superats pels costos d'estructura d'oferir-les a nivell central. Es centralitzen aquelles funcions en les que la intervenció de l'empresa pot aportar algun valor afegit o una reducció de costos derivats, per exemple, d'avantatges d'escala. Aquest valor afegit no té perquè ser en forma de major benefici econòmic de forma directa, sinó que sovint es pot fer notar amb una disminució de terminis, un augment de qualitat, etc.

S'observa un comportament diferent de les empreses segons el tipus de funcions:

- En aspectes de gestió econòmica i administrativa sempre hi ha una intervenció molt important de les empreses. La capacitat de gestió és una característica comuna de totes les empreses que actuen com a contractistes.

- En relació als aspectes més tècnics i constructius, s'observa una intervenció més activa del que s'esperava a priori. Totes elles tenen una intervenció més o menys marcada, tot i que s'observa especial intervenció en cas d'empreses especialistes i amb gran tradició en l'obra civil i una intervenció més dèbil en edificació. Això és lògic si tenim en compte l'origen de les empreses visitades i les característiques peculiars de l'edificació.

També cal tenir en compte la possibilitat de que, tot i ser capaç d'aportar algun valor afegit, una empresa opti per no involucrar-se en el procés constructiu per creure que el benefici que n'obtingria seria inferior als costos que hauria d'assumir per fer-ho. Això pot ser el cas, per exemple, d'una empresa amb una cartera d'obres poc constant o en un període d'incertesa per al sector, circumstància en la qual no sigui capaç d'assegurar el rendiment dels recursos destinats a uns serveis centrals.

En un cas extrem l'empresa podria no tenir res a veure amb construcció, el cap d'obra assumir tota la responsabilitat tècnica i l'empresa només buscar el rendiment econòmic, intervenint llavors en els aspectes en que pot aportar un coneixement financer i uns avantatges que el cap d'obra per si sol no podria aconseguir.

Això no succeeix mai degut a la necessitat de conèixer el sector per a la realització, fins i tot, de les funcions que aparentment no hi tenen relació directa.

3. PER DETERMINAR LA MAJOR O MENOR CENTRALITZACIÓ DE LES OBRES, ES PROPOSA FER SERVIR CRITERIS BASATS EN EL PES, MÉS QUE EN EL NOMBRE, DE LES FUNCIONS DE L'OBRA QUE ES REALITZEN DE FORMA CENTRALITZADA. D'APLICAR AQUEST CRITERI, ASSIGNANT ELS PESOS SEGONS % DE COSTOS DE CONSTRUCCIÓ, RESULTA QUE EL MILLOR INDICADOR DE CENTRALITZACIÓ ÉS LA COMPRA DE MATERIALS.

Per valorar la centralització de les empreses constructores es proposa valorar la centralització mitjançant el pes de les funcions que es realitzen de forma centralitzada independentment del nombre d'aquestes funcions.

Com a criteri per assignar pesos a cada funció l'ideal seria fer servir estudis exhaustius basats en temps, costos i rendiments de cada funció realitzada a l'obra per a un gran nombre d'empreses, i així arribar mitjançant l'estadística a un valor promig del pes de cada funció.

Com que aquest mètode resultaria complicat d'aplicar donada la complexitat de realitzar aquest estudi, ens podem fer una idea del pes de cada funció segons la seva repercussió en els costos de l'obra. Seguint aquest criteri, el que més influència té sobre els costos de l'obra són els materials, suposant sobre un 70% dels costos totals de construcció. Així doncs, el sistema de compres de materials sembla un bon indicador "a l'engròs" de la centralització de les obres.

També sembla que tenen força pes aspectes com la contractació del personal, tot i que en aquest cas ens donen una informació diferent. Si les obres funcionessin en un model holding pur, el personal tècnic per sota del cap d'obra seria lògic que fos contractat pel màxim dirigent de la seva empresa, o sigui pel cap d'obra. Veiem que en cap cas dels estudiats això succeeix, sinó que la contractació sempre ve de nivell jeràrquics dintre l'empresa.

4. EN CAP EMPRESA DE LES ESTUDIADAES ES POT CONSIDERAR QUE LES OBRES FUNCIONIN DE FORMA DESCENTRALITZADA, COM INICIALMENT ES CREIA. SÍ QUE S'OBSERVA, PERÒ, EMPRESES AMB MÉS O MENYS DESCENTRALITZACIÓ TÈCNICA, QUE ES POT CONSIDERAR DISCRIMINADA PER LA COMPRA DE MATERIALS D'OBRA COMENTADA ANTERIORMENT.

Sense entrar en detalls particulars de cada empresa, de l'estudi realitzat es dedueix que les funcions de tipus econòmic i administratiu es realitzen sempre de forma centralitzada (tresoreria, gestió de RRHH, finançament, etc.) i en la majoria de casos també es centralitzen algunes funcions de tipus tècnic. Això és normal si tenim en compte que la premisa del treball sempre ha sigut que cap empresa seguia realment un model de forma pura.

Ara bé, segons el criteri d'aquest treball i les conclusions a les que ens porta l'anàlisi realitzat, totes les empreses son parcialment centralitzades, però ho són molt més aquelles que centralitzen les seves compres.

5. LA CENTRALITZACIÓ TOTAL NOMÉS ES POSSIBLE EN EMPRESES PETITES, NO DIVERSIFICADES I TREBALLANT SEMPRE EN EL MATEIX RADI D'INFLUÈNCIA I AMB UN ÚNIC TIPUS DE PRODUCTE. EMPÍRICAMENT, LA MIDA ÒPTIMA PER PORTAR UN CONTROL TÈCNIC A NIVELL CONSTRUCTIU ÉS LA DELEGACIÓ O L'ÀREA, SEGONS L'EMPRESA, QUE TÉ, EN EL FONS, UNES CARACTERÍSTIQUES SEMBLANTS A UNA EMPRESA PETITA. SE LA POT CONSIDERAR LA UNITAT FONAMENTAL DE DESCENTRALITZACIÓ DINTRE DE L'EMPRESA.

Tot i que no es pot considerar que les obres funcionin de forma descentralitzada, les funcions que es diu que es realitzen des de l'empresa són assumides sota la responsabilitat única de les delegacions o àrees en les que es divideixen les divisions productives de les empreses estudiades. Així doncs, les delegacions es comporten, al final, com una empresa petita, no diversificada i treballant en una àrea geogràfica limitada i amb un únic tipus de producte (Obra Civil o Edificació), el que li confereix la capacitat de funcionar de forma bastant centralitzada. Això li permet portar un control tècnic de l'obra a través dels caps de grup o caps d'àrea, segons l'empresa.

Es podria pensar com a punt de descentralització a l'últim nivell jeràrquic que rep informació de tipus tècnic i pren les últimes decisions. Dit d'una altra manera, la descentralització en construcció es pot marcar en el punt on no hi ha relació tècnica amb l'element superior, només financera.

6. S'OBSERVA QUE LES EMPRESES ESTUDIADES ESTAN MOLT DESCENTRALITZADES PER NIVELLS ALTS PERÒ QUE ES VAN CENTRALITZANT ALS NIVELLS PROPERS A L'OBRA SEGONS EL CAS, TENINT CADA COP MÉS INFLUÈNCIA TÈCNICA EN L'OBRA. UN REFLEX D'AQUEST FENOMEN A L'OBRA ÉS LA QUANTITAT I ESPECIFICITAT DE LA INFORMACIÓ QUE REBEN ELS SUCCESSIUS NIVELLS JERÀRQUICS SUPERIORS A L'OBRA.

Com es dedueix de l'apartat anterior, és impossible funcionar de forma centralitzada a nivell global a les empreses estudiades. És determinant en aquest aspecte la diversificació en altres negocis, ja que el fet de tenir necessitats diferents i no poder compartir la mateixa estructura ni els mateixos serveis entre diferents negocis fa impossible gestionar-los de forma conjunta. Així doncs, a nivell global, pràcticament totes les empreses funcionen segons un model holding més o menys radical segons el tipus de diversificació en el que estan immersos.

Dintre de la branca constructiva, com ja s'ha dit anteriorment, el sistema de gestió tipus holding és útil quan no es vol aportar valor afegit des de l'empresa, o no es pot. En aquest cas, es veu la construcció com un tipus de negoci més financer, fet que provoca que la informació tècnica es difumini molt ràpidament i que la que arriba als nivells superiors de l'empresa sigui de caire més econòmic que tècnic.

7. ELS SISTEMES MÉS TIPUS "HOLDING" TENEN EFECTES POSITIVS SOBRE EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓ, JA QUE DONEN FEINA A MOLTES EMPRESES CONSTRUCTORES PETITES MITJANÇANT LA SUBCONTRACTACIÓ.

Les empreses contractistes grans acaparen la major part de les adjudicacions d'obra pública i d'obra d'edificació grans que es fan al nostre país. Mitjançant els sistemes basats en la gestió de la construcció i la subcontractació, les empreses adjudicatàries provoquen un efecte de distribució de treball a un seguit d'empreses més petites que poden, d'aquesta manera, accedir a oportunitats de treball a les que la seva pròpia capacitat no els permetria arribar.

8. PER ACABAR...

Partint d'algunes idees aparegudes en aquest treball, es poden suggerir diverses vies d'investigació per aprofundir en alguns dels aspectes de les obres. En particular, tindria gran interès un estudi de característiques similars però amb un ventall més ampli d'informació, de tal manera que es pogués dur a terme un estudi estadístic de caire més quantitatiu que pogués aportar conclusions més directament aplicables i constatar o desmentir algunes de les idees aparegudes en aquesta tesina