

4. Empreses entrevistades

Introducció

El proper pas en l'estudi que s'està duent a terme és triar una sèrie d'empreses per entrevistar-les. Aquest és un punt important ja que condicionarà tot l'estudi a realitzar i els resultats que s'obtidran. De cada empresa, se'n realitzarà una petita fitxa que doni idea de les seves característiques i paràmetres més important i de tal manera que es puguin comparar a nivell qualitatiu.

Selecció de les empreses

En primer lloc, donada la magnitud del sector de la construcció i les característiques d'aquest treball, és impossible analitzar tots els tipus de constructora que existeixen en el nostre país ja que és un mercat molt divers.

D'altra banda, interessa estudiar empreses d'una certa dimensió ja que:

- tenen estructures més complexes
- Negocis més diversificats
- Intervenien com a contractistes en un percentatge significatiu de la construcció al nostre país
- Es possible aconseguir-ne informació amb més facilitat

Per acotar una mica més el ventall de possibilitats, s'han triat empreses de l'àmbit català, bé perquè tenen el seu origen a Catalunya o bé perquè el seu volum de treball al territori català és molt significatiu. Cal dir, però, que no ha estat possible contactar amb totes les empreses que es pretenia ja que a algunes d'elles no els ha estat possible col·laborar amb aquest estudi.

Per últim, donat que l'objectiu de l'estudi no és extreure unes conclusions quantitatives mitjançant l'estadística sinó una valoració qualitativa de les empreses, el nombre d'empreses entrevistades ha resultat ser de 8. El nombre reduït d'empreses dóna la possibilitat d'aprofundir més en el seu estudi, fet que es considera rellevant donada la filosofia d'aquest treball.

Així doncs, les empreses seleccionades ha estat les següents:

Dragados

FCC

Comsa

Copcisa

Copisa

Rubau

Comapa

Pai

Informació necessària

Per poder treure alguna conclusió de les respostes que obtindrem de les entrevistes caldrà primer conèixer les empreses visitades. És per això que es dedica la segona part d'aquest capítol a recopilar informació sobre les empreses.

La informació de cada empresa es presentarà en forma de fitxes on se'n dóna una visió global fent especial referència a aquells aspectes que en defineixen les seves dimensions i la seva estructura, els dos paràmetres clau dels que és funció el tipus d'organització que tenen.

Tota la informació necessària per a la redacció d'aquest capítol està extreta de les fonts bibliogràfiques nº 1 i 2, de tal manera que tots els valors i dades que es recullen estan presos de forma homogènia i sota els mateixos criteris, fet que facilita la seva comparació.

COMAPA

Introducció històrica

Va ser fundada el 1976 per Josep Cornadó Mateu. Inicialment va començar dedicant-se a l'obra civil, però de seguida es va diversificar com a contractista general, introduint-se, a més, en el negoci del manteniment de parcs públics de vivendes i instal·lacions de serveis. A partir de 1995 va començar a participar en UTE's en les grans obres de la Generalitat de Catalunya i en la promoció residencial.

El seu gran èxit comença, però, a partir de l'any 2000, quan adquireix juntament amb Sorigué la constructora Copisa i un conjunt d'empreses dedicades als materials de construcció. Una política de constant reinversió i la inestimable aportació del negoci immobiliari han fet que assoleixi al 2004 un benefici sobre facturació del 4,3% i uns recursos propis de 59 milions d'euros, fet que la situa en una posició de lideratge, juntament amb Sorigué, a nivell català quant a recursos propis.

A finals de 2004, Comapa va adquirir el 41% de les accions de Copisa que ostentava Sorigué, afegint Copisa en el Holding Comapa i convertint-se així en el segon grup constructor a nivell català, per darrera només de Comsa.

Activitat empresarial

Construcció general (Obra Civil i Edificació),
Immobilària
Empreses filials dedicades als materials de construcció.

Àmbit d'actuació

Treballen fonamentalment a Catalunya, tot i que el repte, i més amb l'adquisició de Copisa, és l'expansió per tot el territori espanyol.

Paràmetres econòmic – financers (en milions d'euros):

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Facturació grup</i>	38	71	158	191	308	315
<i>Benefici net</i>	1,5	3,7	6,0	11,1	13,7	-
<i>Rendibilitat(%)</i>	3,9	5,2	3,8	5,8	4,4	-
<i>Fons propis</i>	7,3	8,6	27,9	33,6	45,3	59

Taula 4.1 Xifres Comapa (P. Leonart A. Garola, 103 Constructoras medianas: Un análisis de excelencia empresarial)

COMSA

Introducció històrica

Comsa és una empresa familiar fundada a Reus el 1891, quan Josep Miarnau va posar en marxa una petita empresa dedicada a obres d'infraestructures ferroviàries. Als anys 30 es va traslladar a Barcelona i al febrer de 1934 es va transformar en societat anònima.

El 1964, coincidint amb el segon relleu generacional, va passar a denominar-se Comsa i va iniciar la seva expansió geogràfica a la resta de l'estat espanyol, amb delegacions a València i Madrid.

A mitjans dels anys 90 va iniciar la seva expansió cap al mercat internacional de les seves activitats ferroviàries. Concretament va ser el 1989 quan Comsa va iniciar la seva apertura al mercat portuguès a través de la seva filial Fergrupo. Aquest és un camp amb molta projecció. Tant és així que, per 2003, s'estima que gairebé un 18% de la seva facturació prové de la seva activitat internacional.

A partir de 1999, amb el tercer relleu generacional, comença a diversificar-se cap als sectors de medi ambient i immobiliari.

Comsa ha crescut molt gràcies a les grans inversions ferroviàries que s'han dut a lloc a través de la història ferroviària espanyola.

Estructura de la propietat

Comsa és un grup estrictament familiar que opera a través de la societat patrimonial Tamisa S.L.

Activitat empresarial

El grup Comsa s'estructura en un holding format per prop de vint empreses filials ferroviàries, àrids i prefabricats, medi ambient, immobiliària i oci.

La seva activitat ha estat tradicionalment lligada al negoci ferroviari, amb contínues adquisicions de maquinària en diversos moments de la seva història que l'han convertit en una empresa puntera en el sector (des de la realització de projectes d'enginyeria i la direcció d'obres fins a la fabricació de balast i travesses). La seva divisió ferroviària representa prop del 50% de la seva facturació, cosa que la converteix en una constructora especialista en ferrocarrils, tot i que també es dedica a l'obra civil en general i l'edificació.

Àmbit d'actuació

El seu àmbit principal d'actuació és l'Estat espanyol, tant en ferrocarril, com en construcció de tota mena.

Des de 1989, Comsa s'ha anat introduint al mercat internacional, començant per Europa i amb molta força a Sud Amèrica. Participa al 100% de diverses filials sudamericames (Argentina, Xile) i parcialment en altres lloc del món, inclòs Austràlia, on participa en un 75% de M.V.M Rail PTY. Així doncs, la podem considerar una empresa amb una rellevant presència internacional.

La divisió internacional està experimentant un fort creixement, més i tot que la divisió nacional, passant de representar un 8,2% de la facturació del grup el 1999 al 18% el 2003.

Paràmetres econòmic – financers (en milions d'euros):

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Facturació grup</i>	288	257	296	-	-	-
<i>Benefici net</i>	12,2	7,6	10,3	-	-	-
<i>Rendibilitat (%)</i>	4,2	3,0	3,5	-	-	-
<i>Fons propis</i>	122	73	56	-	-	-

Taula 4.2 Xifres Comsa (P. Leonart, A. Garola Estrategias empresariales en el sector de la construcción)

COPCISA

Introducció històrica

El 1965, Benet Carbonell Marcet va fundar a Terrassa Construccions i Obres públiques i civils SA (COPCISA).

La seva prudent gestió empresarial i una clara aposta per l'obra civil d'àmbit municipal li van permetre superar la crisi de la segona part dels 70. Gràcies a la seva especialització en l'obra civil i el seu complet parc de maquinària li van permetre donar un gran salt qualitatiu a finals dels anys 80.

El 1995 va obrir delegació a Madrid consolidant, d'aquesta manera, la seva expansió al mercat espanyol i al 1999 impulsà definitivament el seu procés de diversificació, entrant, per exemple, el 2002 en el negoci de les concessions. Finalment, el 2003 s'organitza com a holding per potenciar la diversificació

Estructura de la propietat

Copcisa és un grup familiar presidit pel seu fundador, Benet Carbonell. La família Carbonell, a més, dirigeix el subholding Copcisa Promo i Copcisa Express, fet que posa de manifest que intervé activament en la gerència de l'empresa.

Activitat empresarial

Copcisa forma un holding d'empreses compost per 5 sub-holdings: Copcisa Industrial (Construcció, materials, concessions, etc.), Copcisa Elèctrica, Copcisa Promo (Immobil·liària) i Copcisa Express.

Així doncs, tot i que la construcció és el negoci principal (representa entre un 65% i un 70% de la facturació total del grup) Copcisa treballa en camps molt diversos, inclòs una planta embotelladora d'aigua (Aigües Minerals de Vilajuïga) integrada al sub-holding Copcisa Express. Copcisa és una empresa bastant diversificada.

Àmbit d'actuació

Copcisa està molt implantada a Catalunya tant en l'obra civil com en l'edificació. Des de 1995 té delegació a Madrid, des d'on està duent a terme un procés d'expansió per la resta de l'estat amb l'objectiu d'assolir, el 2007, el 50% de la seva facturació fora de Catalunya.

Paràmetres econòmic – financers (en milions d'euros):

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Facturació grup</i>	98	125	219	241	307	-
<i>Facturació construcció</i>	103	125	159	185	225	-
<i>Benefici net</i>	1,3	2,1	5,8	5,9	8,5	-
<i>Rendibilitat (%)</i>	1,3	1,7	2,6	2,4	2,8	-
<i>Fons propis</i>	20,7	20,4	26,2	32,2	38	-
<i>Cartera d'obres</i>	144	170	291	376	536	-
<i>Nombre de titulats</i>	83	105	117	169	204	222

Taula 4.3 Xifres Copcisa (P. Lleonart, A. Garola Estrategias empresariales en el sector de la construcción)

COPISA

Introducció històrica

Copisa va ser creada a 1959 a partir de Fecsa per la construcció de centrals hidroelèctriques i tèrmiques. Durant els anys 60, 70 i 80 va destacar en el camp de les preses i túnels d'alta muntanya, època en la que també va tenir una activa participació en la construcció de les centrals nuclears d'Ascó i Vandellós.

Com a conseqüència de la crisi industrial de Fecsa, l'any 1987 va passar a ser controlada per la multinacional francesa Dumez, sumida llavors en un gran procés d'expansió, passant a denominar-se Dumez-Copisa.

Aquesta unió amb Dumez va fer que creixés i s'estengués territorialment, encara que amb uns resultats financers desastrosos. El 1997 la Corporació Empresarial Once va adquirir una participació majoritària i va recuperar la seva denominació original.

A principis de 2001 Sorigué i Comapa van adquirir el 40% del capital, amb una opció de compra per la resta. Finalment, el 2005 ha culminat la fusió entre Copisa i Comapa.

Estructura de la propietat

Sorigué i Comapa controlen la companyia amb el 92% de les accions. El 8% restant està controlat per la seva cúpula directiva.

Activitat empresarial

La seva activitat productiva principal és la construcció, en especial l'obra civil. La construcció va representar, el 2002, el 77,12% de la producció, éssent un 54,56% corresponent a l'obra civil. La segona divisió, en volum, és la de muntatges industrials, que representa el 22,56% de la producció. Els negocis immobiliari i de concessions no tenen, a dia d'avui, un pes rellevant en la facturació de l'empresa. L'empresa disposa, a banda de les esmentades, una divisió administrativa – financera de suport a la resta d'activitats.

Copisa també disposa de plantes de matxuqueig d'àrids i d'un bon equip de maquinària per obres públiques, especialment per túnels.

Àmbit d'actuació

Copisa està molt arrelada a Catalunya i, durant els últims anys ha experimentat una expansió cap a la resta de l'estat espanyol, que queda dividit en 3 zones: zona Catalunya, zona Aragó (Aragó, Navarra i La Rioja) i zona Centre (la resta

de l'Estat). A fora de Catalunya i Aragó, té certa presència en obra civil (12% de la producció) i nul·la en edificació.

Així doncs, es pot considerar una empresa d'àmbit català en procés d'expansió cap a la resta de l'Estat.

Paràmetres econòmic – financers (en milions d'euros):

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Facturació grup</i>	176,8	192,2	212,3	226,6	345,6	-
<i>Benefici net</i>	3	2,9	6,1	13,6	14,03	-
<i>Rendibilitat (%)</i>	1,7	1,5	2,9	5,8	4,5	-
<i>Fons propis</i>	13,0	16,0	21,3	34,9	48,9	-
<i>Cartera d'obres</i>	-	231,6	384,4	506,3	712,3	-
<i>Nombre de treballadors</i>	858	929	1104	1150	1315	1478

Taula 4.4 Xifres Copisa (P. Leonart, A. Garola Estrategias empresariales en el sector de la construcción)

Observacions

Dels treballadors de la plantilla, aproximadament un 17% són titulats mitjos o superiors, un 21% tècnics i administratius i el 62% restant són professionals de l'ofici.

DRAGADOS

Introducció històrica

Va ser creada el 1941 pel financer Ignacio Villalonga, i va estar des del principi molt lligada amb el Banco Central, que més tard es convertí en part del BSCH. Això li ha donat a Dragados un recolzament sòlid durant tota la seva trajectòria.

La seva activitat original, com el seu nom suggereix, era la construcció de ports i obres hidràuliques, però amb el temps va anar estenent la seva activitat a l'obra civil i a l'edificació amb gran èxit. Tant és així, que ja als anys 70 es va convertir en l'empresa líder del sector. No va ser fins als anys 90 que va ser superada en el ranking per FCC, amb una política de diversificació més agressiva, i per altres conglomerats creats a partir de fusions.

A partir de 1994, sota la presidència de l'alt càrrec del BCH l'empresa va adquirir una visió més financera i de gestió, però sense abandonar mai la seva tradició industrial. Després d'un intent de fusió amb FCC a mitjans dels 90, l'empresa va accentuar el seu perfil internacional i de diversificació.

Des de mitjans 2002 Dragados ha estat sumida en un procés de fusió amb ACS que va culminar finalment l'estiu de 2004 amb la integració definitiva de Dragados en l'òrbita d'ACS, formant així el primer grup constructor espanyol, a gran distància dels seus perseguidors.

Estructura de la propietat

Dragados pertany des de 2004 al grup ACS, participat en gran mesura per el BSCH, un dels seus principals accionistes.

Activitat empresarial

L'activitat de Dragados (considerada abans de la fusió amb ACS) s'estructura en 5 àrees de negoci: construcció, concessions, immobiliària, serveis i industrial. D'entre elles, l'àrea de negoci de construcció, la que és objecte d'estudi, és la més potent i representa prop del 56,5% del grup.

Quant a la seva facturació, pràcticament un 20% prové de la seva activitat en altres països (1134 sobre els 5542 milions d'euros de facturació del grup el 2002) cosa que mostra el pes rellevant de les seves branques internacionals.

Aquest grup està estructurat en totes les seves àrees de tal manera que opera, a més de sota el nom de Dragados, a través d'una multitud d'empreses especialitzades com, per exemple, Drace (construccions especials), Teca (obres ferroviàries), etc.

Àmbit d'actuació

Dragados està sòlidament implantada al territori espanyol en el sector de la construcció, tant a l'obra civil com a l'edificació.

En l'àmbit internacional, el 1965 va aconseguir les seves primeres obres a Portugal i Turquia, i el 1967 va constituir la divisió internacional. Des de llavors, té constructores pròpies a Argentina (Dycasa), Venezuela (Dycvensa), Brasil (Via Dragados) i Portugal (Sopol), aquesta última des de 1999. En el món de les concessions, és líder mundial des de 1996 segons la revista Public Work Financing. Actualment treballa o participa d'empreses de tot el món, havent assolit, al 2002, una facturació de 1173 milions d'euros fora d'Espanya, 557,2 dels quals en construcció.

Paràmetres econòmic – financers (en milions d'euros):

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Facturació grup</i>	4041	4300	5117	5542	6000	-
<i>Facturació construcció</i>	2337	2507	2948	3131	-	-
<i>Benefici net</i>	115,3	202,2	251,7	223,7	245,0	-
<i>Rendibilitat (%)</i>	2,9	4,7	4,9	4,0	4,1	-
<i>Fons propis</i>	817	983	1101	1122	-	-
<i>Nombre de treballadors</i>	-	-	-	-	-	60000

Taula 4.5 Xifres Dragados (P. Leonart, A. Garola Estrategias empresariales en el sector de la construcción)

Observacions

Dels seus 60000 treballadors, el 26% treballa en construcció, el 60% en serveis i la resta pertanyen a la divisió industrial.

FCC

Introducció històrica

FCC prové de la fusió de 2 companyies.

La primera, Focsa, va ser fundada a Barcelona el 1900, una de les empreses més antigues del sector. És remarcable que ja des dels seus inicis va diversificar la seva activitat constructiva especialitzant-se en la recollida d'escombraries i el sanejament en general. Des dels seus inicis va experimentar un gran creixement i des de sempre ha ocupat una posició avançada en el sector.

La segona, Construcciones y Contratas, va ser fundada el 1944 a Madrid per Ernesto Koplovitz i va experimentar, a l'igual que Focsa un gran creixement, diversificant-se també amb la recollida d'escombraries.

Durant la dècada dels 80 la direcció de Contratas y Obras va adquirir una participació de control de Focsa i a principis de 1991 es va acordar la fusió d'ambdues companyies i la constitució de FCC, que va desplaçar a Dragados en el liderat del sector.

Estructura de la propietat

Actualment, Esther Koplovitz posseeix, a través de diverses societats instrumentals, el 26,7% del capital; Veolia el 25,7% i Acciona el 8,7%. El 38,8% restant es distribueix entre accionistes minoritaris.

Activitat empresarial

El negoci d'FCC es distribueix en 5 divisions: Construcció, Serveis, Ciment, Immobiliària i Instal·lacions i sistemes informàtics avançats.

El 2002 la construcció representava el 48% de la facturació total del grup. El segon bloc en volum de facturació correspon al 29% del total. El ciment aporta el 15% i l'immobiliari el 6%. El 2% restant correspon a activitats diverses, com climatització, la comercialització d'equips industrials o la divisió logística.

Àmbit d'actuació

FCC es la tercera empresa en volum de facturació en construcció de l'estat espanyol, cosa que demostra la seva implantació a l'estat espanyol. Només un 7% de la seva facturació en construcció prové de l'àmbit internacional. Al negoci dels serveis, en especial amb el handling, sí té més implantació internacional.

Paràmetres econòmic – financers (en milions d'euros):

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Facturació grup</i>	3829	4468	5173	5497	6000	-
<i>Facturació construcció</i>	-	848,9	879,4	1044,4	-	-
<i>Benefici net</i>	177	216	241	273	315	-
<i>Rendibilitat (%)</i>	4,6	4,8	4,7	5,0	5,3	-
<i>Fons propis</i>	1027	1202	1291	1646	1845	2040
<i>Cartera d'obres</i>	-	-	-	-	3659,8	4351,2

Taula 4.6 Xifres FCC (P. Lleónt, A. Garola Estrategias empresariales en el sector de la construcción)

PAI

Introducció històrica

Creada a Barcelona l'any 1976, per Pere Andrés Ibáñez.

Després d'uns inicis modestos, va saber aprofitar bé en boom constructiu de la segona meitat dels anys vuitanta per convertir-se en una de les principals especialistes en edificació pública – privada del mercat català.

Com moltes altres empreses de la seva mida, als darrers anys ha tendit a diversificar-se, en aliança amb promotores especialitzades, en el mercat immobiliari.

Els seus beneficis són molt modestos, poc més de l'1,5% en relació a la seva xifra de facturació. La continua reinversió d'aquests beneficis l'ha dut a tenir uns recursos propis de 10 milions d'euros.

Estructura de la propietat

Activitat empresarial

Principalment edificació, tot i que participa amb altres empreses en una empresa de gestió conjunta anomenada Sixgrup, una iniciativa per participar en el mercat català d'obra pública, tot i que sense massa èxit.

Àmbit d'actuació

Treballa únicament al territori català i a Múrcia.

Paràmetres econòmic – financers (en milions d'euros):

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Facturació grup</i>	43	65	49	45	45	75
<i>Benefici net</i>	0,9	1,4	0,7	0,5	0,7	-
<i>Rendibilitat (%)</i>	2,1	2,2	1,4	1,1	1,6	-
<i>Fons propis</i>	7,7	9,0	9,3	10,0	10,7	-

Taula 4.7 Xifres Pai (P. Leonart A. Garola, 103 Constructoras medianas: Un análisis de excelencia empresarial)

RUBAU

Introducció històrica

Construccions Rubau S.A. es va constituir com a Societat Anònima el 1968 a Flaçà (Girona) per Jordi Rubau Comalada. Al començament era una empresa dedicada a l'obra civil en l'àmbit de la província de Girona.

Des dels seus inicis, ha impulsat en la seva organització una cultura basada en la qualitat i la millora contínua. Aquesta estratègia li ha permès disposar de recursos humans i tècnics de gran nivell, fet que l'ha capacitat per realitzar tot tipus d'obra, tant pública com privada. Gràcies a això, avui s'autoddefineix com una empresa constructora moderna amb vocació de servei al client i a la societat.

Activitat empresarial

Rubau treballa principalment en el sector de la construcció. La seva activitat constructiva es pot dividir en 65% d'obra civil y 35% d'edificació, aproximadament. A més, Rubau disposa de plantes d'aglomerat asfàltic, plantes de formigó, plantes d'àrids i plantes de prefabricats de formigó com a activitats paral·leles però vinculades a la construcció.

Àmbit d'actuació

Actualment l'empresa està implantada per tot el territori català i està en procés d'expansió per la resta de l'estat espanyol. Hi ha una delegació a Madrid des d'on es gestionen les obres que es realitzen a la resta de l'estat. La política actual té una voluntat, doncs, d'expansió i consolidació a nivell nacional.

Paràmetres econòmic – financers (en milions d'euros):

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Facturació grup</i>	58	63	68	96	138	185
<i>Benefici net</i>	1,8	2,7	3,5	5,0	12,2	13,0
<i>Rendibilitat (%)</i>	3,1	4,3	5,1	5,2	8,8	7,0
<i>Fons propis</i>	9,8	11,7	15,0	17,5	29,2	30,0

Taula 4.8 Xifres Rubau (P. Lleonart A. Garola, 103 Constructoras medianas: Un análisis de excelencia empresarial)