

La internacionalización de dos grandes empresas constructoras españolas: FCC y Dragados (c. 1960-1992)

● EUGENIO TORRES
Universidad Complutense de Madrid

Introducción¹

Las grandes empresas constructoras españolas han demostrado, desde los años noventa del siglo pasado, que su proceso de internacionalización es uno de los más notables —espectaculares en algunos casos— de cuantos han sido abordados por compañías españolas. Después de acometer un fuerte proceso de concentración durante los años noventa, que proporcionó tamaño internacional a las firmas surgidas del mismo, estas redoblaron su estrategia de internacionalización, que había arrancado en los años sesenta y setenta pero que fue débil hasta los noventa (gráfico 1).

A finales de 2003, las seis mayores compañías (Fomento de Construcciones y Contratas, ACS-Dragados, Acciona, Ferrovial, OHL y SACYR-Vallehermoso) estaban entre las mayores empresas europeas del sector por capitalización bursátil y entre las principales empresas mundiales en gestión de concesiones de servicios bajo contrato (gestión de infraestructuras). Según la revista americana *Public Works Financing*, a finales de 2007 estaban entre las doce primeras com-

1. Este trabajo forma parte del proyecto de investigación SEJ-15151 del Ministerio de Educación y Ciencia. El autor agradece a Núria Puig sus comentarios y también los recibidos de los asistentes a la Sesión preparatoria sobre *La internacionalización de la empresa española en perspectiva histórica* (IX Congreso de la AEHE, Murcia, 2008), celebrada en Madrid (ICEI de la Universidad Complutense) los días 31 de enero y 1 de febrero de 2008. Asimismo, han contribuido a mejorar el contenido tanto las observaciones de dos evaluadores anónimos como las de los asistentes al Seminario de Historia Económica y de la Empresa del Departamento de Historia e Instituciones Económicas (Universidad de Barcelona), celebrado el 22 de enero de 2009. En todo caso, soy el único responsable de las insuficiencias o errores que puedan persistir.

Fecha de recepción: Noviembre 2008

Versión definitiva: Abril 2009

Revista de Historia Industrial
N.º 40. Año XVIII. 2009. 2.

GRÁFICO 1

ACTIVIDAD EXTERIOR DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS ESPAÑOLAS, 1974-2006. (MILLONES DE EUROS)



Fuente: SEOPAN.

pañías del mundo por obras en ejecución, concesiones de gestión de infraestructuras de transporte (autopistas, puertos, aeropuertos y ferrocarriles) y obras en proceso de licitación. En este tiempo, su posición como operadores multinacionales se había fortalecido y su facturación en el exterior había crecido del 12 al 35% de sus ingresos totales. De la misma manera, los destinatarios de las inversiones de estas empresas ya no eran únicamente países con menor nivel de desarrollo que España, como había ocurrido en la primera fase de su internacionalización, sino preferentemente países desarrollados. En 2006, el 56% de la facturación exterior de las constructoras españolas procedía de la Unión Europea, el 27% de América del Sur y el 10% de América del Norte².

El tamaño, la capacidad financiera y de gestión, y el conocimiento del negocio de las empresas constructoras españolas han sido señalados por los analistas del sector como los principales factores que explican este reciente e intenso proceso de internacionalización. En esta línea, la hipótesis que sostenemos en este trabajo es que dicho proceso se basa principalmente en la acumulación por parte de estas empresas de una serie de capacidades –las denominadas ventajas de propiedad señaladas por J. Dunning³–, especialmente técnicas (ingeniería, diseño, servicios técnicos especializados), financieras y de gestión (organización, logística), que han

2. SEOPAN, *Informe anual*, 2006.

3. Véase Dunning y Lundan (2008), pp. 95-109 y cap. 5.

sabido administrar estratégicamente durante su salida al exterior; y que estas capacidades han sido creadas y acumuladas por estas firmas en un periodo anterior y más dilatado en el tiempo que el referido estrictamente a las dos últimas décadas.

El objeto de este trabajo es explorar el proceso de creación y acumulación de estas capacidades durante la segunda mitad del siglo XX por parte de dos de las más importantes empresas españolas del sector de la construcción, las firmas Dragados y Construcciones y Fomento de Construcciones y Contratas (Fomento de Obras y Construcciones, y Construcciones y Contratas), dos empresas que han tenido características diferentes, tanto en términos de su especialización productiva y de su estrategia de crecimiento como en lo relativo a la estructura de su propiedad y gestión, aparte de haber seguido trayectorias de internacionalización muy distintas. Para ello, se revisa a grandes rasgos la historia de cada una de estas tres compañías, analizando los aspectos de su propiedad, gestión, organización, estrategia y especialización productiva, que han podido influir en la creación de las referidas capacidades. Paralelamente, se presenta su proceso de internacionalización⁴ —cuándo, cómo, donde y por qué se internacionalizan— hasta los primeros años noventa del siglo pasado, momento a partir del cual la salida al exterior de las empresas constructoras españolas ha adquirido, como se ha dicho antes, una dimensión tan considerable que merece por sí sola un estudio aparte.

Este trabajo se apoya fundamentalmente en fuentes externas de las propias empresas, de modo especial en las memorias e informes anuales de éstas y de las organizaciones empresariales del sector, como SEOPAN (Subgrupo de Empresas de Obras Públicas de Ámbito Nacional) o AECI (Asociación Española de Empresas Constructoras de Actividad Internacional). De manera complementaria, ha sido de utilidad la consulta de publicaciones periódicas, como los anuarios financieros. Desafortunadamente, la historia de las empresas constructoras españolas, muchas de ellas creadas durante el franquismo, apenas es conocida y a ello se añade que el sector de la construcción ha sido escasamente tratado hasta ahora por la investigación académica en historia económica, y prácticamente nada por la de historia empresarial⁵. Distinto es el panorama en los países de la Europa

4. Entendemos aquí la internacionalización de las empresas constructoras de una forma amplia, desde la mera exportación hasta la realización de inversiones directas en el exterior, siendo la creación de empresas filiales su máxima expresión. No obstante, debe tenerse en cuenta que en el sector de la construcción es difícil separar lo que son estrictamente operaciones de exportación y de inversión directa, por modesta que ésta sea. Así, tanto la ejecución de obras como la prestación de servicios en el exterior por parte de las empresas constructoras suelen llevar unidos flujos de exportación (materiales, equipos, servicios técnicos, etcétera) e inversión productiva en el país de destino (personal, maquinaria, materiales, etcétera).

5. La mayor parte de los trabajos de historia económica que estudian el sector se refieren a periodos anteriores al aquí considerado o a subsectores concretos, como la edificación residencial (Gómez Mendoza, 1986 y Tafunell, 1994). El más reciente y, a la vez, el que más se aproxima a un enfoque de historia empresarial (Llordén, 2003) analiza el nacimiento y despegue de los grandes constructores y promotores inmobiliarios en el marco de la política de vivienda del franquismo en los años cuarenta y cincuenta del siglo pasado.

Occidental y en Estados Unidos, donde son relativamente abundantes las monografías sobre la historia de las grandes empresas constructoras o de organizaciones profesionales del sector, aunque tampoco abundan los análisis generales sobre la internacionalización de estas compañías⁶.

El texto que sigue se organiza de la siguiente manera. A continuación, se estudia a grandes rasgos la evolución de Fomento de Construcciones y Contratas a través de las dos empresas que la constituyeron en 1992, haciendo hincapié en las características que adoptó su salida a los mercados exteriores. El apartado finaliza con una valoración del grado de internacionalización de esta firma a principios de los años noventa. En el siguiente apartado se procede de manera similar con Dragados y Construcciones, resaltando las características de su proceso de internacionalización y la posición que tenía al respecto hacia 1992. Finalmente, se presentan unas conclusiones contraponiendo las dos experiencias de internacionalización analizadas.

Fomento de Construcciones y Contratas: diversificación temprana e internacionalización débil

Fomento de Construcciones y Contratas (FCC, en adelante) es actualmente una de las principales empresas constructoras españolas con presencia en el exterior en varias actividades, fruto de una prolongada estrategia de diversificación⁷, muy arraigada en su historia, que sobrepasa con creces el grado de diversificación que han presentado tradicionalmente las empresas constructoras de mayor tamaño del país. FCC es el resultado de la fusión —iniciada en 1991 y culminada en marzo de 1992— de dos de las más emblemáticas empresas del sector: la catalana Fomento de Obras y Construcciones (FOCSA, en adelante) y la madrileña Construcciones y Contratas (CYCSA, en adelante). Tras su constitución, FCC era, junto con Dragados, el primer grupo constructor español (con una cuota de mercado en obra pública del 10%) y uno de los veinte mayores de Europa. Su cuota de mercado en España (todas sus actividades) era casi del 4%, y la había duplicado desde 1986. Tenía una clara posición de primacía en el segmento de los servicios públicos urba-

6. Una excepción es la obra de Linder (1994), en la que se sitúa el arranque de la internacionalización de las empresas constructoras —británicas, en particular— en la construcción de las infraestructuras ferroviarias del siglo XIX, es decir, más de un siglo antes de que las constructoras españolas abordasen los mercados exteriores con regularidad.

7. La diversificación dentro del sector de la construcción, de carácter horizontal y materializada en la realización de diferentes actividades constructivas (obra civil, edificación residencial y no residencial, rehabilitación, etcétera), es un rasgo muy común a las empresas constructoras a partir de un cierto tamaño. Cuando hablamos en este trabajo de diversificación no nos referimos a ella, sino a la relacionada con la incursión de estas compañías en otros sectores, próximos o no, a la actividad constructora, como la prestación de servicios urbanos, la gestión de infraestructuras, la logística, etcétera.

nos (el 70% en recogida de residuos urbanos y limpieza viaria), era líder en suministro y tratamiento de aguas por detrás de Aguas de Barcelona, y en producción de cemento sólo la superaba Cementos Mexicanos (CEMEX)⁸.

*Fomento de Obras y Construcciones: una larga experiencia como empresa diversificada*⁹

FOCSA se fundó en Barcelona el 3 de julio de 1900 a partir de la sociedad regular colectiva Piera, Cortinas y Compañía, creada el 18 de marzo de 1893 por Salvador Piera Jané, Narciso Cortinas Batllori y José Torres Ferrán, a la que en 1896 se unirían Antonio y José Piera Jané, hermanos del primero. Todos ellos ostentaron la propiedad de la mayor parte de los 5 millones de pesetas (10.000 acciones) que constituyeron el capital social fundacional de FOCSA. La entidad bancaria Hijos de F. Mas Sardá colaboró en la colocación de estas acciones, que comenzaron a cotizar desde el mismo año de su nacimiento en la Bolsa de Barcelona.

Desde del punto de vista de la propiedad, FOCSA fue una empresa, si no familiar en sentido estricto, sí al menos controlada y gestionada durante casi un siglo, es decir, con una gran estabilidad, por representantes de unas pocas familias, que bien podrían reducirse a tres. En primer lugar, la familia Piera, que aportó siempre el capital humano de carácter técnico. Desde su fundador, Salvador Piera Jané, contratista de obras, hasta los representantes de las tres generaciones posteriores –sucesores tanto de Salvador como de sus hermanos Antonio y José–, la mayoría de ellos arquitectos e ingenieros de diversas especialidades, ocuparon siempre puestos de responsabilidad en alta dirección de la empresa, llevando la gerencia casi ininterrumpidamente hasta su fusión con CYCSA. En cambio, la presencia en los órganos de dirección de los sucesores de las otras dos familias fundadoras, Cortinas y Torres, se fue diluyendo con el tiempo y siempre fue menos destacada que la de los Piera. En segundo lugar, está la familia Mas Sardá, propietaria de la conocida casa de banca barcelonesa luego transformada en la Banca Mas Sardá. La gestión financiera de FOCSA está ligada a esta familia prácticamente desde su fundación, y los Mas Sardá estuvieron presentes en el consejo de esta firma como vocales desde el primer momento. En particular, ostentaron la vicepresidencia desde antes de la Guerra Civil hasta 1956, momento en que asumieron la presidencia, que conservaron hasta la fusión con CYCSA, excepción hecha de los años 1974-79, cuando la ocupó el conocido político franquista Ramón Serrano Suñer. Y en tercer lugar, está la familia Torra, de la casa de banca Soler y Torra Hermanos, que no estuvo entre los fundadores, pero que accedió al consejo en fecha tan temprana como 1928. José Torra Closa fue presi-

8. AXEL Group (1993).

9. Salvo indicación expresa, el contenido de este epígrafe y del siguiente se basa en la información proporcionada por las memorias anuales de FOCSA.

dente de FOCSA desde 1939 a 1956, y en 1970 llegó a la vicepresidencia José María Torra Martí, donde se mantuvo hasta la fusión. Así pues, la alianza –tácita o explícita– de las familias Piera, Mas Sardá y Torra, debe tenerse muy en cuenta a la hora de comprender la estabilidad y el crecimiento de FOCSA a lo largo del siglo XX, y probablemente también para explicar cierta esclerosis corporativa observable en los años ochenta. Las tres han dado continuidad a la propiedad y a la gestión de la firma y han aportado los principales cuadros directivos, especialistas y buenos conocedores tanto de los aspectos técnicos del negocio de la construcción como de los financieros; y ambos aspectos han sido especialmente importantes en la trayectoria de las grandes empresas del sector.

FOCSA comenzó haciendo obra civil y edificación de viviendas en Barcelona. Durante los primeros años, su actividad fue estrictamente local, hasta que en 1907 el Ayuntamiento de Madrid le adjudicó obras de alcantarillado en la capital. El adoquinado y el alcantarillado urbano fueron dos tipos de obras predominantes en sus primeros tiempos, y después la urbanización de calles y la explanación y firme de carreteras. En 1911 dio un primer paso en la estrategia de diversificación hacia los servicios públicos urbanos, que sería una de sus señas de identidad, al resultar adjudicataria de la limpieza y conservación del alcantarillado de Barcelona. En 1913 resultó adjudicataria de la contrata de saneamiento del subsuelo de Madrid y de la contrata de recogida domiciliar de basuras, limpieza y riego de las vías públicas de Barcelona. Esta contrata, junto con la de limpieza y conservación del alcantarillado de la Ciudad Condal, se han mantenido hasta la actualidad. Además de en Madrid, durante los años previos a la Gran Guerra comenzó a realizar obras en Zaragoza y Valencia. Al final de los años veinte, la sociedad dio un salto adelante participando en las obras de la Exposición Universal de Barcelona de 1929, y en los primeros años treinta se le adjudicó en Madrid la construcción de la estación depuradora de aguas residuales de La China, que cuarenta años después recibiría el encargo de ampliarla.

Tras la Guerra Civil, la empresa obtuvo diversas contratas para la construcción de edificios industriales en Barcelona y Madrid, pantanos en Cataluña, los metropolitanos de Madrid y Barcelona, y otras obras civiles en estas dos poblaciones, en Zaragoza y en Asturias, así como contratas de recogida de basuras urbanas en Madrid, y de recogida de basuras y limpieza de vías públicas en Zaragoza (que duran hasta hoy). La importancia que iba adquiriendo la prestación de estos servicios urbanos en su actividad llevó a sus directivos a mejorar la tecnología empleada en los mismos. En 1945 utilizó por primera vez un vehículo equipado con caja especial *Ochsner* para la carga de deshechos por compresión, y suscribió con J. Ochsner et Cie., de Zurich, un contrato de asistencia técnica que concedió a FOCSA la exclusiva para España en la fabricación de estas cajas especiales. En 1950 inauguró en Zaragoza una instalación de cámaras zimotérmicas (fermentación acelerada de la basura, previa separación de papel, vidrio, hierro y demás elementos susceptibles de ser aprovechados). Y en los

años sesenta sustituyó, también en la capital aragonesa, este modelo por otro de fermentación activa de la basura por procedimientos aeróbicos.

Paralelamente, la sociedad fortaleció su departamento técnico, el Servicio Técnico de Ingeniería, encargado de asimilar y adoptar las innovaciones técnicas necesarias a los requerimientos de las obras que ejecutaba y de los servicios que prestaba. Así ocurrió con todas las innovaciones hechas en utensilios y maquinaria, materiales y productos para la construcción, o en los estudios para el mejor aprovechamiento de los productos resultantes de la fermentación de las basuras urbanas que recogía en Zaragoza y Madrid. Una muestra de esta capacidad técnica, sustentada en parte en el contrato con la firma Ochsner, es la presentación de diversos prototipos de maquinaria para servicios urbanos en la Feria Internacional de Muestras de Zaragoza de 1949.

En los años cincuenta, FOCSA afianzó tanto su actividad constructora —a destacar la erección del complejo industrial de SEAT en Barcelona y su participación en la construcción de la base aérea de Torrejón de Ardoz, que supuso la utilización en España de una tecnología nueva y la relación cercana con el potencial técnico de una empresa americana, la Brown-Raymond-Walsh, que era la contratista principal de la base y la supervisora del trabajo realizado por las compañías subcontratadas: españolas y americanas¹⁰— como, sobre todo, su actividad de servicios urbanos. Desde la década anterior estaba abriendo delegaciones en las capitales donde ya operaba (Tarragona, Zaragoza, Oviedo y Madrid) con el propósito de asegurar el desarrollo de este segmento de su actividad, y en 1957 lo hizo en Valencia al obtener la adjudicación del servicio de limpieza y riego de vías públicas de esta ciudad por 10 años.

Durante los años sesenta se produjo un despegue espectacular en la actividad de FOCSA, coincidiendo con la expansión de la obra civil y de la edificación (residencial y no residencial) que tuvo lugar en este decenio en España. Fue entonces cuando empezó a tomar cuerpo su grupo de empresas filiales y participadas, que se amplió notablemente en los años setenta, y cuando se acometió la implantación de la firma en toda España, proceso completado en la década siguiente. A la altura de 1970, la plantilla de la empresa catalana superaba los 14.000 trabajadores, y se había producido un aumento notable del personal cualificado, lo que exigió una ampliación del equipo directivo. De ahí que en 1971 se introdujesen nuevas técnicas de gestión, que llevaron a formalizar una organización directiva distinta al consejo, así como la introducción de procesos informáticos de tratamiento de la información.

En los años del desarrollismo, la firma entró en nuevos tipos de obra civil, como la construcción de autopistas y aparcamientos urbanos, y renovó y modernizó sustancialmente su parque de maquinaria y las técnicas empleadas en las obras, como

10. FOCSA participó en la construcción de las pistas de aterrizaje, despegue y rodadura de la base aérea entre 1953 y 1955, año en que entró como miembro de la Cámara de Comercio Americana de España.

el hormigón pretensado, los componentes prefabricados y el encofrado-túnel. Todo esto era una muestra de una actividad constructora cada vez más industrializada así como del rápido avance técnico que se experimentaba en el sector, del que el resto de grandes constructoras eran también partícipes. En el ámbito de los servicios urbanos, la expansión fue más que notable: en 1960, FOCSA los prestaba en 4 ciudades (grandes), en 1970 en 30 y en 1975 en 48. Desde mitad de los años sesenta, la empresa apostó estratégicamente por el desarrollo de esta actividad, dada la gran experiencia y prestigio acumulados y la utilización de tecnologías avanzadas. A este respecto, en 1967 entró en el capital de La Promotora Industrial, S.A., que se dedicaba a explotar en España los equipos y procedimientos DORR-OLIVER, propiedad de la firma estadounidense de dicho nombre, consiguiendo establecer una colaboración técnica muy útil en la construcción de plantas para transformación de residuos urbanos en abono orgánico¹¹, y en tratamiento de aguas residuales, asunto que se consideraba de gran futuro. Además, abrió con DORR-OLIVER una Oficina técnica mixta para la redacción de proyectos de ingeniería y así concurrir a los concursos que anunciaban los Ayuntamientos al respecto.

Esta estrategia debió tener éxito, pues FOCSA acudió a numerosos concursos para la construcción de estaciones depuradoras en los años setenta, introduciéndose, en 1976, en el campo del reciclaje de los residuos sólidos, seguramente inducida por la aparición de la Ley sobre desechos y residuos sólidos urbanos de 19 de noviembre de 1975. De esta manera, en 1980 puso a punto la planta de reciclaje de residuos sólidos de Tarragona, la primera de su género en España. Este camino lo recorrió creando, sola o en compañía de otras empresas nacionales, unas cuantas sociedades filiales. Así, en 1971 fundó Tratamientos Industriales de Residuos Sólidos, S.A. (TIRSSA); en 1973 creó la Sociedad de Explotación de Aguas Residuales, S.A. (SEARSA), para explotar plantas depuradoras, y Servicios Especiales de Limpieza, S.A. (SELSA); en 1975 entró en el capital de la Sociedad Española de Aguas Filtradas, S.A., dedicada también a la explotación de estaciones depuradoras de agua; y un año después creó Ingeniería de Servicios Públicos, S.A. (ISEPSA) para atender la investigación y desarrollo de bienes de equipo para la prestación de estos servicios. A finales de los años setenta, FOCSA contaba con siete filiales dedicadas a los servicios urbanos.

Junto a ellas, había otras especializadas en el ámbito de la ingeniería y la fabricación de bienes de equipo y materiales para la construcción, aparte de varias filiales inmobiliarias. De entre las primeras, debe mencionarse a la Compañía de Aplicaciones Metalúrgicas para Edificaciones, S.A. (CAMPESA), fundada en 1974 y dedicada a la producción de paneles metálicos electrosoldados de alta resistencia para la construcción; a Proyectos y Servicios, S.A. (PROSER), dedicada a la realización de estudios y proyectos en el campo de la inge-

11. En el ejercicio de 1968 FOCSA abrió en Tarragona una planta para la fabricación de fertilizantes orgánicos.

niería civil e industrial, así como a la dirección técnica de obras; y a Equipos y Procesos S.A. (EYPROSA), cuyo objeto era la fabricación de maquinaria y equipos industriales en general. Estas dos últimas fueron creadas en 1975.

La tardía y débil internacionalización de FOCSA

FOCSA comenzó a internacionalizarse relativamente tarde y como reacción a las dificultades financieras que arrastró a finales de los años setenta. Su interés por el mercado exterior puede deducirse de su pertenencia al grupo de 15 empresas que en 1975 formaban parte de la Comisión de Mercado Internacional de SEOPAN, convertida al año siguiente en la AECI¹². No obstante, la primera vez que se da cuenta públicamente de este asunto es en la Memoria del ejercicio de 1977, en la que se exponen también los problemas financieros que estaba causando a la firma la morosidad en los pagos y las deudas contraídas con ella por los Ayuntamientos con los que tenía contratados la prestación de servicios urbanos, aunque la morosidad también procedía de la Administración central por la obra civil contratada con ella. Era la época de los últimos Ayuntamientos franquistas, que tuvieron serios problemas de disponibilidades financieras, que no se resolvieron del todo hasta bien entrados los años ochenta. Además, el sector de la construcción estaba atravesando una coyuntura adversa, manifiesta especialmente en el retraimiento de la demanda de vivienda nueva. Así que no debe resultar extraño que en estos años las constructoras españolas pusiesen sus ojos en el exterior, a pesar de los obstáculos a los que se enfrentaban, como bien resaltaban los directivos de FOCSA: la ausencia de líneas de financiación a la exportación específicas para el sector de la construcción, y el alto coste de las primas de los seguros de cobertura de los riesgos políticos y económicos, que eran muy superiores a las existentes en otros países europeos.

Aprovechando su capacidad tecnológica y las referencias de su actividad en España (su experiencia y su fama), la firma catalana estudió la salida al exterior a través de su área de negocio más especializada, en la que contaba con más garantías: los servicios urbanos. Así, en la Memoria de 1977 se dice que:

“siguiendo una directriz orientada a configurar una expansión exterior, han sido particularmente intensas las gestiones encaminadas a establecer las necesarias y oportunas bases para el lanzamiento de nuestra empresa en los mercados sudamericano y del Oriente Medio que, por sus respectivas características específicas, representan un interesante campo para el desarrollo de nuestros sistemas y tecnologías aplicables al saneamiento en general”.

Lo primero que hizo fue elaborar un estudio sobre la limpieza viaria y la recogida y transformación de residuos sólidos urbanos de Quito (Ecuador), y negociar contratos similares en varios países hispanoamericanos. Sin embargo, su pri-

12. SEOPAN (1977), p. 6.

mera realización en el exterior no se produjo hasta dos años más tarde, en 1979, y lo hizo en el marco de su actividad constructora, cuando inició la ejecución del contrato —en consorcio con otras empresas— de las obras de la red telefónica de Trípoli (Libia), un tipo de operación que FOCSA conocía perfectamente, pues en España la llevaba acometiendo desde hacía varios lustros para la Compañía Telefónica. Y en 1981, tratando de asentar su actividad en el Magreb, compró una participación en la firma española Empresas Constructoras Asociadas, S.A., que era titular del contrato de construcción de dos complejos industriales (para la obtención de productos derivados del trigo) en Argelia.

En 1980, FOCSA firmó un contrato en Nigeria para construir la red de saneamiento de Port-Harcourt, segunda ciudad del país. La obra se adjudicó a la firma Iberica Construction Ltd., creada allí con otros socios. Esta filial contrató luego un tramo de carretera en el delta del Níger, pero no hay constancia de que desarrollase más actividad en los años siguientes. También en 1980, su filial Proyectos y Servicios contrató con la municipalidad de Quito la implantación del plan director de residuos sólidos urbanos e industriales, y sus empresas de ingeniería consiguieron adjudicaciones en Ecuador (estación depuradora de aguas residuales), Paraguay (plan de saneamiento integral del lago Ypacarai), Cuba y Andorra (modificación y ensanche de varias carreteras).

Tras concurrir a importantes licitaciones en Venezuela y Argentina, en 1981 creó una filial en aquel país (Fospuca, C.A.), que obtuvo los contratos de recogida de residuos sólidos y limpieza viaria de una parte de Caracas por un periodo de 8 años “en competencia con las principales empresas internacionales de saneamiento urbano”. Para FOCSA, esto supuso una importante adjudicación a partir de la cual pretendía iniciar la expansión internacional en saneamiento urbano, actividad en la que “ocupamos una de las primeras posiciones dentro del concierto mundial”, en palabras de sus directivos. Después de la firma venezolana, vinieron otras en Argentina y Paraguay (cuadro 1), y en 1982 firmó un contrato con el Gobierno peruano para la construcción de la central hidroeléctrica de Gera y obras de regadío. La estrategia, al menos en esta región, pasaba por asentarse en uno o varios países mediante la gestión de algún contrato de prestación de servicios urbanos, y aprovechar esta presencia estable para obtener adjudicaciones de obras con que complementar y fortalecer su actividad. No obstante, ya en 1983 se tuvo que enfrentar al primer problema serio: la devaluación del bolívar, que afectó a Fospuca. Superado este contrat tiempo, la filial venezolana llegó a establecer hasta seis subfiliales en los años siguientes para la gestión de otros tantos contratos similares en diversas ciudades del país suramericano¹³.

Avanzado el decenio de 1980, la firma catalana consiguió contratos de gestión de servicios urbanos semejantes en otros países latinoamericanos, como Argentina, México, Colombia, Chile y la República Dominicana, y europeos,

13. Leonart (1996), p. 98.

CUADRO 1

EMPRESAS DE LA DIVISIÓN INTERNACIONAL DEL GRUPO FOCSA EN 1982

| Empresa | Año de fundación | Capital (participación de focsa) | Domicilio social | Objeto social |
|---|------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------|
| Iberica Construction Ltd. | 1980 | n.d. | Port Harcourt (Nigeria) | Construcción |
| Empresas Constructoras Asociadas, SA | 1981 | n.d. | n.d. | Construcción |
| Fospuca, C.A. | 1981 | n.d. | Caracas (Venezuela) | Saneamiento urbano |
| Fomento de Obras del Río de la Plata | 1981 | n.d. | Buenos Aires (Argentina) | Construcción |
| Fomento de Obras y Desarrollo de Paraguay, SA | 1981 | n.d. | Asunción (Paraguay) | Construcción |
| Fomento de Servicios del Río de la Plata | 1981 | n.d. | Buenos Aires (Argentina) | Saneamiento urbano |

Fuente: Memorias anuales de FOCSA, 1981 y 1982.

como Francia, Portugal y el Reino Unido¹⁴. En el mercado portugués, muy dinámico tras su incorporación a la CEE además de ser realmente una prolongación del español, FOCSA entró con su filial Cobetar, dedicada a la construcción, y con FOCSA Serviços de Saneamiento Urbano de Portugal. Y en el británico lo hizo con FOCSA Services UK Ltd. En cualquier caso, al comenzar el decenio de 1990, la firma catalana tenía una experiencia internacional limitada¹⁵, centrada

14. González Tascón (1999), p. 270.

15. No disponemos de información cuantitativa que nos permita conocer la importancia relativa de su actividad internacional, pero algunas referencias indirectas apuntan a que debió ser reducida. Con datos del Censo Oficial de Exportadores y de la Dirección General de Transacciones Exteriores, FOCSA fue una de las grandes constructoras españolas que menos volumen de exportaciones y menos operaciones de inversión directa realizó en el exterior hasta 1982 (Fernández Otheo, 1988, pp. 516-528). Si tenemos en cuenta que después de 1984 se produjo un claro retroceso de la presencia exterior de las constructoras españolas, que se prolongó hasta los años noventa (ver gráfico 1), puede suponerse que tampoco en los ochenta debió ser grande el peso relativo de su actividad internacional en el total de su cifra de negocio, y en particular en los años finales del decenio, periodo en el que ha sido considerado "marginal" (Axel Group, 1993, p. 7).

casi de manera exclusiva en su especialidad de servicios urbanos, siendo la construcción muy marginal al respecto.

*Construcciones y Contratas: la expansión de una empresa familiar*¹⁶

El origen de CYCSA se encuentra en la firma Construcciones y Reparaciones, S.A., fundada en Madrid el 14 de octubre de 1944. Ocho años después, el 7 de agosto de 1952, se incorporó a su accionariado Ernesto Koplowitz Sternberg, un empresario judío de origen alemán (Alta Silesia) afincado en España desde los años treinta, que se dedicaba “a la ejecución de obras y prestación de servicios, principalmente en Madrid y su área metropolitana, siendo titular del contrato de conservación de bocas de riego para el Ayuntamiento de la capital”¹⁷. El 29 de agosto la sociedad amplió su capital desde 2.050.000 pesetas hasta 5.050.000, y el 6 de noviembre cambió su denominación por la de Construcciones y Contratas, S.A. Su objeto social era la construcción de obras en general y las contratas con el Estado, así como el abastecimiento de aguas y saneamientos¹⁸. Como resultado de estos cambios, Koplowitz se convirtió en el accionista mayoritario de la nueva sociedad y en su primer ejecutivo al ocupar el puesto de consejero-gerente¹⁹. Desde entonces, CYCSA fue una compañía enteramente controlada por la familia Koplowitz y sin ninguna vinculación estable con entidades financieras, como ocurre con FOCSA y también con Dragados, como luego se verá.

Ernesto Koplowitz falleció en un accidente en mayo de 1962 y su viuda Esther Romero de Juseu y Armenteros ocupó la vicepresidencia representando en el consejo a la familia propietaria. Estaba formado éste por personas de significativo relieve social, que conferían a la empresa influencia y relaciones sociales, de vital importancia para un negocio basado en contratos con Ayuntamientos y otras instituciones públicas. José María Martínez Ortega, conde de Argillo, conde de Franco, ocupaba la presidencia, y uno de sus hijos, Cristóbal Martínez Bordiú, marqués de Villaverde, que estaba casado con la hija de Franco, era consejero. Este consejo se mantuvo hasta el final de 1967, cuando Ramón Areces, presidente de El Corte Inglés, accedió a la presidencia de CYCSA en representación de la familia Koplowitz²⁰. Desde 1968, y hasta su salida en noviembre de

16. La proverbial opacidad de esta empresa, de la que no se conoce la existencia de memorias anuales, nos ha obligado a utilizar bibliografía y fuentes secundarias para documentar su estudio. Este epígrafe, en concreto, se basa en Cuartas (2005), salvo indicación expresa.

17. González Tascón (1999), p. 130.

18. *Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España*, años 1954-55; y *Anuario Financiero*, años 1956-57.

19. González Tascón (1999), p. 130.

20. Según el *Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España*, años 1968-69, a 31 de diciembre de 1967 seguía vigente el consejo de administración presidido por el conde de Argillo y con Esther Romero de Juseu en la vicepresidencia.

1987, Areces rigió los destinos de esta empresa con la ayuda de los principales ejecutivos de El Corte Inglés: Isidoro Álvarez, Florencio Lasaga y Juan Manuel de Mingo.

A finales de 1968 murió Esther Romero de Juseu, y al año siguiente sus hijas Esther y Alicia Koplowitz, propietarias de CYCSA, contrajeron matrimonio con los primos Alberto Alcocer Torra y Alberto Cortina Alcocer, respectivamente, abogados y nietos del ex alcalde de Madrid Alberto Alcocer, más conocidos por “los Albertos”. Los dos entraron en el consejo de CYCSA antes de finalizar 1969, convirtiéndose con el tiempo en los artífices del gigantesco desarrollo de la empresa durante los años setenta y ochenta. En 1972 asumieron el poder ejecutivo del grupo como consejeros delegados de la sociedad matriz, aun cuando la presidencia no ejecutiva la siguió ocupando Areces. Poco a poco, los Albertos imprimieron a la empresa y a su filiales una estrategia diferente a la que Areces llevaba en El Corte Inglés. Las diferencias se fueron acentuando y Areces terminó por dejar la presidencia de la empresa constructora en noviembre de 1987. Dos años después, la crisis de sus respectivos matrimonios con las hermanas propietarias de CYCSA provocó su abandono de los puestos ejecutivos que habían ejercido hasta entonces y su salida del grupo. Esther y Alicia Koplowitz regresaron al consejo en 1990, ocupando la vicepresidencia y la presidencia, respectivamente.

Desde que Ernesto Koplowitz tomó el control de CYCSA en 1952, la empresa puso en práctica una estrategia de diversificación, operando en el sector de la construcción y en la prestación de servicios urbanos, semejante a la desarrollada por FOCSA aunque a una escala menor. Participó en la construcción de las obras asociadas a los planes de regadío (Plan Badajoz, Plan Jaén) y en los poblados anejos; y Koplowitz fue uno de los promotores, así como consejero delegado, de la empresa El Encinar de los Reyes, S.A., constituida en Madrid el 13 de julio de 1955 con objeto de construir y de gestionar posteriormente el arrendamiento de algo más de un millar de viviendas en la base aérea de Torrejón y en la de Zaragoza para el personal militar norteamericano destinado en ellas²¹. A principios de los años sesenta compró terrenos en el extrarradio de Madrid, que le sirvieron para construir posteriormente barrios populares como el de Aluche y Simancas. Para ello, creó dos sociedades en septiembre y diciembre de 1960: Inmobiliaria Conycon, S.A. e Inmobiliaria Construcciones y Contratas, S.A. La primera tenía por objeto construir viviendas de renta limitada, y la segunda adquirir solares y terrenos y construir en ellos viviendas bonificables²².

Con la llegada de Ramón Areces a la presidencia de CYCSA cambió signifi-

21. *Anuario Financiero*, años 1956-57.

22. *Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España*, años 1970-71. La legislación franquista sobre viviendas bonificables (1944), de renta limitada (1954) y subvencionadas (1957) estimuló la participación de la iniciativa privada en la construcción de esta clase de viviendas, constituyendo un lucrativo negocio (Llordén, 2003).

cativamente el modo de hacer las cosas, asemejándose a los criterios de gestión que dominaban en el Corte Inglés. Areces fortaleció los recursos propios de la empresa mediante la autosuficiencia financiera, pasando de los 80 millones de pesetas de capital desembolsado en 1969 a los 1.000 millones en 1975. Adquirió maquinaria propia y aumentó significativamente la plantilla, dejando de lado la subcontratación de trabajos y obras, que había primado en la época anterior. La dotó, en suma, de los medios necesarios para acometer por sí misma la mayor parte de las obras contratadas. Por otro lado, esta gestión conjunta de ambas compañías resultó mutuamente provechosa. Desde mediados de los años sesenta, CYCSA se encargó de la realización de toda clase de obras para El Corte Inglés, beneficiándose de la fuerte expansión de estos grandes almacenes por el territorio nacional, que abrieron siete nuevos centros comerciales entre 1970 y 1979, y pudo rentabilizar sus inversiones en bienes de equipo y plantilla. Para El Corte Inglés, por su parte, que competía con Galerías Preciados por el liderazgo en su sector, fue fundamental disponer de una empresa constructora “propia”, pues le facilitó enormemente el desarrollo de su plan de expansión con celeridad y sin sobresaltos.

Sin embargo, el gran crecimiento de CYCSA estaba todavía por llegar, y lo haría de la mano de los Albertos, que imprimieron en los años setenta y ochenta un acelerado ritmo de expansión, forjando a partir de la compañía matriz un vasto grupo de sociedades que operaban en sectores muy diversos. A partir de 1973, la firma madrileña se introdujo en nuevas actividades, como limpiezas industriales, fabricación de tubos, obras hidráulicas, carreteras, contratos con RENFE, vertederos, depuraciones de agua y recogida de basuras, y se convirtió en una constructora e inmobiliaria fuerte. Esta estrategia y su modo de hacer las cosas difería de la filosofía de Areces. Así, mientras que la diversificación de actividades de El Corte Inglés siempre estaba muy relacionada con el negocio principal e implicaba el control total de cada empresa filial, la de CYCSA fue una diversificación muy heterogénea, tomando participaciones en sociedades y sectores muy diferentes y casi siempre en compañía de otros socios.

Bajo la gestión de los Albertos, que aprovecharon la buena posición de tesorería de CYCSA y la coyuntura de un mercado bursátil deprimido, ésta inició en 1978 la compra de títulos de la cementera Portland Valderribas. En los primeros años ochenta, siguiendo este procedimiento, entraron en el capital de su competidora FOCSA, cuyo vicepresidente José María Torra Martí era pariente de Alberto Alcocer Torra, y en el del Banco Zaragozano –antes lo habían hecho en el Banco de Fomento–. Paralelamente, participaron en la Corporación Financiera Reunida (Cofir), cabeza de los negocios del empresario italiano Carlo de Benedetti en España, y en Cartera Central con KIO (Kuwait Investment Office) como socio. Todas estas compras, incluida la del moderno edificio de Torre Picasso en Madrid, se revalorizarían enormemente en los últimos años ochenta en una nueva coyuntura expansiva de la economía española, en la que se recupe-

ró el mercado bursátil y el inmobiliario tiró al alza fuertemente, acrecentando el poderío e influencia del grupo, el patrimonio de sus accionistas y la notoriedad de sus gestores.

Cuando en 1990 los Albertos abandonaron sus responsabilidades de gestión en el grupo CYCSA, éste se hallaba integrado por un amplio y complejo entramado de sociedades, propias o participadas (casi un centenar), que operaban en una gran diversidad de actividades. Sin embargo, el grupo apenas tenía presencia internacional, si descontamos la de su participada FOCSA. Ésta era entonces la segunda empresa constructora por tamaño, después de Dragados, con unos ingresos de 174.176 millones de pesetas y una plantilla de 16.828 trabajadores, mientras que CYCSA ocupaba el octavo lugar en este ranking con 86.590 millones de ingresos y 3.692 trabajadores²³. Sin embargo, un año después, la pequeña absorbería a la grande, aprovechando su posición de dominio, pues controlaba alrededor del 40% del capital de ésta.

La internacionalización de Fomento de Construcciones y Contratas en los primeros años noventa

Tras la fusión de FOCSA y CYCSA en 1992, la empresa resultante, FCC, en cuyo capital siguieron teniendo una posición de dominio absoluto (75%) las hermanas Koplowitz, se convirtió en uno de los líderes, junto con Dragados, del sector de la construcción en España y en una de las mayores compañías constructoras de Europa. FCC, una empresa familiar con gestión profesionalizada, era, con diferencia, la compañía más rentable entre las grandes constructoras españolas, y una de las razones tenía que ver con la fuerte subcontratación que realizaba en la construcción. Por el contrario, su presencia en el exterior era marginal, pues apenas llegaba al 1% de sus ventas. Esto se debía a que había tenido un fuerte crecimiento en el mercado nacional en la segunda mitad de los años ochenta, donde contaba con una excelente estructura de márgenes tanto en construcción como, sobre todo, en servicios públicos. Esta débil presencia internacional había estado prácticamente limitada a la prestación de servicios urbanos en Francia, Reino Unido y Venezuela, debido fundamentalmente a los menores márgenes obtenibles en el mercado exterior de la construcción y al fuerte crecimiento del mercado español de servicios públicos en los años ochenta y primeros noventa²⁴.

El grupo FCC, formado por unas 140 empresas filiales, se estructuró en torno a una compañía holding (FCC) y seis filiales principales: FCC Construcción, FCC Medio Ambiente, FCC Agua y Entorno Urbano, FCC Inmobiliaria, GRUCYCSA (sociedad de cartera) y Portland Valderrivas (cemento e inmobiliario). En todas ellas, la participación en el capital fue del 100%, menos en Portland

23. *Fomento de la Producción...*, 1991.

24. AXEL Group (1993).

Valderribas, que era el 46%. Por su parte, la mayoría de las empresas asociadas a su actividad en el exterior se agruparon en torno a la sociedad de cartera FCC Internacional BV, domiciliada en Holanda, propietaria al 100% de tres empresas de construcción en Marruecos, Portugal y México (Binatec Al Maghreb, Cobetar y Construcciones y Filiales Mexicanas, respectivamente), otras tres empresas del área de medio ambiente en Reino Unido, Portugal y Venezuela (Focsa Services UK, Focsa Serviços de Saneamiento Urbano de Portugal y Fospuca, respectivamente), y una empresa del área de agua y entorno urbano en este último país (Focsaven). Por su parte, la filial CEMUSA (Corporación Española de Mobiliario Urbano, creada en los años ochenta) contaba a su vez con una filial en Portugal (Cemusa Portugal)²⁵. Se trata, ciertamente, de una modesta representación directa en el exterior, completamente renovada respecto al inicio del proceso de internacionalización de FOCSA en 1979-80, si exceptuamos la presencia en Venezuela.

Dragados y Construcciones: especialización en obra civil e internacionalización temprana²⁶

La rápida expansión de una empresa especializada en obra civil

Desde el final de la Guerra Civil, los ingenieros de caminos José Junquera Blanco y Alfonso Sánchez del Río estaban en la tarea de crear una empresa constructora —la Compañía Española de Puertos y Dragados, S.A.— sobre la base de los restos materiales de la antigua Hispano Holandesa de Construcciones, en suspensión de pagos desde mayo de 1936, y cuyo material flotante (dragas, remolcadores y demás útiles) se encontraba en la bahía de Cádiz y en el puerto de Sevilla desde el inicio del conflicto bélico. El Banco Central, acreedor de la Hispano Holandesa, ayudó financieramente a Junquera y Sánchez del Río, quienes ganaron varios concursos para realizar obras en los puertos de Palma de Mallorca, Sevilla y Tarifa (Cádiz) en 1940. Superadas ciertas dificultades entre los constructores y el Banco, su presidente Ignacio Villalonga terminó por interesarse en el proyecto, de manera que Dragados y Construcciones, S.A. se fundó el 5 de abril de 1941 con un capital de veinte millones de pesetas, del que Junquera se comprometió a aportar el 45% y el Banco Central el 31%²⁷. La empresa, que necesitó una fuerte capitalización en los primeros momentos para

25. Lleonart (1996), pp. 98-101.

26. Salvo indicación expresa, el contenido de este apartado se basa en la información proporcionada por las memorias anuales de Dragados.

27. Tortella y García Ruiz (1999). El Banco Central aumentó al poco tiempo su participación en el capital de Dragados al quedarse con el paquete de acciones (14 %) que poseía la Constructora Internacional, perteneciente al grupo Fierro.

acometer las obras contratadas, pasó por serias dificultades durante los primeros años hasta que en 1944 repartió dividendos por primera vez. Mientras tanto, el Banco Central dudó del acierto de continuar en el proyecto, pero estas dudas se disiparon con la llegada de los primeros beneficios, y desde entonces ha permanecido en el capital de Dragados hasta su fusión con ACS en 2003, convirtiéndose a la constructora en una de las joyas de su grupo industrial.

La presencia estable y duradera de un socio financiero de la categoría del Banco Central, que ha tenido siempre varios puestos en el consejo de la constructora, incluida la presidencia (hasta principios de los años ochenta) y la vicepresidencia, es uno de los factores fundamentales para explicar el rápido crecimiento de Dragados y también, como luego se verá, su temprana y decidida internacionalización. Entre otras cosas, el Banco Central favoreció la capitalización de Dragados, aspecto esencial para cualquier firma constructora —máxime si se halla especializada en obra civil, como es el caso—; le permitió acceder en condiciones ventajosas a la realización de grandes obras, como ocurrió con las obras hidráulicas llevadas a cabo para Saltos del Sil, S.A., compañía perteneciente al grupo del Central; y participó en el capital de empresas concesionarias de autopistas desde principios de los años setenta, un segmento de actividad en el que Dragados llegó a tener una presencia destacada.

El otro pilar sobre el que se sustentó la expansión de Dragados fue su gestión profesionalizada, que siempre estuvo en manos de un grupo de ingenieros de caminos, y la estabilidad de las personas en los puestos directivos. Además de los fundadores ya citados, hay nombres destacados, como Luis Sánchez-Guerra y Sáinz, consejero delegado en los años cincuenta y sesenta, y, sobre todo, Antonio Durán Tovar, cuyo recorrido desde los puestos inferiores del organigrama directivo hasta el más elevado, el de presidente de la compañía, pasando por los de director general y consejero delegado, ilustra fehacientemente la filosofía que inspiró la gestión de Dragados, basada en el reclutamiento de hombres con acreditado conocimiento y experiencia técnicos, en la formación y promoción de los mismos a puestos de responsabilidad creciente, y en la idea recurrente de funcionamiento en equipo, una creencia formulada con frecuencia con cierto tono místico y probablemente consecuencia de la pertenencia de Durán al Opus Dei: “El equipo no es una simple agrupación de gentes con cualidades técnicas complementarias. Es ante todo y sobre todo un conjunto espiritual donde cada individuo da lo mejor de sí mismo allí donde se precisa”²⁸. Por lo demás, el equipo directivo de Dragados siempre tuvo muy claro que mantener la fidelidad de su socio financiero era un factor fundamental para el progreso de la empresa, y de ahí que siempre formase parte de su política de gestión el garantizar una adecuada rentabilidad al capital.

En sus primeros cinco años, Dragados se dedicó casi exclusivamente a la

28. Dragados y Construcciones (1967).

construcción de puertos con las dragas y el material flotante procedentes de la Hispano Holandesa. Con el transcurso del tiempo, esta clase de obras se fueron extendiendo a todos los puertos españoles, tanto en lo referente a la ampliación de los mismos como a su conservación (dragado), convirtiéndose al cabo de los años en la primera empresa especialista en la construcción de puertos. Sin embargo, las penurias de los años cuarenta y la estrechez del mercado le obligaron a buscar fuentes alternativas de negocio, razón por la cual antes de que acabase este decenio se introdujo en la construcción de viviendas y en las obras hidráulicas, siendo las más importantes el conjunto de presas que realizó para Saltos del Sil entre 1946 y 1956. La experiencia atesorada en este campo, así como la maquinaria moderna que adquirieron durante las obras, hicieron que Dragados prestara una especial atención a la construcción de grandes presas. Hasta los años noventa, construyó más de cien grandes presas de diferentes tipos en España y en otros países, pues, como luego se verá, la firma madrileña se abrió camino en los mercados exteriores desde mediados de los años sesenta con esta especialidad.

En los años cincuenta, además de su fuerte presencia en el segmento de las obras hidráulicas, entre las que se encontraban también embalses y obras de regadío para varias Confederaciones Hidrográficas, Dragados avanzó en el campo de la construcción no residencial (fábricas, almacenes y demás instalaciones industriales) y residencial por toda España, incluida Canarias, donde la delegación establecida allí llegó a realizar algunas obras en la costa africana más próxima. A finales del decenio, Dragados abordó la construcción de viviendas en Mallorca para atender la incipiente demanda turística. Así nació una de sus primeras filiales, la Compañía Balear de Obras y Construcciones, S.A. (COBASA Inmobiliaria a partir de 1963). También participó en la construcción de las bases americanas —la de San Pablo (Sevilla) en concreto—, una obra que tendría una indudable importancia en la acumulación de experiencia por parte de la empresa. Como más tarde reconocieron sus directivos, fue “en la construcción de las Bases Hispano-Americanas donde nuestra empresa se familiarizó con las modernas técnicas de construcción de Carreteras y Aeropuertos”²⁹. Y esta clase de infraestructuras de comunicación fueron muy importantes posteriormente en su actividad.

A principios del decenio de 1960, antes de que el espectacular desarrollo económico español trasformase por completo su fisonomía, Dragados ya era una empresa grande. En 1961 contaba con unos recursos propios de 310 millones de pesetas y facturó 2.230 millones con una plantilla de unos 15.000 trabajadores, de los que más de 300 eran ingenieros, arquitectos, ayudantes, auxiliares técnicos, encargados generales y de obra, administrativos y capataces. Era una empresa implantada prácticamente en todo el territorio español. Contaba con 16 dele-

29. Dragados y Construcciones (1967). En otro momento se dice que en estas obras “se hubo de asimilar sobre la marcha una técnica muy depurada y rigurosamente nueva para los constructores españoles” (Dragados y Construcciones, 1962).

gaciones territoriales, agrupadas en 5 zonas, que funcionaban con un alto grado de descentralización, lo que permitía una mayor iniciativa a su personal. Y era una empresa de gestión cada vez más compleja, con una serie de servicios (secciones) centrales, que necesitaban procesar flujos crecientes de información. En 1961, Dragados contaba con una sección de proceso de datos, equipada con modernas máquinas electrónicas, que proporcionan una información vital para la toma de decisiones: “La expansión de la Empresa y la competencia en el mercado de obras hace que la Dirección necesite datos cada vez más rápidos y exactos”³⁰. Y en 1964 incorporó el ordenador IBM 360 modelo 30, cuando, según sus directivos, pocas empresas en el mundo se habían decidido por este sistema de cálculo y de tratamiento de la información.

El decenio de 1960 significó para Dragados, como para las demás empresas constructoras, una fuerte expansión de su actividad. Además de incrementar notablemente sus operaciones en los segmentos (puertos, obras hidráulicas y edificación residencial y no residencial) donde ya tenía experiencia, participó en otros que alcanzaron un gran auge, como la construcción de carreteras y autopistas, ferrocarriles interurbanos y metropolitanos y aeropuertos a partir de los planes elaborados por los Ministerios de Obras Públicas y del Aire. El segmento de las infraestructuras de comunicación se convirtió, junto con la edificación residencial, en la principal fuente de ingresos de Dragados, que ya en estos años apostó, con la inestimable ayuda del Banco Central, por el futuro desarrollo de la red de autopistas nacionales. Así, en 1968 fundó Bética de Autopistas, S.A., ganadora de la concesión que hizo posible la construcción y posterior explotación en régimen de peaje de la autopista Cádiz-Sevilla. En 1971 participó en la creación de Autopistas del Mare Nostrum, S.A., que resultó concesionaria de la construcción y explotación de la autopista Tarragona-Valencia y de su prolongación hasta Alicante. Y en 1973 hizo lo propio en Autopistas de Navarra.

La expansión de su actividad en los años sesenta exigió a Dragados una fuerte capitalización materializada fundamentalmente en una gran ampliación y una intensa renovación de su parque de maquinaria, que le reportó más capacidad técnica y mayor eficiencia económica. Asimismo, la firma respondió a estas mayores exigencias con una creciente dotación de otros medios técnicos, en parte derivados de los estudios y experiencia de su personal cualificado y en otra gran parte producto de la compra de patentes extranjeras. Por lo que se refiere a esto último, Dragados llevó a cabo, en el segmento de la edificación residencial, adaptaciones a nuestro país de técnicas nuevas como la prefabricación, que permitía ritmos de construcción inalcanzables con los métodos tradicionales, un control de calidad más sistemático del producto final y una reducción de la mano de obra. La empresa madrileña montó una factoría de prefabricados en Las Palmas bajo la patente *Camus* para atender al mercado nacional y al de África Occidental. En

30. Dragados y Construcciones (1962).

el segmento de las obras marítimas (puertos), adquirió de la norteamericana Raymond la patente de fabricación de los pilotes utilizados en las obras portuarias y en los puentes, levantando en el puerto de Huelva una factoría dedicada a este menester. Y en el segmento de las obras hidráulicas, en el que Dragados empezó a expandirse hacia el abastecimiento de aguas potables (planta de desalinización de agua marina de Lanzarote) y depuración de aguas residuales, explotaba diversas patentes extranjeras en fabricación de tuberías, sistemas de purificación de agua y de depuración de aguas residuales.

Por último, antes de finalizar los años sesenta, Dragados había puesto las bases de lo que sería poco después su grupo de empresas filiales y participadas, formado básicamente por firmas especializadas, a las que se añadieron las creadas en el exterior, según se verá en el epígrafe siguiente. Entre las filiales, en las que Dragados poseía la totalidad del capital, se encontraban: COBASA Inmobiliaria, ya citada; Geotecnia y Cimientos, S.A. (GEOCISA), constituida en 1968 para realizar trabajos de sondeos y cimentaciones e informes geológicos y geofísicos; y MAKIBER, S.A., constituida en 1970 y dedicada a operaciones de comercio exterior y, sobre todo, a la exportación de bienes de equipo españoles. Y entre las participadas, en las que la firma madrileña tenía participaciones que oscilaban entre una cuarta y una tercera parte del capital, se encontraban: Bética de Autopistas, Autopistas del Mare Nostrum y Autopistas de Navarra; MATUBO, S.A., dedicada a la fabricación y montaje de tuberías; PORFA, S.A., centrada en la investigación, fabricación y montaje de productos impermeabilizantes; Tratamiento Industrial de Residuos Sólidos, S.A. (TIRSSA), dedicada a la eliminación y reciclaje de basuras domiciliarias y residuos sólidos, en la que también participaba FOCSA; y Tileman Española, S.A., especializada en la construcción y montaje de grandes chimeneas especiales y constituida en asociación con Tileman & Co. Ltd.

La temprana apuesta por la internacionalización

A diferencia de FOCSA, Dragados emprendió tempranamente un proceso de internacionalización activo, decidido y sistemático con las miras puestas en penetrar en los mercados exteriores, primero, y en permanecer y desarrollarse en ellos, después. La firma madrileña fue madurando la idea de salir al exterior desde los primeros años sesenta. Se apoyaba en la reputación que había alcanzado hasta entonces en la construcción de grandes presas (obras hidráulicas), donde no tenía nada que envidiar a las capacidades demostradas por otras empresas extranjeras, con las que había colaborado en esta clase de obras en régimen de unión temporal de empresas. En este sentido, sus directivos valoraban positivamente que la legislación española hubiese permitido la entrada de empresas extranjeras en los concursos de obras durante los años cincuenta, pues esta circunstancia había resultado beneficiosa para Dragados, que acumuló así una experiencia funda-

mental para definir su estrategia de salida al exterior. La comparación con estas empresas le permitía a Dragados, por otra parte, saber que construía a precios internacionales, y que podía competir con ellas en las licitaciones de obras en el extranjero también en este aspecto, lo que era otro factor a su favor.

A esto se unía la evidencia de que en España se había construido un gran número de grandes presas –a finales de los años sesenta era el tercer país del mundo por el número de esta clase de infraestructuras–, lo que significaba una cierta saturación de este segmento del mercado, reduciéndose las posibilidades de seguir apoyándose en esta actividad. Según sus directivos, a “Dragados esta perspectiva no le ha cogido por sorpresa y desde hace años está dispuesta a llevar el fruto de su experiencia en esta especialidad, sus cuadros humanos y sus medios mecánicos y económicos, hacia ese mercado del Exterior que tan hermético ha parecido mostrarse a la técnica española”³¹.

Durante 1965, los directivos de Dragados probaron fortuna haciendo gestiones en dos grupos de países, con los que España mantenía buenas relaciones más allá de las puramente económicas: Hispanoamérica y el mundo árabe. Y durante 1966, sola o en unión con otras empresas, Dragados concurrió a diversas licitaciones de obras en Paraguay, Venezuela, Turquía, Libia y Sierra Leona, y estudió la posibilidad de entrar en los mercados de Argentina, Colombia y Nigeria. Ese año ganó el primer concurso internacional en competencia con otras catorce importantes empresas internacionales: la construcción del Complejo Hidroeléctrico de Kadinçik (Turquía) para la compañía eléctrica turca Çukurova Elektrik, obras que fueron financiadas por el Banco Mundial. Esto demuestra que los primeros pasos no fueron fáciles, pues se quedaron fuera de la mayoría de las licitaciones a las que concurrieron.

Sin embargo, 1968 puede considerarse un año importante, pues Dragados constituyó su primera filial en el extranjero. Nació así Dragados y Construcciones Argentina (DYCASA) en colaboración con socios locales –la firma española suscribió el 48% del capital–, con la que inició una prolongada presencia en el país sudamericano. En 1968 abrió también una oficina permanente en Venezuela, en la que los ingenieros españoles prepararon proyectos que iban a tener pronta aplicación. Así, al año siguiente, Dragados acometió la construcción del complejo petroquímico de El Tablazo en Maracaibo para la compañía NITROVEN, entre otras grandes obras. Unos años después, en 1973, constituyó la filial Dragados y Construcciones Venezuela (DYCVENSA), siguiendo el modelo aplicado en Argentina y “dentro de la política de consolidación de nuestra posición en los mercados exteriores”. En ella, la empresa española retuvo el 66% del capital, quedando el resto en manos de socios locales. De esta forma, Dragados consolidaba la colaboración con otras empresas internacionales y locales como uno de los elementos de su estrategia de internacionalización, confirmada también en su forma

31. Dragados y construcciones (1969).

de participar en licitaciones internacionales de obras: “en casi todas nuestras obras en el extranjero hemos optado por la constitución de consorcios o uniones temporales con otras empresas, con lo cual se consigue una división del riesgo y un intercambio de experiencias a todas luces interesante”. En todo caso, al finalizar el decenio de 1960, la todavía limitada actividad en el exterior de Dragados le había permitido establecer relaciones con las más prestigiosas firmas de la construcción mundial así como con las empresas locales donde trabajaba. Un buen ejemplo de ello lo encontramos en 1970, cuando consiguió el contrato de construcción del puerto de Skikda (Argelia), anexo a un complejo petroquímico, conjuntamente con la alemana Hochtief y la francesa León Ballot.

CUADRO 2

EMPRESAS DE LA DIVISIÓN INTERNACIONAL DEL GRUPO DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES EN 1974 (MILLONES DE PESETAS)

| Empresa | Año de fundación | Capital (participación de dragados) | Domicilio social | Objeto social |
|---|------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------------|
| Dragados International Establishment | 1970 | 1 millón de francos suizos (50%) | Liechtenstein | Financiación exterior |
| MAKIBER, S.A. | 1970 | 20 (100%) | Madrid | Comercio exterior |
| Internacional de Ingeniería y Estudios Técnicos, S.A. (INTECSA) | 1974 | 75 (99%) | Madrid | Ingeniería y proyectos |
| Compañía Internacional de Dragados, S.A. | 1973 | 140 (50%) | Madrid | Obras de dragado |
| Montubi-Dragados-Pipelines, S.A. | 1973 | 10 (50%) | Madrid | Montaje de tuberías metálicas |
| DYCVENSA | 1973 | 1 millón de bolívares (66%) | Caracas | Construcción |
| DYCASA | 1968 | 5 millones de pesos ley (48%) | Buenos Aires | Construcción |

Fuente: Memoria anual de Dragados y Construcciones, 1974.

La actividad en los mercados exteriores de Dragados siguió creciendo en los primeros años setenta, llegando a aportar el 12% de su facturación total en 1972. Esta estrategia de expansión internacional se apoyaba también en algunos otros aspectos complementarios a los señalados más arriba, como la perspectiva de la futura integración de España en la CEE:

“El mercado exterior ofrece para nosotros, aparte de la necesaria rentabilidad de nuestra actividad en él, la perspectiva de poder equilibrar las variaciones coyunturales que en el futuro pudieran producirse, siguiendo el camino marcado por las empresas de carácter multinacional. Por otra parte, el debilitamiento de las fronteras originado por la integración económica de amplias zonas, genera la necesidad de ampliar la base del mercado a fin de hacer frente a la futura concurrencia”.

En estos años, la empresa madrileña llegó a conformar una división internacional integrada por una parte de su grupo de empresas (cuadro 2). Además de las ya citadas DYCASA y DYCVENSA, formaban parte de él una sociedad de financiación (Dragados International Establishment), otra de comercio exterior (MAKIBER, S.A.), una de ingeniería (INTECSA), y otras dos firmas especializadas con posibilidades de operar tanto en el mercado español como en los mercados exteriores, y constituidas en forma de *joint-venture* con importantes sociedades internacionales, cuya aportación tecnológica y financiera, así como de mercados, resultaba altamente positiva para los intereses de Dragados. Se trata de la Compañía Internacional de Dragados, S.A. (CINDRA) constituida en asociación al 50% con Bos Kalis Westminster Intergroup, B.V., y Montubi-Dragados Pipelines, S.A. creada en asociación al 50% con las empresas italianas Montaggi Materiali Tubolari S.p.A. (Montubi) y Finsider.

Cuando la crisis económica de los años setenta golpeó con contundencia y el mercado español de la construcción se vio seriamente afectado, Dragados intensificó su presencia en las licitaciones de obras en el exterior, apoyándose en la red internacional que había montado en los años anteriores. De esta manera, su facturación en los mercados exteriores ganó peso durante el resto del decenio y en los primeros años ochenta, situándose en torno al 40% –un nivel equivalente al de las multinacionales europeas del sector– en 1983 y 1984, que fueron los años en que su actividad internacional tuvo más peso en sus cuentas (cuadro 3), coincidiendo con el momento de mayor facturación de las constructoras españolas en los mercados exteriores (gráfico 1).

Desde mediados de los años setenta, Dragados desarrolló una especialización creciente y exitosa en la construcción de plataformas petrolíferas *off-shore*, la mayoría de las cuales se fabricaban casi al completo en España y se exportaban después a la zona marítima (Mar del Norte sobre todo) donde debían ser ancladas. Intensificó, asimismo, su presencia y operaciones en Argentina, Venezuela y Argelia, los tres países donde se había implantado establemente con

CUADRO 3

FACTURACIÓN EXTERIOR DE DRAGADOS, 1976-1992. (MILLONES DE PESETAS CORRIENTES)

| Años | Fact. España | Fact. extranjero | % sobre total |
|------|--------------|------------------|---------------|
| 1976 | 52.293 | 2.825 | 5,1 |
| 1977 | 52.694 | 13.428 | 20,3 |
| 1978 | 57.424 | 18.790 | 24,6 |
| 1979 | 61.779 | 12.123 | 16,4 |
| 1980 | 69.665 | 14.562 | 17,3 |
| 1981 | 76.043 | 30.204 | 28,4 |
| 1982 | 87.404 | 35.328 | 28,8 |
| 1983 | 96.165 | 41.816 | 43,5 |
| 1984 | 91.288 | 57.489 | 38,6 |
| 1985 | 107.824 | 39.653 | 26,9 |
| 1986 | 111.259 | 23.648 | 17,5 |
| 1991 | 266.038 | 17.632 | 6,2 |
| 1992 | 243.445 | 25.164 | 9,3 |

Fuente: Memorias anuales de Dragados y Construcciones, 1976-1992.

anterioridad, y desarrolló una gran actividad con el objetivo de penetrar en nuevos mercados, siempre en unión de otras firmas internacionales y/o locales. En este sentido, debe señalarse que en Argentina y Venezuela se hizo habitual la participación en licitaciones de obras en compañía de sus filiales DYCASA y DYCVENSA, es decir, que la presencia de Dragados en estos dos países no se limitaba a la de sus sociedades filiales, pues había también una presencia directa –disponía de oficinas propias–, especialmente centrada en la ingeniería de los proyectos contratados.

En cuanto a la penetración en otros mercados, particularmente en los países árabes, en 1976 consiguió el primer contrato en Irán: la construcción de las torres Taj en Teherán en asociación con la empresa local Melli Sakhteman Co., con la que participó en otros contratos posteriormente. En 1977 se le adjudicó el contrato para la construcción de la primera fase de los astilleros de Bandar-Abbas, en el estrecho de Ormuz, pero la revolución jomeinista de 1979 frenó la expansión de la firma española en un país donde los directivos de Dragados habían visto grandes posibilidades tanto por el atraso que tenía en la dotación de infraestructuras de todo tipo como por los crecientes ingresos que le reportaba la exportación de petróleo. Estos dos factores influyeron claramente en la entrada en otros países de la región, como Irak, a donde Dragados llegó por primera vez en 1980 con un contrato de edificación residencial en Bagdad. En los años siguientes, la guerra Irán-Irak y la caída de los precios del crudo terminaron por lastrar su acti-

vidad en estos mercados, aunque no desapareció por completo. De hecho, en 1985 se acabó la obra de los astilleros de Bandar-Abbas, después de haber estado varios años paralizada.

En Riyad (Arabia Saudí), Dragados abrió en los primeros años ochenta una oficina para presentarse a licitaciones de obras en un país al que los directivos de la empresa española le otorgaban gran importancia y lo consideraban un mercado sólido, además de en otros de la región, como Jordania y los Emiratos Árabes. No obstante, la entrada no fue fácil. Ocurrió en 1984 y vino de la mano del Gobierno español, cuando se le adjudicó la construcción de la Embajada de España en Riyad. En 1986 consiguió el contrato de construcción del hospital de Taif en consorcio con la empresa saudí Fast Contractor Company. Ese mismo año comenzó a operar en Jordania con el estudio para la construcción de la fase 2 de la central térmica de Aqaba. En cualquier caso, su actividad en estos países fue pequeña.

América Latina y el Norte de África, las zonas donde primero se había establecido, siguieron siendo lugares preferentes para expandirse. Por lo que se refiere a la primera, en 1979 Dragados entró en Colombia en la construcción del aeropuerto de Medellín, continuando después con otras obras civiles. Ese mismo año estableció una representación permanente en México, que puso en marcha los primeros proyectos (edificación residencial) con socios locales. Al año siguiente se constituyeron las sociedades VELINCO, S.A. y COBELCO, S.A. con participación de socios mexicanos en ambas en el 51% del capital. Y en 1981 se fundó Integral de Edificios y Construcciones, S.A. con participación minoritaria de Dragados del 48%. Sin embargo, la experiencia mexicana no llegó a dar los frutos esperados por la crisis que sufrió el país en los años siguientes. En 1980 había entrado también en Chile y en Brasil, en este caso construyendo para Petrobras varios módulos de plataformas *off-shore* mediante un consorcio con la empresa Techint, en la que Dragados suscribió el 33% del capital. No obstante, en el país carioca Dragados fundó en 1981 la filial Bradyc-Engenharia e Construções, S.A. con un capital de 35 millones de cruzeiros, de los que suscribió el 77%, para participar en esta especialidad de construcción de plataformas petrolíferas marinas. En 1983 accedió al mercado uruguayo, en asociación con DYCASA, para realizar las obras de ampliación del saneamiento urbano de Montevideo. Y en 1985 entró en Ecuador con un contrato semejante: la ejecución del Plan Maestro de Abastecimiento de Agua Potable de Guayaquil. Sin embargo, a mediados de los años ochenta, la progresión de Dragados en la región se había estancado por la paralización de las inversiones públicas en obra civil como consecuencia de la crisis de la deuda externa. En particular, estos años fueron muy duros para su actividad en Venezuela, incluida la de su filial DYCVENSA.

Por lo que se refiere al Norte de África, una zona donde los principales competidores eran las empresas francesas, Argelia fue un país fundamental para la expansión de Dragados en esta región. Desde su llegada en 1970, la empresa

española fue encadenando proyecto tras proyecto hasta conseguir que en 1982 la obra ejecutada en el país magrebí representase un tercio de su facturación exterior y nada menos que la mitad al año siguiente. Esta intensa actividad se resintió, sin embargo, entre 1984 y 1986 como consecuencia de la caída de los precios del petróleo y del gas así como por los problemas derivados de las prolongadas y tensas negociaciones entre los gobiernos de España y Argelia sobre suministro de gas. Esta circunstancia le obligó a diversificarse por otros países vecinos, en los que ya había previsto entrar con anterioridad. Así, después de varios intentos, en 1983 lo hizo en Marruecos con las obras de ampliación de los puertos de Agadir y de Tan-tan, y en 1984 entró en Túnez con las obras de mejora del puerto comercial de Zarzis. Al mercado egipcio había accedido en 1982 para la construcción de una central térmica. En todos los casos, como era habitual, lo había hecho en asociación con otras empresas, preferentemente internacionales.

Dragados llegó incluso a tener presencia en el lejano Oriente, en Filipinas, donde entre 1981 y 1985 participó en un consorcio de empresas encargadas de construir una gran planta de fertilizantes en la isla de Leyte para la compañía Philphos. Asimismo, con el fin de contrarrestar el estancamiento de su actividad en Latinoamérica, en 1983 inició una activa promoción en el Sureste Asiático para abrir nuevos mercados en Tailandia, Malasia, Singapur, Indonesia, India, Paquistán y China, que continuó en los años siguientes sin resultado palpable alguno, aunque en 1985 estableció una oficina en Kuala Lumpur para darle más eficacia a esta actividad. De hecho, durante ese año Dragados formó parte de algunas uniones temporales de empresas junto a grandes firmas europeas, que concurrieron a diversas licitaciones. En cualquier caso, la entrada en estos mercados, excepción hecha de algún contrato aislado, quedó como una asignatura pendiente para el futuro.

Finalmente, debe señalarse que la presencia de la constructora española en el mercado europeo fue nula hasta casi el final de los años ochenta, si se exceptúa Portugal, donde en 1982 construyó el aeropuerto de Funchal (Madeira) en consorcio con empresas lusas, suizas y francesas.

Este ciclo de expansión internacional se cerró, como se ha dicho, a mediados de los años ochenta por causas inherentes a los países donde se había establecido, como la caída de la demanda de obra civil provocada por la reducción de los precios del petróleo y los problemas de la deuda externa, pero también porque a partir del 1985 el mercado interior español inició una recuperación y un nuevo ciclo expansivo que duraría hasta los primeros años noventa. El sector nacional de la construcción volvió a crecer fuertemente animado por la edificación residencial –en estos años tuvo lugar un corto pero intenso boom inmobiliario– y por una elevada inversión pública en obra civil. Como el resto de las constructoras españolas, Dragados atendió con preferencia la gran demanda del mercado interior y, en todo caso, la del mercado portugués, que a estos efectos podía consi-

derarse prácticamente una prolongación del español, lo que se tradujo en una reducción significativa del peso de la actividad exterior (cuadro 3).

CUADRO 4

PRINCIPALES EMPRESAS DE LA DIVISIÓN INTERNACIONAL DEL GRUPO DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES EN 1992 (MILLONES DE PESETAS)

| Empresa | Año de fundación | Capital (participación de dragados) | Domicilio social | Objeto social |
|---|------------------|-------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|
| Dragados International Establishment | 1970 | 5 millones de francos suizos (100%) | Liechtenstein | Financiación exterior |
| MAKIBER, S.A. | 1970 | 200 (100%) | Madrid | Comercio exterior |
| Internacional de Ingeniería y Estudios Técnicos, S.A. (INTECSA) | 1974 | 325 (100%) | Madrid | Ingeniería y proyectos |
| Control y Aplicaciones, S.A. (Grupo CAE) | n.d. | 4.294 (86,8%) | Barcelona | Mantenimiento y montajes industriales |
| INTECSA-UHDE INDUSTRIAL | n.d. | 150 (50%) | Madrid | Estudios y proyectos de ingeniería |
| BERMÁRMOL, S.A. | n.d. | 102,5 (100%) | Novelda (Alicante) | Fabricación y exportación de mármol |
| Ramalho Rosa, S.A. | n.d. | 600 millones de escudos (97,5 %) | Lisboa | Construcción |
| DYCVENSA | 1973 | 50 millones de bolívares (90%) | Caracas | Construcción |
| DYCASA | 1968 | 10 millones de pesos (98%) | Buenos Aires | Construcción |
| Integral de Edificios y Construcciones | 1981 | 3,7 (100%) | México D.F. | Construcción |
| Autopistas de Puerto Rico, S.E. | 1991 | 1,6 millones de dólares (75%) | Puerto Rico | Concesión de autopistas |
| National Petroleum Project & Construction | 1992 | n.d. (45%) | Doha (Qatar) | Construcción |

Fuente: Memoria anual de Dragados y Construcciones, 1992.

A principios de los años noventa, cuando Dragados inició un nuevo ciclo de internacionalización, cuyo estudio queda fuera de este trabajo, disputaba a FCC la primacía en el mercado español de la construcción, y era la empresa más internacionalizada del sector³². Tenía un mayor grado de diversificación que una década antes, aunque la obra civil y las instalaciones industriales seguían siendo sus principales especialidades, y había aumentado sensiblemente su grupo de empresas filiales y participadas, la mayoría de ellas centradas en actividades muy especializadas. Su estructura organizativa era mucho más compleja, y su actividad se agrupaba en seis divisiones: construcción civil, industrial, servicios urbanos, inmobiliaria, internacional y autopistas.

El nuevo impulso a su actividad internacional se apoyó en el Norte de África y América Latina, las regiones donde más presencia había alcanzado en la etapa anterior, pero también en Europa y el resto del continente africano, lo que constituía una de las principales novedades. En 1992, más de un tercio de su facturación internacional provino de países europeos, como Reino Unido, Portugal, Francia, Italia, Finlandia, Suecia y Rusia; algo menos de esta proporción tenía su origen en países de Latinoamérica, como Argentina, Venezuela, Chile, Ecuador y Puerto Rico, donde habían constituido la filial Autopistas de Puerto Rico con vistas a su entrada en el mercado estadounidense; y el resto, casi otro tercio, procedía de los países del Norte de África ya conocidos (Argelia, Marruecos, Túnez y Egipto) y otros nuevos de África Central, como Camerún, Uganda y Guinea Bissau.

El grupo de empresas directa o indirectamente relacionadas con los mercados exteriores también aumentó (cuadro 4), siendo uno de los datos más llamativos la participación mayoritaria de Dragados en el capital de casi todas las sociedades que lo integraban, incluidas sus dos filiales más antiguas: DYCASA y DYCVENSA. La firma madrileña siguió actuando sola o en compañía de otras empresas internacionales y/o locales en los países donde entraba por vez primera o en los que no tenía filiales, y colaborando con éstas allí donde sí las tenía. De cualquier modo, la experiencia acumulada por Dragados en los mercados exteriores durante un cuarto de siglo fue un factor esencial para el despliegue de la estrategia de internacionalización que llevó a cabo a partir de los primeros años noventa.

Conclusiones

La internacionalización de las grandes empresas constructoras españolas es un proceso que está en marcha desde hace más de cuarenta años, aunque sólo en

32. Leonart (1996), pp. 29-31.

las dos últimas décadas ha alcanzado la importancia suficiente como para despertar el interés de los investigadores. En cierta forma, es posible dividir este proceso de internacionalización en dos partes: una primera, que alcanzaría hasta los primeros años noventa del siglo pasado y que ha sido el objeto de análisis de este trabajo, y otra, que llegaría hasta la actualidad. Frente a esta última, de una gran intensidad en los flujos con el exterior (exportaciones e inversión directa), la etapa anterior se habría caracterizado por unos flujos muy reducidos y sensibles a la coyuntura del mercado interno. Asimismo, frente a las estrategias más recientes de internacionalización, proactivas y sistemáticas, orientadas a permanecer y crecer en los mercados exteriores, las empresas constructoras llevaron a cabo, en la etapa anterior, estrategias de internacionalización más bien reactivas –aunque no en todos los casos–, muy condicionadas por la necesidad de contrarrestar la caída de la facturación en el mercado interno en los momentos de crisis, como bien demuestra lo ocurrido entre los últimos años setenta y la primera mitad de los ochenta (gráfico 1), cuando tuvo lugar una apreciable oleada de salidas al exterior.

El estudio de las experiencias de internacionalización de dos de las más grandes empresas constructoras españolas permite comprender que la estrategia desarrollada y la experiencia alcanzada en los mercados exteriores difieren en muchos aspectos de una a otra firma, aunque hay también elementos comunes. Tanto FOCSA como Dragados se internacionalizaron antes de los años noventa, pero de una manera débil, tardía y reactiva en el caso de la primera y de una forma relativamente temprana, proactiva e intensa en el caso de la segunda. Las dos basaron su salida a los mercados exteriores en la ventaja competitiva que les proporcionaba la actividad en la que estaban más especializadas –los servicios urbanos (FOCSA) y la obra civil (Dragados)–, sin embargo, la primera no puso en juego esta ventaja como pivote de su estrategia de internacionalización hasta que las desfavorables circunstancias del mercado interno a finales de los años setenta le obligaron a buscar en el exterior los ingresos que no conseguía en éste. Por el contrario, Dragados fue consciente muy tempranamente –con apenas veinte años de existencia como empresa– de las potencialidades que le brindaba su capacidad técnica y organizativa en las obras hidráulicas para basar en ella su salida al exterior. Lo había constatado empíricamente comparando su desempeño con el de otras empresas europeas, con las que había trabajado en forma de unión temporal en obras hidráulicas en España durante los años cincuenta, y de las que había aprendido las modernas técnicas constructivas, como ocurrió también con su participación en la construcción de las bases americanas. Y aunque el factor saturación del mercado interno de obras hidráulicas no dejó de estar presente en su decisión de salida al exterior, la empresa madrileña siempre consideró que los mercados exteriores no eran sino una prolongación del español, con independencia de cuál fuese la coyuntura en la que éste se encontrase, y que en ellos podía experimentar el grado de eficacia alcanzado en obra civil a partir de

su conocimiento del negocio y de las capacidades técnicas y organizativas acumuladas. Decidió internacionalizarse en plena expansión del mercado interno y en seguida creó una estructura organizativa en su seno para dar soporte y continuidad a esta estrategia, aunque bien es cierto que la mayor cifra de negocio en el exterior la consiguió a principios de los años ochenta, cuando el mercado interno se encontraba deprimido.

El modo de internacionalizarse ofrece también diferencias entre Dragados y FOCSA. La primera, siguiendo la experiencia que le había resultado tan positiva en España de las uniones temporales de empresas como forma cooperativa de llevar a cabo obras complejas y costosas, apostó casi siempre por salir al exterior (acudir a las licitaciones de obras en otros países) en compañía de otras empresas, tanto internacionales como locales del país licitador. De esta manera, se aprovechaba de la experiencia que tenían las primeras en este tipo de operaciones, así como de su prestigio e influencia en determinados países, y se aseguraba el conocimiento del mercado interno y los contactos y relaciones con la Administración pública del país en cuestión, que aportaban las segundas. Dragados creó delegaciones propias, ocupadas preferentemente por personal técnico de su plantilla, en los países donde se establecía y detectaba posibilidades de expansión. Pero también creó sociedades filiales, dando en ellas participación –más de la mitad del capital en algunos casos– a empresas y empresarios locales, como ocurrió en Argentina y Venezuela, primero, y más tarde en México. Dragados les aportaba su capacidad técnica y el conocimiento del negocio, pero les concedió una gran autonomía de gestión. FOCSA, por su parte, salió al exterior esencialmente prestando servicios urbanos, aunque también realizó obra civil, pero esta experiencia fue discontinua y poco consistente. En el caso de los servicios urbanos, lo hizo encargándose directamente y de manera exclusiva de esta actividad o creando sociedades filiales, como ocurrió en Venezuela, controladas por ella. En cambio, en la parte correspondiente a obra civil, sus pautas de actuación no difirieron de las de Dragados, en particular en lo que se refiere a la participación en consorcio con otras firmas internacionales y/o locales.

Por último, tanto FOCSA como Dragados se internacionalizaron en el periodo estudiado en dos áreas geográficas bien delimitadas: América Latina y los países árabes, especialmente los del Norte de África. Aparte de que en ambos casos su nivel de desarrollo les hacía ser demandantes potenciales de infraestructuras hidráulicas y de comunicación (obra civil) así como de servicios urbanos (saneamiento urbano), se trata de dos grupos de países con los que España mantuvo buenas relaciones diplomáticas durante el franquismo y también después. Y esto no deja de tener su importancia, pues los canales políticos y diplomáticos podían ser muy efectivos tanto para transmitir a los gobiernos extranjeros la solvencia y reputación de las empresas españolas como para asegurarles a éstas procedimientos para hacer efectivos los contactos necesarios para conseguir contratos. En el caso de América Latina, además, actuaba a favor la

comunidad de cultura e idioma que España comparte con estos países, mientras que en el caso de los países del Magreb hay que tener en cuenta su proximidad física a España. Asimismo, contó a favor de esta localización el que tanto en uno como en otro grupo hubiese países exportadores de petróleo, que se beneficiaron de la subida de los precios de esta materia prima durante los años setenta y primeros ochenta. En cualquier caso, se trata de países con un nivel de desarrollo inferior al de España, donde las empresas españolas pudieron reproducir y aplicar técnicas, procedimientos, conocimiento del negocio y otras capacidades complementarias acumuladas durante los años cincuenta y sesenta en respuesta a la gran demanda de obra civil y edificación residencial y no residencial generada por el desarrollo económico español.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES

- AECI, *Informes anuales*, Madrid, varios años.
- Anuario Financiero*, de Guillermo Ibáñez, Bilbao, varios años.
- Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España*, Madrid, Editorial Sopec, varios años.
- AXEL Group (1993), *Fomento de Construcciones y Contratas*, Madrid.
- “Constructoras de tamaño europeo”, *El País*, 14 de diciembre de 2003.
- CUARTAS, Javier (2005), *Biografía de El Corte Inglés*, Oviedo, Ediciones El Cruce, 5ª edición.
- DELGADO GÓMEZ, José Manuel (2006), *La internacionalización de la empresa española. Los recursos intangibles como factor determinante*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES, *Memorias anuales*, 1962-1995, Madrid.
- DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES (1962), *Dragados y Construcciones, S.A., 1941-1961*, Madrid.
- DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES (1967), *Dragados y Construcciones, S.A., 1941-1966, XXV Años*, Madrid.
- (1969), *Dragados y Construcciones, S.A., 1941-1968*, Madrid.
- (1970), *Así es Dragados*, Madrid.
- DUNNIG, John H. & LUNDAN, Sarianna M. (2008), *Multinational Enterprises and The Global Economy*, Cheltenham, Edward Elgar, 2nd edition.
- DURÁN HERRERA, Juan José (coord.) (2005), *La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas competitivas*, Madrid, Minerva Ediciones.
- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, *Las 1500 (2000, 2500...) mayores empresas españolas*, Barcelona, varios años.

- FOMENTO DE OBRAS Y CONSTRUCCIONES, *Memorias anuales*, 1914-1983, Barcelona.
- FERNÁNDEZ OTHEO, Carlos Manuel (1988), *Exportaciones de tecnología española: los proyectos industriales y de construcción en el periodo 1968-1982*, Madrid, Universidad Complutense, tesis doctoral inédita.
- GARCÍA LÓPEZ, María José y ÚBEDA, Fernando (1997), “FCC. Firmeza, coherencia y competitividad en su estrategia de internacionalización”, en J. J. Durán (coord.), *Multinacionales españolas II. Nuevas experiencias de internacionalización*, Madrid, Pirámide, pp. 111-139.
- GÓMEZ MENDOZA, Antonio (1986), “La industria de la construcción residencial: Madrid, 1820/1935”, *Moneda y Crédito*, núm. 177, pp. 53-81.
- GONZÁLEZ TASCÓN, Ignacio (1999), *Memoria viva de un siglo*, Madrid, Fomento de Construcciones y Contratas.
- GUILLÉN, Mauro F. (2006), *El auge de la empresa multinacional española*, Madrid, Marcial Pons/Fundación Rafael del Pino.
- LINDER, Marc (1994), *Projecting Capitalism. A History of the Internationalisation of the Construction Industry*, Westport (Conn.), Greenwood Press.
- LLEONART, Pere (1996), *Estrategias empresariales de las principales constructoras españolas*, Barcelona, Gabinet d’Estudis Econòmics.
- LLORDÉN, Moisés (2003), “La política de vivienda del régimen franquista: nacimiento y despegue de los grandes constructores y promotores inmobiliarios en España, 1939-1960”, en G. Sánchez Recio y J. Tascón (eds.), *Los empresarios de Franco. Política y economía en España, 1936-1957*, Barcelona, Crítica, pp. 145-169.
- PELLICER, Teresa M. (2004), *El sector de la construcción: una perspectiva internacional*, Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.
- SEOPAN, *Informes anuales*, Madrid, varios años.
- (1977), *La construcción en el desarrollo español*, Madrid.
- TAFUNELL, Xavier (1994), *La construcció de la Barcelona moderna. La indústria de l’habitatge entre 1854 i 1897*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona.
- TALTAVULL, Paloma (2001), *Economía de la construcción*, Madrid, Civitas.
- TORTELLA, Gabriel y GARCÍA RUIZ, José Luis (1999), *Una historia de los Bancos Central e Hispano Americano. Un siglo de gran banca en España*, inédito.



The internationalization process of two largest Spanish construction firms: FCC and Dragados (c. 1960-1992)

ABSTRACT

This paper analyses the internationalisation process of two of the largest Spanish construction firms (FCC and Dragados) from the sixties to the nineties of the XXth century. This period is previous to the recent and intense internationalisation of the Spanish construction firms. It studies the creation and accumulation of capabilities to go abroad: technical capabilities (engineering, design, specialized technical services), and financial and management capabilities (organization and logistics). Although both cases, FCC and Dragados, show some differences, the article concludes that the accumulation of capabilities to go abroad was driven by the strong domestic demand of construction's goods and services in the period studied, and also by the cooperation with foreign firms operating in Spain; and it suggests a positive institutional influence (diplomacy and foreign policy) existed in both firms' internationalization process.

KEY WORDS: Internationalisation, Construction Firms, Business History, Spain.



La internacionalización de dos grandes empresas constructoras españolas: FCC y Dragados (c. 1960-1992)

RESUMEN

Este artículo analiza la trayectoria histórica de internacionalización de dos grandes empresas constructoras españolas (FCC y Dragados) desde la década de 1960 hasta comienzos de los años noventa del siglo pasado, un periodo que precede a la fuerte expansión internacional del sector acaecida en los últimos quince años. Tiene por objeto estudiar la forma cómo estas empresas crearon y acumularon las capacidades necesarias para poder salir al exterior: capacidades técnicas (ingeniería, diseño, servicios técnicos especializados), financieras y de gestión (organización, logística). Aunque los dos casos estudiados presentan diferencias apreciables, el artículo concluye que la acumulación de las referidas capacidades fue favorecida por la fuerte demanda de construcción (residencial y obra civil) de los años del desarrollismo y de la entrada en la UE, y por la cooperación con firmas extranjeras que operaban en España; y sugiere la existencia de una influencia institucional (diplomacia y política exterior) positiva en la salida al exterior de estas empresas.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización, Empresas constructoras, Historia empresarial, España.

