

## 6. Análisis de resultados

### 6.1. Caracterización económico-financiera

En el Anexo 1, *Balances, Cuentas de Resultados y Ratios*, se puede consultar la información de entrada que permite la obtención de los ratios económico-financieros que a su vez hacen posible la comparación entre las empresas constructoras familiares, en especial las catalanas, y las no familiares.

En las figuras 23 y 24 se pueden observar los ratios económico-financieros, obtenidos de cada una de las empresas familiares y no familiares que forman parte de este estudio, para dos ejercicios (años) consecutivos.

En horizontal, se muestra el “ratio medio” entre esos dos ejercicios, con la intención de amortiguar los excesos de fluctuación que pudieran existir entre ambos.

Por otra parte, en vertical, se obtienen los promedios según la tipología de empresa, esto es, Grandes Grupos No Familiares, Grandes Grupos Familiares y Empresas Familiares (catalanas). Para finalizar se obtiene un promedio del sector, en el que se considera la totalidad de las empresas, y que lógicamente nos da una idea aproximada de los rangos habituales para las empresas del sector de la construcción.

Todos los promedios (medias aritméticas), van acompañados de su correspondiente desviación estándar, de manera que ésta nos sirva como medida de la dispersión de los datos de la muestra.

A excepción de los valores que hacen referencia al Fondo de Maniobra (expresado en miles de euros), todas las cifras son adimensionales.

		Ratios Financieros																		
		Liquidez			Solvencia			Endeudamiento total			Endeudamiento CP			Endeudamiento LP			Inmovilización			
		año 1	año 2	media	año 1	año 2	media	año 1	año 2	medio	año 1	año 2	medio	año 1	año 2	medio	año 1	año 2	media	
Grandes Grupos	E.N.F.	ABERTIS	0,41	0,30	0,36	1,69	1,56	1,63	1,44	1,78	1,61	0,37	0,52	0,45	1,07	1,26	1,17	1,11	1,16	1,13
		ACS	0,96	0,99	0,97	1,22	1,17	1,19	4,51	5,98	5,25	3,71	3,75	3,73	0,80	2,23	1,51	1,08	1,01	1,05
		CORSAN	1,18	1,23	1,21	1,19	1,20	1,19	5,22	5,07	5,14	4,95	4,44	4,69	0,27	0,63	0,45	0,29	0,38	0,33
		FCC	0,99	0,99	0,99	1,49	1,41	1,45	2,05	2,43	2,24	1,63	1,83	1,73	0,42	0,59	0,50	1,01	1,01	1,01
		SACYR	1,28	1,26	1,27	1,18	1,16	1,17	5,45	6,23	5,84	1,81	2,18	1,99	3,65	4,05	3,85	0,89	0,89	0,89
	PROMEDIO G.G.N.F.	0,96	0,95	<b>0,96</b>	1,36	1,30	<b>1,33</b>	3,74	4,30	<b>4,02</b>	2,49	2,54	<b>2,52</b>	1,24	1,75	<b>1,50</b>	0,88	0,89	<b>0,88</b>	
	DESVIACIÓN	0,34	0,39	0,36	0,23	0,18	0,20	1,86	2,06	1,94	1,82	1,56	1,69	1,38	1,44	1,39	0,34	0,30	0,32	
	E.F.	ACCIONA	1,39	1,18	1,29	1,51	1,45	1,48	1,96	2,21	2,08	1,42	1,65	1,54	0,53	0,56	0,55	0,64	0,81	0,72
		FERROVIAL	1,42	1,31	1,36	1,21	1,17	1,19	4,74	5,76	5,25	2,06	2,41	2,23	2,68	3,35	3,02	0,77	0,83	0,80
		PROMEDIO G.G.F.	1,40	1,25	<b>1,32</b>	1,36	1,31	<b>1,34</b>	3,35	3,98	<b>3,67</b>	1,74	2,03	<b>1,88</b>	1,61	1,96	<b>1,78</b>	0,70	0,82	<b>0,76</b>
DESVIACIÓN		0,02	0,09	0,06	0,21	0,20	0,20	1,96	2,51	2,24	0,45	0,53	0,49	1,52	1,97	1,75	0,09	0,02	0,05	
E.F. Catalanas	ACSA (*)	0,98	1,04	1,01	1,12	1,15	1,14	8,29	6,49	7,39	7,62	6,14	6,88	0,68	0,35	0,51	1,08	0,83	0,96	
	COMSA	1,11	1,12	1,12	1,22	1,24	1,23	4,54	4,12	4,33	4,43	3,76	4,09	0,11	0,36	0,24	0,56	0,67	0,61	
	COPCISA	1,15	1,10	1,12	1,22	1,21	1,21	4,57	4,86	4,71	4,31	4,52	4,42	0,26	0,34	0,30	0,50	0,65	0,58	
	COPIA	1,11	1,27	1,19	1,17	1,29	1,23	5,75	3,40	4,58	5,24	3,40	4,32	0,52	0,01	0,26	0,62	0,11	0,36	
	RUBAU	1,15	1,17	1,16	1,33	1,31	1,32	3,04	3,26	3,15	3,00	2,87	2,94	0,04	0,39	0,21	0,56	0,65	0,61	
	SORIGUE	0,94	1,08	1,01	1,34	1,37	1,36	2,96	2,67	2,82	2,72	2,41	2,57	0,23	0,26	0,25	1,12	0,85	0,99	
	PROMEDIO E.F.C.	1,07	1,13	<b>1,10</b>	1,23	1,26	<b>1,25</b>	4,86	4,14	<b>4,50</b>	4,55	3,85	<b>4,20</b>	0,31	0,28	<b>0,30</b>	0,74	0,63	<b>0,68</b>	
	DESVIACIÓN	0,09	0,08	0,08	0,09	0,08	0,08	1,99	1,38	1,62	1,77	1,34	1,52	0,24	0,14	0,11	0,28	0,27	0,24	
	GLOBAL	1,02	1,05	<b>1,04</b>	1,29	1,28	<b>1,28</b>	4,35	4,21	<b>4,28</b>	3,62	3,26	<b>3,44</b>	0,73	0,95	<b>0,84</b>	0,80	0,75	<b>0,77</b>	
	DESVIACIÓN	0,25	0,26	0,25	0,17	0,13	0,15	1,88	1,66	1,69	1,97	1,48	1,71	1,08	1,29	1,16	0,28	0,28	0,26	

(\*) Acsa no se trata conjuntamente a Sorigué por falta de datos consolidados del grupo Acsa-Sorigué

Fuente: elaboración propia atendiendo a los estados contables de las empresas

Figura 23. Ratios Financieros

		Ratios Económicos						Otros indicadores				
		Rentabilidad económica			Rentabilidad financiera			Fondo de maniobra				
		año 1	año 2	media	año 1	año 2	media	año 1	año 2	medio		
Grandes Grupos	E.N.F.	ABERTIS	10,43%	9,86%	10,15%	0,17	0,17	0,17	-636.000	-1.097.000	-866.500	
		ACS	6,13%	4,72%	5,43%	0,22	0,26	0,24	-304.400	-114.600	-209.500	
		CORSAN	3,68%	4,32%	4,00%	0,23	0,22	0,23	93.161	124.136	108.649	
		FCC	7,57%	7,34%	7,46%	0,15	0,16	0,15	-42.060	-45.806	-43.933	
		SACYR	3,82%	4,33%	4,08%	0,15	0,21	0,18	975.270	1.141.025	1.058.148	
		PROMEDIO G.G.N.F.	6,33%	6,11%	<b>6,22%</b>	0,18	0,20	<b>0,19</b>	17.194	1.551	<b>9.373</b>	
		DESVIACIÓN	0,03	0,02	0,03	0,04	0,04	0,04	603.589	796.237	694.205	
	E.F.	ACCIONA	3,38%	3,97%	3,67%	0,74	0,09	0,42	1.453.213	844.027	1.148.620	
		FERROVIAL	4,96%	4,26%	4,61%	0,21	0,13	0,17	2.163.757	2.256.418	2.210.088	
		PROMEDIO G.G.F.	4,17%	4,11%	<b>4,14%</b>	0,48	0,11	<b>0,29</b>	1.808.485	1.550.223	<b>1.679.354</b>	
		DESVIACIÓN	0,01	0,00	0,01	0,37	0,03	0,17	502.430	998.711	750.571	
		E.F. Catalanas	ACSA (*)	4,01%	3,54%	3,77%	0,24	0,15	0,20	-2.170	5.552	1.691
			COMSA	4,24%	4,51%	4,37%	0,21	0,17	0,19	43.176	47.727	45.452
			COPCISA	4,28%	3,98%	4,13%	0,18	0,16	0,17	22.933	21.055	21.994
COPIA	5,33%		8,88%	7,11%	0,29	0,26	0,27	28.351	28.933	28.642		
RUBAU	14,55%		10,42%	12,49%	1,33	0,31	0,82	13.223	15.483	14.353		
SORIGUE	12,10%		10,81%	11,45%	0,22	0,24	0,23	-3.379	5.549	1.085		
PROMEDIO E.F.C.	7,42%		7,02%	<b>7,22%</b>	0,41	0,21	<b>0,31</b>	17.022	20.717	<b>18.869</b>		
DESVIACIÓN	0,05		0,03	0,04	0,45	0,06	0,25	18.145	16.029	16.992		
<b>GLOBAL</b>	6,92%		6,61%	<b>6,77%</b>	0,31	0,21	<b>0,26</b>	17.100	12.005	<b>14.553</b>		
DESVIACIÓN	0,04		0,03	0,03	0,34	0,06	0,18	771.474	792.668	773.685		

(\*) Acsa no se trata conjuntamente a Sorigué por falta de datos consolidados del grupo Acsa-Sorigué

Fuente: elaboración propia atendiendo a los estados contables de las empresas

Figura 24. Ratios Económicos y Otros Indicadores

### Liquidez y Fondo de Maniobra

En cuanto a liquidez se refiere, serían deseables valores comprendidos entre 1 y 2, considerando que por debajo de 1 obtendríamos un Fondo de Maniobra negativo, y por encima de 2 se tendría un exceso de Activo Circulante, lo cual podría derivar en la improductividad de parte del mismo.

Atendiendo a los resultados podemos apreciar que para los Grandes Grupos No Familiares se obtiene una liquidez media de 0,96, debido en su mayor parte a la aportación negativa de Abertis (0,36). Para los Grandes Grupos Familiares ésta se sitúa en el entorno de 1,32 y para las Empresas Familiares Catalanas en 1,10. En términos generales, el sector presenta una liquidez media de 1,04, mostrando una situación ventajosa de las empresas familiares en términos de liquidez.

En otro orden de cosas, centrando la atención en la valoración del Fondo de Maniobra, salta a la vista la influencia negativa de Abertis, con un Fondo de Maniobra próximo a los (-1000) millones de euros, resultado de una lógica financiera muy particular.

Los Grandes Grupos No Familiares tienen una tendencia general a presentar un Fondo de Maniobra negativo, aunque con cifras más moderadas que las referidas a Abertis.

En el polo opuesto encontramos los Grandes Grupos Familiares: Acciona supera los 1000 millones de euros de Fondo de Maniobra y Ferrovial los 2000 millones de euros.

Por último, las Empresas Familiares Catalanas disponen de un Fondo de Maniobra promedio cercano a los 19 millones de euros, en consonancia relativa con los valores obtenidos de sus hermanas mayores.

### Solvencia

La solvencia o garantía obtenida como comparación entre Activo Total y Exigible Total es un ratio con consideración positiva siempre que su valor sea superior a 1, es decir, cuando se garantice que el valor en activos de la empresa sea como mínimo igual al importe total de deuda de la empresa.

En ese sentido vemos que todas las empresas estudiadas están por encima de la unidad en lo que a solvencia se refiere, con una media del sector de 1,28.

Los Grandes Grupos (familiares y no familiares) se muestran especialmente fuertes en este ratio gracias a la aportación de Abertis, que con un valor de 1,63 supera con creces al resto de empresas, y de Acciona (1,48).

Las Empresas Familiares Catalanas se mueven próximas al promedio del sector, ya que con un valor de 1,25 se quedan a 3 centésimas de la misma.

### Endeudamiento total

El grado de autonomía de la empresa, respecto a Fondos Propios, es un ratio que acostumbra a dar valores altos cuando tratamos con empresas del sector de la construcción, debido especialmente al bajo nivel de Reservas de este tipo de empresas.

Para el sector se obtiene una media de 4,28, siendo este valor superado por el obtenido de las Empresas Familiares Catalanas (4,50).

En cuanto a los Grandes Grupos, los Familiares obtienen un mejor comportamiento pese a la gran ayuda que supone el bajo grado de endeudamiento de Abertis (1,61) para los No Familiares.

### Endeudamiento a Corto y Largo Plazo

Se trata de comparar la cuantía de la deuda a corto plazo con la referida a largo plazo (tomando como base los Fondos Propios), con la premisa de que es mucho más saludable para una empresa la deuda a largo plazo, ya que ofrece en términos generales, menos riesgos.

Para los Grandes Grupos No Familiares, tenemos un valor de 2,52 para la deuda a CP y de 1,50 para el LP. Los Grandes Grupos Familiares se muestran más compensados, con valores de 1,88 y 1,78.

Por el contrario, las Empresas Familiares Catalanas ofrecen un espectáculo de deuda a CP, con valores para ésta de 4,20 (un 0,30 para la relativa a LP).

De forma individual comentar que tanto Sacyr como Ferrovial presentan los mayores ratios de endeudamiento a largo plazo entre las empresas estudiadas, en parte debido a sus particulares políticas de adquisiciones.

### Inmovilización

Se está midiendo la relación existente entre el Activo Fijo y el Pasivo Fijo, entendido este último como la suma de Exigible a Largo Plazo y Recursos Propios, por lo que valores pequeños de este ratio indicarán un déficit de recursos remanentes en el tiempo (inmovilizado), sobre los cuales se suele sustentar la inversión.

Los Grandes Grupos No Familiares presentan un ratio de 0,88 enfrentado a los resultados obtenidos de las empresas familiares, cuyos ratios son sensiblemente menores: Grandes Grupos 0,76 y Empresas Familiares Catalanas 0,68. El sector presenta un nivel promedio de 0,77.

Destacable es el hecho que Corsán presente un valor de 0,33 que, aunque pudiera tener como origen su anterior carácter familiar, es tan sólo comparable con el de Copisa (0,36).

### Rentabilidad económica

La rentabilidad sobre activos promedio del sector se sitúa por encima del 6%, concretamente en el 6,77%. En este dato no influyen las formas de financiación de las empresas puesto que se refiere a los beneficios antes de intereses e impuestos.

En ese sentido podemos observar un mejor comportamiento de las Empresas Familiares Catalanas, que con un ratio del 7,22% se sitúan medio punto por encima del promedio del sector.

Por debajo del promedio se encuentran los Grandes Grupos (Familiares y No Familiares), que obtienen ratios del 4,14% y del 6,22% respectivamente.

Destacan especialmente los rendimientos de Abertis (10,15%) y FCC (7,46%) entre las empresas pertenecientes a los Grandes Grupos No Familiares, y de Rubau (12,49%) y Sorigué (11,45%) entre las Empresas Familiares Catalanas.

### Rentabilidad financiera

En este caso referimos la rentabilidad sobre los Fondos Propios (fuente inicial de la inversión), y tenemos en cuenta la financiación de las empresas al utilizar en el cálculo los beneficios después de intereses e impuestos.

Con ello se obtiene como promedio del sector un valor de 0,26, por encima del cual se sitúan las empresas familiares (Grandes Grupos 0,29 y Familiares Catalanas 0,31), mientras que los Grandes Grupos No Familiares se quedan sustancialmente por debajo (0,19).

Hay que hacer notar los buenos resultados de Acciona (0,42) y Rubau (0,82), ambas empresas con presencia especializada en el sector financiero (pero a diferente escala) que les reporta anualmente buenos resultados en cuanto a ingresos financieros se refiere.

## **6.2. Entrevistas**

En las siguientes páginas se detallan y sintetizan las principales líneas documentales aportadas por las entrevistas realizadas.

Todas ellas se componen de una breve introducción de carácter histórico (normalmente personal del interlocutor), de un desarrollo de la dinámica familiar experimentada y de una recopilación de 'frases célebres' que resumen las directrices generales aportadas por cada una de esas experiencias profesionales y personales.

**IGNASI PELLICÉ I VILALTA**

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos.  
Consejero de CRC Obras y Servicios.  
Ex-delegado de Construcciones Rubau.

**Introducción**

Tras sus inicios en el Puerto de Tarragona y tras una intensa estancia en la desaparecida constructora Hispano-Alemana, llegó a Construcciones Rubau de la mano de Carlos Vázquez y Jordi Mensa. Es en esa constructora donde ha pasado la mayor parte de su vida profesional, como Delegado de Obra Civil I. Recientemente, ha emprendido un nuevo proyecto junto a sus inseparables compañeros de fatigas, haciendo suya una pequeña constructora de origen gallego (CRC OS), con la misión de ver crecer un proyecto propio.

El grupo formado por Vázquez (Consejero Delegado), Mensa (Director General) y Pellicé (Delegado Obra Civil I), entre otros, llegó a Construcciones Rubau a mediados de los años noventa con la misión de posicionar y consolidar la empresa dentro del competitivo y exigente mercado catalán.

Con la llegada de este nuevo grupo gestor, Construcciones Rubau cubría de forma inteligente los nuevos puestos que exigía la recién creada Gisa, con la figura del Delegado (entonces competencia exclusiva del Ingeniero de Caminos) como máximo exponente.

**Familia y empresa**

La familia Rubau ha mostrado siempre un gran interés por seguir de cerca el día a día de la empresa, siendo las figuras más visibles las de Jordi Rubau (propietario de la empresa) y su esposa. El primero siempre ha destacado por su interés en el desarrollo y gestión de un parque de maquinaria propio, así como canteras de áridos y plantas asfálticas, sin dejar de lado su misión como representante de la empresa en los entornos políticos. Por su parte, la señora de Rubau se ha centrado en los temas financieros, y en especial, en el control de pagos.

Los demás ámbitos han sido gestionados íntegramente por Vázquez, Mensa, Pellicé y compañía, pudiendo estos decidir libremente sus propios objetivos y metas, y las formas de llegar a ellas (no aparece ningún tipo de problema de agencia).

El principal lastre al crecimiento de la empresa ha sido, quizás, la reticencia a salir fuera del territorio catalán (aversión al riesgo). Si bien es cierto que en alguna ocasión Rubau ha tenido presencia en obras en el exterior, éstas sólo responden a actuaciones excepcionales de compromiso previo con el contratante.



El futuro de la empresa pasa por el hijo del señor Rubau, quien lleva ya un tiempo involucrándose en diferentes departamentos de la empresa, siendo ésta una forma directa de conocimiento del negocio.

### **Frases célebres**

*“La construcción tiene un pilar básico: la confianza”*

Los denominados ‘grupos de trabajo’ no hacen sino reafirmar y dar sentido a esta frase. Es habitual que se generen grupos humanos que funcionan como una única unidad, y no como una suma de individualidades. Es lo común en las obras, y también en algunas consultorías. Es lógico pensar pues, que una ‘emigración’ de un integrante del grupo pueda derivar en un movimiento en cadena que arrastre al resto del grupo.

La confianza también aparece en el trato y relación propiedad-gestor. Sin ese pilar básico, ningún objetivo ni tarea, verá la luz de una forma adecuada, y aparecerán continuas trabas e inconvenientes.

*“Si un propietario tiene una formación técnica, pierde en parte la aversión al riesgo”*

Una formación técnica te acerca más al mercado, en este caso al mercado de la construcción. Esto permite evaluar las inversiones desde otras perspectivas, y dotar a las decisiones empresariales de componentes que conjugan el ámbito empresarial con la propia actividad realizada.

*“Con los años, hay una tendencia a montar un negocio propio”*

La ambición y el afán de mejorar que presentan gran parte de los directivos y gestores de este tipo de empresas, acaba degenerando en la desvinculación del negocio original y en la creación de un negocio propio. Este proceso se allana en la medida que estos gestores se hacen mejores conocedores del mercado.

*“La figura del gestor externo es necesaria (e inevitable) a medida que se gana tamaño”*

Llega el momento en toda empresa en el que una persona (o un reducido grupo de personas) pierden el rumbo y el control de la propia empresa. Es ese el momento en el que propiedad y gestión se deberían de separar para así poder acometer nuevos procesos de crecimiento empresarial. No dar el paso implica en cierta medida, estancamiento.

*“El propietario se debería de centrar en el contacto político”*

Contacto político (gran importancia en este sector) e imagen visible de la empresa son quizás las tareas que se presuponen para los propietarios.

*PEDRO MAQUEDA DE ANTA*

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos.  
Presidente de Cedinsa.  
Ex-Director General de Copcisa.

## **Introducción**

Empezó su carrera profesional dentro de una de las empresas constructoras del ex-holding empresarial Rumasa. Pronto cambió de aires y saltó a FCC, donde coincidió con Vázquez y Mensa, entre otros.

Al cabo de un tiempo fichó por Ocisa, la cual se acabó fusionando con Construcciones Padrós, dando lugar a OCP. Primero en Barcelona y luego en Madrid, coincidió con Florentino Pérez, quien posteriormente adquirió Ginés Navarro para dar lugar al nacimiento de ACS.

Gracias a su acelerada ascensión profesional, recibió la oferta de regresar a Cataluña por parte de Copcisa. Allí ha pasado sus últimos y más reconocidos años, abandonando recientemente su cargo como Director General para ocupar la presidencia de Cedinsa, empresa concesionaria participada por las principales constructoras del país.

## **Familia y empresa**

La única condición que pidió Maqueda para aceptar la oferta de Copcisa fue poder gestionar y estructurar la empresa al 100%. Benet Carbonell, propietario de Copcisa, accedió a sus condiciones.

En ese sentido, el señor Carbonell se limitó a hacer sus funciones, sin poner tampoco ningún tipo de traba o limitación en aspectos económicos ni geográficos, lo cual ha permitido a la empresa una amplia expansión por el territorio nacional y una próspera evolución económico-financiera.

La familia Carbonell ostenta la totalidad del capital de Copcisa, siendo una familia totalmente cerrada a la entrada de capital foráneo en la empresa. Forman pues, una familia estricta en temas de capital y propiedad.

Son también 'poco accesibles' dentro de la propia empresa, canalizando todo el contacto interno con la plantilla a través de sus directivos. La relación con los directivos ha gozado siempre de una buena salud, siendo siempre excelente, basándose ésta en la plena confianza.

La esposa del señor Carbonell se ha intentado mantener al margen de los temas de empresa, siendo los tres hijos varones los únicos que tienen una implicación directa con la empresa. Éstos son los llamados a suceder al señor Carbonell en la dirección de la misma.

La incapacidad del señor Carbonell para decidirse sobre alguno de ellos ha provocado, en cierta manera, una disgregación de funciones. De esta manera, los tres jóvenes Carbonell se han repartido las tareas entre sí.

Es curioso, y sintomático, el hecho de que no se haya hecho participar en la empresa a ninguna de las dos hijas del señor Carbonell.

### **Frases célebres**

*“Hay tres patas que sustentan la empresa desde el punto de vista de la gestión: contratación, producción y financiación. Si falla alguna de ellas, el negocio deja de funcionar.”*

Es tarea del gestor controlar y verificar que ninguna de ellas se deja de lado y que se tiene garantizada una buena evolución de las mismas.

*“El propietario debe de ejercer de lo que es, pero no de gestor”*

La tarea básica del propietario es la función de contacto político. Sin ello, la empresa pierde gran parte de su alimentación natural, la contratación. En ese sentido, el propietario debe ser la imagen viva de la empresa.

Lo ideal sería que existiera una Presidencia, un Consejo de Familia y un Consejo (gestores externos y/o consejeros independientes). Pero desafortunadamente, no se hace nunca.

*“Los conflictos suelen aparecer en la 2ª generación”*

Normalmente los conflictos más graves en este tipo de empresas aparecen en el cambio de 1ª a 2ª generación. Suelen haber tiranteces entre hermanos, pero también entre estos y los gestores u otros directivos de la empresa, por cuestiones de control.

La sensación de pérdida de control/poder, aunque sólo sea una sensación (y no un hecho), puede provocar verdaderas escabechinas dentro de la empresa.

*“Un hijo no siempre está a la altura para suceder a su padre”*

Se suele pensar que una persona, por el mero hecho de ser ‘hijo de’ cumplirá con lo esperado, pero la realidad es menos optimista acerca de los sucesores.

*“En Cataluña está muy arraigado el sentirse propietario”*

Es una realidad que en este país no sabemos gobernar en minoría. Preferimos ser los únicos propietarios, sentir que nuestra voz es la única que suena dentro de la empresa. Quizás sea por eso que la política empresarial que más ha proliferado es la de las adquisiciones, dejando totalmente de lado las fusiones, más propias de otros países.

*ENRIQUE VIVÓ PASCUAL*

Arquitecto.

Presidente de Grupo Vivó (Grupo Mecanotubo).

## **Introducción**

La historia de la familia Vivó en los términos que la conocemos hoy en día comenzó en 1914, año en el que nació el padre de Enric Vivó.

El padre del señor Vivó se formó como aparejador y trabajó desde sus inicios en temas relacionados con las estructuras metálicas, como es el caso de la empresa Torres.

Esta empresa, asociada a un ingeniero suizo, participó en la construcción de hangares para el ejército del aire, aprovechando la alta situación bélica de la época.

Dicho socio, un tiempo después y junto a un grupo de empresarios vascos, creó Mecanotubo. El señor Vivó (padre), creó a su vez en 1963, Construcciones Metálicas Vivó como entidad distribuidora para Cataluña de Mecanotubo. Cabe destacar como singularidad que Mecanotubo fuera concebida en un principio como un sistema de franquicias, donde la empresa origen proveía de material a las franquicias que tenía por el territorio (distribuidores).

Mecanotubo creció de forma exponencial en Cataluña, no así en el resto del territorio, lo cual derivó en la designación del señor Vivó como Director General de Mecanotubo para España en 1965, pero conservando su negocio de distribución en Cataluña.

El capital de Mecanotubo cambió de manos con la entrada de un grupo holandés, momento en el que Vivó aprovechó para hacerse con una pequeña parte del capital.

Poco después entra en escena Enric Vivó, quien ocupó el lugar dejado por su padre. Desde un buen principio mostró la intención de aumentar su participación en la empresa.

Entretanto, un grupo empresarial inglés se hizo con el control del grupo holandés propietario de Mecanotubo.

Tras un tiempo, y diversas situaciones de tensión, Enric Vivó se logra hacer con el 100% de la empresa a mediados de años 80. Se valora ésta entorno los 700-800 millones de pesetas de la época.

Desde ese momento se reinicia su expansión, hasta el momento actual, con Enric Vivó como máximo partícipe de la entidad.

La falta de intención por parte de los hijos de Enric Vivó para hacerse con las riendas de la empresa, hizo plantear a éste la venta parcial de la misma, es decir una salida al negocio que garantizase la estabilidad futura.

En ese sentido tanteó al capital riesgo y finalmente ha sido la familia Molins, con Joaquim Molins al frente, quien ha tomado un 50% del capital del Grupo Mecanotubo.

### **Familia y empresa**

Enric Vivó tiene una particular visión de los negocios, genuina sobretodo. Es una persona a la que le gusta plantear los negocios no de una forma individual, sino con socios. Lo ideal está en 1 ó 2 socios, que conozcan el mercado, y que sepan involucrarse en el día a día de la empresa.

Idea de ello la tenemos en el formato que adquiere el Grupo Mecanotubo fuera de nuestras fronteras, por ejemplo en Portugal y Chile. En estos países el Grupo se reparte a partes iguales entre la familia Vivó y sus respectivos socios. Éstos son 'autóctonos' (de Chile y Portugal), conocedores de las singularidades de cada uno de esos mercados, y son propiamente los gestores del Grupo en dichos países.

En estos casos, la decisión de salir fuera de España respondió sólo a dos preguntas: ¿hay posibilidades económicas en el país? y ¿hay socios en el país?

Pero esta singularidad no sólo se da fuera de España. El señor Vivó acaba de iniciar una nueva singladura junto a la familia Molins, aquí, en Cataluña. De tú a tú, al 50%. Es una persona formada para poder dirigir una empresa desde una posición de minoría (respecto al capital, se entiende); sólo cabe recordar sus inicios en el Grupo Mecanotubo.

### **Frases célebres**

*“Por lo que pueda pasar, tengo montado un Consejo de Familia y establecido un Protocolo Familiar”*

Quizás es una de las pocas empresas familiares en la que se ha tenido la cautela y previsión de planear y coordinar un Consejo y un Protocolo que rija la funcionalidad de la familia dentro de la empresa. Sin lugar a dudas, es una sabia decisión, que evita conflictos y allana los eventuales procesos de cambio.

*“Los temas fiscales, las mejoras fiscales de los últimos años en la empresa familiar, etc. son cosa de los asesores. Yo no les doy demasiada importancia”*

Las últimas mejoras fiscales han supuesto un gran paso para las familias propietarias. Sea directa o indirectamente, los cambios se perciben y mucho, a la hora de ejecutar los cambios en la propiedad.

*“Mi hijo (Enric Vivó Jr.) está llamado a hacerse con parte de la empresa en un futuro próximo. De momento está aprendiendo.”*

Dentro de unos años, si Enric Vivó Jr. Se encuentra a gusto con las tareas que su padre y abuelo iniciaron en la empresa, podrá simbolizar de forma fehaciente la 3ª generación de la saga Vivó dentro del Grupo Mecanotubo. Paralelamente, asume su cargo como consejero de Grupo Vivó, máximo accionista del holding de empresas del Grupo Mecanotubo.