

# DE OBRASCÓN A OHL

Crónica de un centenario

1911-2011



# DE OBRASCÓN A OHL

Crónica de un centenario

1911-2011

# DE OBRASCÓN A OHL

Crónica de un centenario

1911-2011



# DE OBRASCÓN A OHL

## Crónica de un centenario

### 1911-2011

**Jaime de la Fuente**

DIRECCIÓN

**José M<sup>a</sup> Sánchez-Moreno, Raquel López y Manuel Villén**

DOCUMENTACIÓN, TEXTOS Y EDICIÓN

**Manual García-Puente, Gregorio Nieto, archivos de OHL, Efe, y puertos de Cádiz y Santander**

DOCUMENTACIÓN GRÁFICA

OHL  
[www.ohl.es](http://www.ohl.es)

© de la edición, OHL, 2011  
© del texto, los autores, 2011  
© de las fotografías, sus autores

Depósito legal: M-19972-2011



# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 1. España en los comienzos del siglo XX (1900-1910)</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 2. Obrascón nace portuaria e internacional (1911-1929)</b>	<b>29</b>
• Los bonos de fundación	
• De las reatas de mulas al ferrocarril de obra	
• La herencia del Conde de Guadalhorce	
<b>Capítulo 3. El túnel de los años 30 y la autarquía (1930-1950)</b>	<b>55</b>
• El dique seco de carena de Cádiz	
• El asesinato del secretario del Consejo	
<b>Capítulo 4. Estabilización y desarrollismo. Obrascón toma un nuevo rumbo (1951-1972)</b>	<b>89</b>
• Los poblados de obra	
• Altos Hornos de Vizcaya y Villar Mir	
<b>Capítulo 5. Obrascón en la transición política.</b>	
<b>Del Banco de Bilbao a Altos Hornos de Vizcaya (1973-1986)</b>	<b>113</b>
• Altos Hornos del Mediterráneo, el mayor proyecto siderúrgico	
• Coviles, el arte de construir presas	
• Obrascón recurre al trueque	
<b>Capítulo 6. El rescate de Obrascón (1987-1990)</b>	<b>135</b>
• Tiempos de Expo y Olimpiadas	
<b>Capítulo 7. Debutar en bolsa con 80 años (1991-1995)</b>	<b>157</b>
• Elsan, la ciencia del asfalto	



<b>La Castellana de Madrid, una avenida OHL</b>	<b>182</b>
<b>Capítulo 8. Once constructoras en una: Nace OHL (1996-1999)</b>	<b>185</b>
• Sato: obras en el mar	
• Huarte, el emblema malogrado	
• Lain, pionera en diversificación	
<b>Capítulo 9. La concentración sigue, pero dentro (2000-2001)</b>	<b>215</b>
• Otra burbuja en ciernes	
<b>Capítulo 10. Una estrategia de éxito a contracorriente (2002-2006)</b>	<b>241</b>
• La OPA a la que nadie acudió	
• Trece consejeros, trece directivos	
<b>Capítulo 11. Se va una década prodigiosa cuando OHL cambia de escala (2007-2009)</b>	<b>269</b>
• Primer operador privado de autopistas de Brasil	
• La década de las tres burbujas	
• Torre espacio: esqueleto de hormigón y piel de cristal	
• La primera consejera	
<b>Capítulo 12. En el año cien (2010-2011)</b>	<b>301</b>
• Vocación innovadora	
• Grupo Villar Mir: liderazgo industrial y accionariado familiar	
<b>Capítulo 13. Un futuro en construcción</b>	<b>325</b>
• La visión de futuro del Presidente del Grupo	
<b>Capítulo 14. Cien años, 14 presidentes. Los nombres propios de Obrascón y OHL</b>	<b>341</b>
• El constructor José de Urisbastera y Bernaola	
• El perfil presidencial Obrascón/OHL	
• Quince altos directivos en el Consejo de Administración	
<b>Anexos:</b>	<b>371</b>
• Anexo 1: Los Consejos de Administración entre 1991 y 1987	
• Anexo 2: Los Consejos de Administración entre 1987 y 2011	
<b>Bibliografía</b>	<b>379</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>383</b>

**U**n recorrido de cien años siempre implica un gran salto histórico. Este libro, “De Obrascón a OHL, crónica de un centenario”, incorpora pinceladas de sociología, costumbres, historia, política y economía de distintas épocas; pinceladas que demuestran una dinámica evolutiva. La consecuencia más importante de estos cien años de historia es probablemente el importantísimo capital acumulado por la sociedad española en su evolución durante ese periodo.

Obrascón, en sus primeros cien años de vida, ha sido testigo de dos monarquías democráticas, dos repúblicas y una dictadura; los tres regímenes políticos importantes que en el mundo han sido. Y ha conocido tres guerras que han hecho historia por su dramatismo y sus consecuencias: la Guerra Civil española y las dos guerras mundiales. En consecuencia, esos cien años han conocido algunos de los periodos más convulsos de la historia de España y del Mundo. Haber sobrevivido a un siglo tan violento como el pasado, que difícilmente encuentra parangón, ya incorpora un extraordinario valor.

Como bilbaina, Obrascón no estuvo ausente en sus primeros tiempos de todo lo relacionado con su ciudad natal. Contó con los principales bancos vascos entre sus fundadores y tuvo al Puerto de Bilbao entre sus obras fundacionales, una circunstancia que la situó como especialista de construcciones marítimas desde sus primeros años. De la época constitutiva de Obrascón data una corriente fundadora de instituciones empresariales,



## *Prólogo*

animada por admirables emprendedores vascos. Entonces nacieron en el País Vasco organizaciones hoy admiradas por su dimensión de alcance nacional y mundial.

Cuando ha cumplido cien años, el 15 de mayo de 2011, OHL es una de las compañías españolas con más presencia exterior y más internacionalizada de nuestro país. Lo ha demostrado en el ejercicio de 2010, al generar fuera de España el 93% de su margen bruto. Está en 29 países de los cinco continentes, algunos de ellos titulares de las economías más dinámicas del planeta.

Este presente de la compañía no supone, ni mucho menos, que Obrascón haya estado ausente de la vida nacional y de su proceso de creciente institucionalización desarrollado en nuestro país desde la restauración monárquica del Rey Alfonso XIII hasta la monarquía constitucional de su nieto, nuestro actual Rey Juan Carlos I.

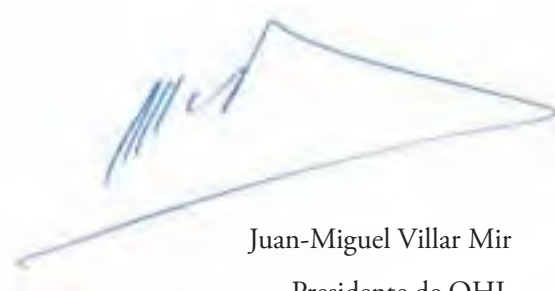
La crónica histórica contenida en el libro pone de manifiesto que Obrascón ha realizado obras muy importantes en la etapa de Primo de Rivera, en las dos Repúblicas y, tras el paréntesis de la Guerra Civil, ha contribuido a la reconstrucción de la maltrecha geografía española; ha sufrido el aislamiento de la autarquía, evolucionado tras la apertura económica iniciada con el Plan de Estabilización y crecido notablemente en la etapa de Monarquía Constitucional presidida por el Rey Juan Carlos, sin duda la más tranquila y fructífera social y económicamente de nuestra historia.

OHL es hoy el fruto de más de once empresas constructoras que, sobre la base de Obrascón, se han ido incorporando a un proyecto empresarial convertido en la sexta constructora de España y en la séptima concesionaria mundial de infraestructuras del transporte.

Como bien se pone de manifiesto en esta narración, que con tanta satisfacción prologo, lograr el tamaño y capitalizar el saber hacer de todas ellas fue la primera palanca que ha impulsado hacia el liderazgo nuestra organización. La segunda ha sido haberse apartado a tiempo de la euforia inmobiliaria experimentada en nuestro país, optar por otros ámbitos de negocio cercanos a la construcción y salir fuera de España a desarrollar sus reconocidas capacidades en otros mercados.

Todo un importante capital acumulado después de cien años por la acción de miles y miles de personas. Este libro aspira a reflejar su obra y a convertirse en un homenaje a todos los hombres y mujeres que han convertido a esta compañía en centenaria y pujante.

Me siento muy honrado al poder agradecer a todos ellos su esfuerzo y lealtad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'JM Villar Mir', is written over a faint, light blue triangular graphic element.

Juan-Miguel Villar Mir  
Presidente de OHL



*Capítulo*

# 1

# *España en los comienzos del siglo XX*

## *1900-1910*

El término “desastre” ha quedado asociado en la memoria histórica de los españoles al año 1898 y a la liquidación de las últimas posesiones españolas en ultramar. Los escritores de aquella época, que más tarde recibieron la denominación de Generación del 98, describieron la coyuntura de finales de siglo con particular pesimismo. Como afortunadamente resumen José Luis García Delgado y Juan Carlos Jiménez,<sup>(1)</sup> fue el tiempo de “muchas cosas malas y algunas buenas” de que nos habló Baroja; el momento de “tremendo desconcierto”, en la pluma de Azorín; de “desesperante marasmo”, en la síntesis de Unamuno y de “abulia” en la visión de Ganivet. La “España Negra” del impresionismo de Regoyos, tan magistralmente retratada luego por Zuloaga.

### **La época regeneracionista**

El desastre de 1898 actuó como un revulsivo de la

---

<sup>(1)</sup> García Delgado, J.L. y Jiménez, J.C. (2003) *La España del Siglo XX*, Madrid, Ed. Marcial Pons Historia.



*Práxedes Mateo Sagasta, ingeniero de Caminos, Canales y Puertos. Como líder del Partido Liberal, fue el Presidente del último Gobierno de la Regencia y el primero del reinado de Alfonso XIII.*

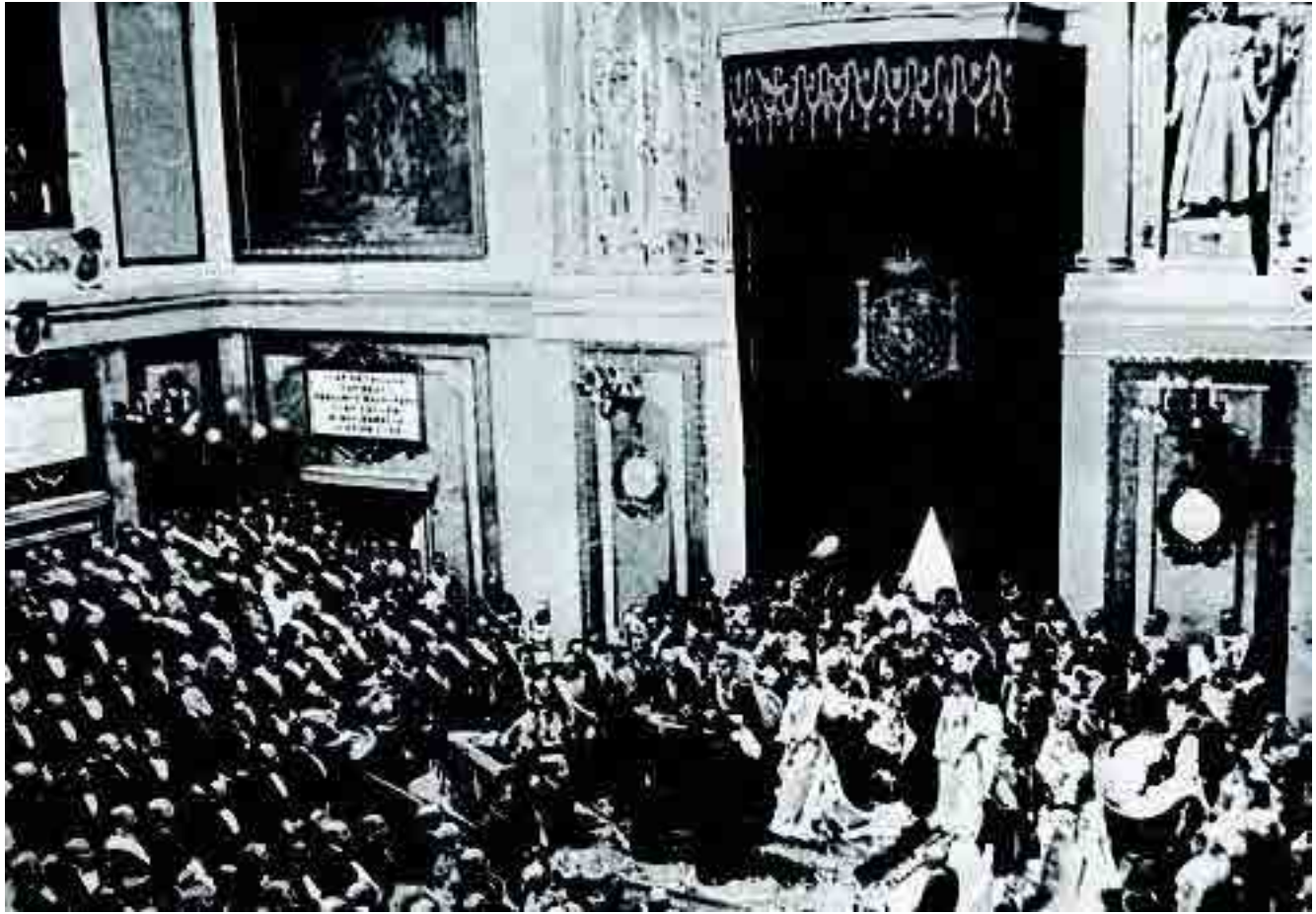
sociedad española, creando una conciencia crítica del sistema de la Restauración, hasta entonces protagonizada únicamente por algunos sectores intelectuales o por minorías políticas.

El 17 de mayo de 1902, después de la regencia más larga de la historia de la monarquía española, Alfonso de Borbón (Madrid, 1886) alcanzaba la mayoría de

edad y se convertía en el nuevo Rey de España, con el título de Alfonso XIII. Era el hijo póstumo de Alfonso XII, fallecido en 1885, y de María Cristina de Austria (Habsburgo-Lorena, 1858) que ejerció la Regencia bajo la tutela de Cánovas y Sagasta. En realidad, Alfonso XIII fue proclamado Rey en el mismo instante de su nacimiento, pero solo pudo actuar como monarca una vez jurada la Constitución, cuando cumplió los dieciséis años.

Existía la idea de que los hombres que habían dirigido la política nacional durante el último cuarto de siglo no podían hacerse cargo del país en las primeras décadas de la nueva centuria. Sin embargo, Sagasta fue el presidente del último Gobierno de la Regencia y el primero del reinado de Alfonso XIII. Sagasta y quienes ocupaban el Parlamento eran hombres acabados, políticos decimonónicos; responsables de la deprimente situación en el campo y en las fábricas, atenazados ante el terrorismo anarquista, incapaces de dar una solución efectiva al problema de Marruecos, empeñados en teorías políticas y minucias nominalistas ajenas a toda realidad, insolentes ante el separatismo de Cataluña y el País Vasco y con una peligrosa tendencia a despreciar o halagar a los militares. Se necesitaban, evidentemente, nombres nuevos.

El término “regeneración” se aplicó a los más variados aspectos de la vida nacional. Fue un ansia de transformación urgente del país que afectó a la práctica totalidad de los españoles; desde el Rey hasta algunos de los republicanos que conspiraron contra él. En lo que no había unanimidad era en los



*En la foto, Alfonso XIII jura acatar la Constitución Española el 17 de mayo de 1902, justo el día en que cumplía 16 años. Aunque al nacer había sido proclamado Rey, no pudo actuar como tal hasta efectuado el juramento que recoge la foto, acontecimiento reflejado por Vila Prades en el cuadro adjunto.*

medios para conseguirlo, ni tampoco en el resultado final de dicha transformación.

Parecía evidente que Sagasta no podía hacerse cargo de las riendas del país. En Cataluña se declaró una huelga de la metalurgia que muy pronto se extendió a todo el Estado. En Barcelona, sobre todo, había echado raíces la política anarquista, asociada a un fortísimo componente independentista, y la violencia y los disturbios eran continuos. Se declaró el estado de guerra desde el verano de 1902 hasta noviembre del mismo año. Francisco Silvela, Antonio Maura y José Canalejas, influidos por el espíritu noventayochista, fueron los nuevos hombres fuertes tras el cese de Sagasta, en diciembre de 1902.

Francisco Silvela, que ya había sido ministro con Cánovas, no duró mucho al frente del Gobierno, entregado finalmente a Raimundo Fernández Villaverde. En diciembre de 1903, la facción conservadora aclamaba como líder indiscutible a Antonio Maura, que se hacía con la presidencia del Gobierno. Un año después, el Rey se negaba a firmar el nombramiento de Francisco de Loño para la Jefatura del Estado Mayor. Alfonso XIII prefería a Camilo García de Polavieja. Ello generó una crisis que se solventó con la salida de Maura y la ascensión de Marcelo de Azcárraga.

Como si no hubiera concluido el siglo XIX, se suceden los gobiernos: Raimundo Fernández Villaverde vuelve a la presidencia y le suceden Eugenio Montero Ríos, Segismundo Moret, José López Domínguez, Moret de nuevo y Antonio Aguilar, marqués de la Vega de Armijo. Es decir, en cinco años, desde diciembre de

1902 hasta enero de 1907, pasaron por la presidencia diez hombres con sus respectivos equipos gubernamentales. A veces los gobiernos no duraban más que unos días, hasta el punto de que, cuando de nuevo Maura formó gobierno en 1907 y su presidencia duró dos años, se le llamó “Gobierno largo”.

## Demografía

El incremento de la población a lo largo del siglo XIX fue del orden del 50% en Europa y solo del 20% en España, que contaba 18.600.000 habitantes en 1900. La razón estribaba en el tardío descenso de la mortalidad, que permitió escribir a un político regeneracionista de la época: “Francia es hoy, en Europa, el país de la esterilidad voluntaria y España, el país de la mortalidad indisculpable”.

En efecto, una cuarta parte de los recién nacidos no llegaba al año y medio de vida y el 60% de la mortalidad anual se debía a enfermedades infantiles del aparato digestivo. Pero las penosas condiciones higiénicas no afectaban tan solo a los recién nacidos, pues únicamente la mitad de éstos llegaba a los treinta y tres años y las diarreas estivales causaban hasta una cuarta parte de las muertes.

Otro rasgo muy característico del régimen demográfico antiguo era la escasa movilidad de la población y su apego al medio rural que lo vio nacer. En 1900, tan solo el 32% de la población vivía en núcleos de más de 10.000 habitantes y solo llegaban a seis las poblaciones de más de 100.000 habitantes.



## Agricultura

En 1900, entre el 65% y el 70% de la población activa trabajaba en el sector agrícola o ganadero; en 12 provincias se sobrepasaba incluso la cifra del 80%. Hasta muy avanzado el siglo XIX se mantuvo una economía rural de subsistencia, con un fuerte componente de autoconsumo, que solo intercambiaba escasos excedentes por productos procedentes de la pequeña industria artesana local. La razón fundamental de esta estancamiento del mercado era la ausencia de medios de transporte que conectaran adecuadamente las distintas plazas locales, el escaso volumen de la demanda motivado por la baja densidad de población española y, además, un nivel de renta de la población que se encontraba también muy por debajo de otros países europeos, como Francia o Reino Unido.

El número de fincas pequeñas, a comienzos del siglo XX, representaba el 99% del total de propiedades, pero únicamente el 46% del territorio nacional. Las fincas grandes, el 1% restante de las propiedades, suponían aproximadamente un 28% del territorio total del país. En 12 provincias, más de medio millón de hectáreas se repartían entre doscientos propietarios. En consecuencia, España tenía que enfrentarse con dos problemas graves: el latifundismo y el minifundismo.

El origen del latifundismo en la mitad sur de la Península tiene causas históricas. La rápida reconquista de las tierras situadas al sur del Tago en la primera mitad del siglo XIII por parte de los reyes castellanos dio lugar a una estructura latifundista que el advenimiento del



*Antonio Maura y Montaner presidió varios gobiernos durante el reinado de Alfonso XIII; dos de ellos, en la primera década del siglo. En el primero duró un año y en el segundo, dos. Este fue denominado "Gobierno largo", porque entre diciembre de 2002 y este último, en enero de 2007, habían pasado diez presidentes.*

liberalismo y la desamortización no modificaron de manera sustancial. Lo característico del régimen de la gran propiedad era, sobre todo, la existencia de una clase de jornaleros con unas muy pobres condiciones de vida. Sus ingresos, debido a la abundancia de mano de obra, permanecían por debajo de la dieta mínima.

El inconveniente de la estructura de la propiedad agraria española no residía de modo exclusivo

en el latifundismo. Habitualmente, hasta la época republicana, se consideraron como fincas grandes las de más de 250 hectáreas y como pequeñas, las de menos de 10. Sin embargo, en la España de comienzos del siglo XX, el 90% de las fincas pequeñas no solo eran menores de esta extensión sino también inferiores a una hectárea. En Galicia, incluso el 98% de las fincas no alcanzaba esa dimensión. El minifundismo no se circunscribía al extremo noroeste. También se daba en Asturias y en León, e incluso existió un minifundismo andaluz, combinado con el latifundismo, en especial en determinadas zonas, como la Alpujarra granadina.

Los pequeños y medianos campesinos de ambas Castillas, pero especialmente los de Castilla la Vieja, tenían que luchar contra una naturaleza hostil y contra la carencia de créditos. El problema de la usura era para ellos extraordinariamente grave. Ni siquiera existían instituciones en las que pudieran confiar para solucionarlo, pues los antiguos depósitos apenas tenían capacidad suficiente.

Por si fuera poco, los arrendamientos eran a corto plazo y ello, junto a las malas condiciones climáticas propiciaban una agricultura poco innovadora. Castilla no solo no se industrializó (con la excepción de Béjar) sino que vio cómo sus industrias tradicionales se arruinaban a consecuencia de la penetración de productos de otras regiones.

No basta, sin embargo, con aludir al tamaño de las propiedades para tener una idea precisa de la estructura agraria de la España de comienzos de siglo, sino que también hay que hacer mención a

los sistemas de arrendamiento. En términos muy generales se puede decir que solo en las zonas vasco-navarra, catalana y levantina había arrendamientos de plazos largos y sin condiciones rigurosas. Regiones éstas en las que, por otro lado, la mediana propiedad alcanzaba cotas altas.

Se puede considerar a Levante como la antítesis de lo sucedido con la agricultura castellana. Desde la Restauración, la tasa de crecimiento de la exportación por el puerto de Valencia fue del 20% anual. Inicialmente, los productos exportados eran el vino y las naranjas, pero ya a finales de siglo el primero fue siendo sustituido por el segundo, que consiguió un predominio claro y fue incrementando su producción a un ritmo de casi un 5% anual. Estaba teniendo lugar una auténtica revolución agraria en la región, que llevó a la sustitución del cultivo intensivo de cereales, frutas y plantas textiles (cáñamo) por los hortofrutícolas y las naranjas allí donde había agua.

Esta mutación, por otro lado, se consiguió con la construcción de algún pantano que sumar a los existentes desde tiempos remotos y, sobre todo, por la instalación de nuevas acequias y la excavación de numerosos pozos. En las zonas donde el agua era más escasa, como también sucedió en Cataluña y en Baleares, se difundió un cultivo dedicado a la exportación, como fue el almendro.

La agricultura creció en el primer decenio del siglo, tanto en términos absolutos como por habitante, merced a una mayor capitalización y al empleo de más fertilizantes.



*En 1900, entre el 65% y el 90% de la población activa trabajaba en la agricultura; en doce provincias, hasta el 80%.*

*Bilbao ya era en 1902 la capital del acero peninsular; Altos Hornos de Vizcaya, su buque insignia y la de Baracaldo, su planta más relevante.*



## Industria

En consonancia con la base agraria de la economía española, la estructura industrial se orientaba, sobre todo, hacia los sectores de bienes de consumo: alimentación y textil representaban en 1900 cerca de los dos tercios de la producción fabril española. Pero también se asistía al despuntar de otras ramas: así, la siderurgia, en auge en Vizcaya desde el decenio de 1880; también las construcciones mecánicas y metálicas ligadas a aquella, como la naval o las de material agrícola y ferroviario; asimismo, las de explosivos, con la creación en 1896 de la Unión Española de Explosivos, y las de abonos nitrogenados y superfosfatos de cal, dentro de las químicas; o las de material eléctrico, de aparatos y máquinas, al socaire de una naciente electrificación.

Incluso en sectores tradicionales, las nuevas técnicas se fueron implantando en los años del cambio de siglo. Esto ocurrió en las de la harina, el aceite, las conservas de pescado, el calzado y el papel. Por supuesto, otros sectores, incapaces de renovarse, entraron en crisis, como fue el caso de las lanas y algodones castellanos y andaluces, el lino y el cuero gallegos, las forjas tradicionales de distintas regiones o la minería del plomo levantina.

Entre los núcleos de localización fabril destacaba Cataluña, asiento de los mayores avances de la revolución industrial decimonónica, con el algodón como eje y emblema. También el País Vasco, ya por entonces la capital del acero peninsular, y Asturias, la cuna de la minería de carbón.

En cuanto a las actividades fabriles, el aumento del producto industrial, en el primer decenio del siglo XX, si bien inferior a la tasa media europea, se acompañó de una significativa diversificación del tejido industrial. Aparecen o se refuerzan empresas eléctricas. Se crean importantes firmas químicas y electroquímicas, de los superfosfatos y los abonos nitrogenados, a la sosa o los explosivos. Estos proyectos cuentan con abundante presencia de capitales foráneos. Igualmente, emerge una industria cementera, animada tanto por la creciente urbanización como por la construcción de pantanos con fines hidroeléctricos.

Nacen, en algunos casos, empresas con una dimensión relativa muy apreciable, o la alcanzan merced a la fusión de industrias decimonónicas ya existentes, como sucedió con Altos Hornos de Vizcaya, o con las algo anteriores Unión Española de Explosivos y Unión Resinera Española, con la Sociedad Española de Construcción, la Sociedad General Azucarera, Papelera Española, Hidroeléctrica Ibérica, la Sociedad Metalúrgica Duro-Felguera, la Sociedad Anónima Cros, y tantas otras datadas o que cambian su razón social con el nuevo siglo.

Quizás nada resuma mejor este brío de la economía y la industria española entre 1898 y 1913 que el aumento, en más de un 60%, del consumo de energía primaria, impulsado por una creciente electrificación, que también alimentó el adelanto producido en el ámbito industrial y tecnológico. La electricidad liberó a la industria de las servidumbres anteriores, sobre todo de la forzada localización que imponían el suministro de carbón y la máquina de vapor decimonónica.

## El impacto eléctrico

La España de 1900 respecto a la de medio siglo atrás había progresado también en otros aspectos, además del manufacturero. Al acortamiento de las distancias físicas y de la información, merced, por un lado, al ferrocarril y, por otro, al telégrafo y a los primeros teléfonos, se añadía ahora la naciente electrificación, sobre todo en las ciudades, donde la luz de gas daba paso a la bombilla y los tranvías de mulas a los eléctricos. De suerte que las principales

urbes, al tiempo que remozaban su trazado con nuevos ensanches, se dotaban de importantes infraestructuras colectivas: y de alcantarillado y alumbrado público en los edificios administrativos o en las estaciones ferroviarias. Servicios como la educación pública y las escuelas de cualificación profesional nacieron entonces.

La pérdida de los últimos territorios ultramarinos, a pesar de acentuar la psicosis de crisis que se había instalado en la opinión pública, tuvo un efecto

*Como en el resto del mundo más desarrollado, el ferrocarril fue uno de los factores que más impulsaron la economía de España en las primeras décadas del siglo XX. En la foto, el Rey Alfonso XIII desciende de un tren, acompañado por altos oficiales del Ejército.*

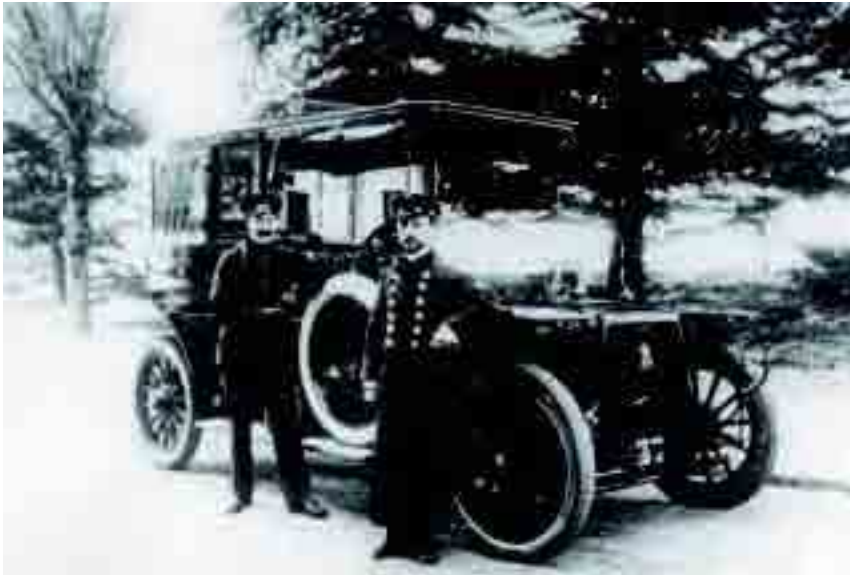


liberador para la economía española. Primero, se puso fin a la sangría de un despliegue militar desproporcionado para las dimensiones políticas y económicas de España. A su vez, la afluencia

de promover nuevas actividades. En fin, continuó saliendo hacia América, más si cabe a partir de entonces, el colectivo de emigrantes que no hallaba empleo en España, reduciendo tensiones demográficas y generando ingresos para las cuentas exteriores.



*Contrastes en el Madrid de la primera década del siglo XX: un tranvía tirado por mulas en la calle Alcalá y el primer automóvil matriculado en la capital de España, perteneciente al duque de Osuna. La efemérides data del 19 de agosto de 1907, año en el que se implantó la legislación de matriculación, basada en las siglas provinciales.*



de capitales indianos encontró oportunidades de inversión en la Península, canalizándose hacia el sector financiero, que amplió así sus posibilidades

iba retrasado respecto a otros países europeos, un observador de la realidad española hubiera constatado una situación semejante respecto de la

Al iniciarse el siglo XX se crearon, entre otros, los bancos Hispano Americano, de Vizcaya, Español de Crédito, de Gijón y Oviedo, más el Crédito Industrial Gijonés, y se establecieron en nuestro país distintas entidades bancarias foráneas; caso del Deutsche Bank, Dresdner Bank o del Comptoir National d'Escompte.

La expansión bancaria de principios de siglo, espoleada inicialmente por el retorno de capitales ya mencionado, reflejó también el pulso mercantil de la vida económica española, tanto en el ámbito agrario como en el industrial, protagonistas ambos de un proceso de renovación de sus respectivas estructuras y de paulatina incorporación de los adelantos tecnológicos de la época.

## La sociedad

Si el proceso de industrialización iba retrasado respecto a otros países europeos, un observador de la realidad española hubiera constatado una situación semejante respecto de la



*Madrid era una de las dos ciudades españolas con más de 500.000 habitantes en la primera década del siglo pasado y en ella residía un tercio de las grandes fortunas de la época. Las fotos reflejan el inicio de las obras de construcción de la Gran Vía, vistas desde la Plaza del Callao. Aprobado seis años antes, el proyecto vino a descongestionar la Puerta del Sol, restablecer la comunicación entre los barrios de Arguelles y Salamanca y enlazar las estaciones de Príncipe Pío y Atocha.*



propia sociedad. La mortalidad española era superior a la de las naciones europeas. Alcanzaba el 29 por 1.000, mientras que en Europa Occidental se situaba en un 18 por 1.000, sin que la superior natalidad española pudiera compensar la diferencia.

Otra considerable divergencia entre la sociedad española y la de Europa Occidental radicaba en la tasa de analfabetismo. En 1900, el 63% de la población española no sabía leer ni escribir, mientras que en Francia tal condición solo afectaba al 24%. La propia enseñanza media se reservaba para una proporción mínima de la sociedad. Solo en 1887, el Estado asumió las competencias sobre los institutos de segunda enseñanza. Aun así, el número de estudiantes, unos 29.000 en 1876, no sobrepasó los 32.000 catorce años más tarde, a comienzos del nuevo siglo.

En la España del reinado de Alfonso XIII (1902-1931) la clase alta estaba formada por latifundistas, nobles o no, miembros de la burguesía industrial o de negocios y altos funcionarios o profesionales, normalmente relacionados con la clase política. Integraban la nobleza, a comienzos del reinado de Alfonso XIII, algo menos de 2.000 títulos, asignados a un número más reducido de personas. La nobleza de mayor prosapia y riqueza agraria correspondía a los títulos anteriores al siglo XIX, pero a lo largo del XX la nobleza había engrosado sus filas con los títulos creados por Isabel II (1833-1868), muchos de los cuales correspondieron a los altos cargos militares o, en la monarquía de Amadeo de Saboya (1870-1873), a banqueros y hombres de negocios.

En Madrid, una de las dos ciudades con más de 500.000 habitantes, residía un tercio de las grandes fortunas de la época y la mitad de la nobleza. No se trataba, sin embargo, de una ciudad dominada por una nobleza que vegetaba disfrutando de sus rentas agrarias. En el Senado, tan solo un tercio de sus miembros tenía un título y la mitad de ellos eran recientes.

Madrid era también la capital administrativa y, como tal, el centro del que partían las grandes decisiones políticas. Dos estamentos que habían estado antes vinculados al mundo tradicional tenían ahora una raigambre burguesa. En el último cuarto de siglo, tan solo cinco de los obispos españoles nombrados tuvieron procedencia nobiliaria y este rasgo desapareció a comienzos de siglo de manera casi completa. El ejército tenía un número elevado de títulos, merced a las guerras carlistas, pero con el paso del tiempo se había convertido en un organismo para el que desempeñaba un papel de primera importancia el autorreclutamiento.

Tan solo una décima parte de los títulos creados en la Restauración correspondieron a catalanes. Personaje tan preeminente como Girona, del Banco de Barcelona, era hijo de un relojero. Los López Bru, que recibieron el título de marqueses de Comillas por su procedencia geográfica, los Güell y los Ferrer Vidal estuvieron relacionados, al menos inicialmente, con el comercio indiano (incluso de esclavos), para pasar luego a otras dedicaciones.

Las clases medias en la España del cambio de siglo estaban formadas por los miembros de las profesiones



liberales, los burócratas y los medianos propietarios del campo y la ciudad. Se puede estimar que, en aquellas fechas, unas 200.000 personas estaban vinculadas a la Administración o a las profesiones liberales. La formación de estos sectores era esencialmente jurídica. En las Cortes, el número de abogados era muy alto, aproximadamente dos tercios.

Seguramente, la situación más grave en el seno de la Administración española se daba en el caso de los maestros, que todavía estaban pagados por los ayuntamientos, lo que les reducía, con frecuencia, a la miseria, dependiendo siempre del poder político en las pequeñas entidades de población. A estos sectores

sociales se pueden añadir también, para tener una visión más completa de lo que eran las clases medias, el clero y el ejército. El clero estaba formado por unas 88.000 personas y el ejército constaba de unos 27.000 oficiales.

Lo más probable es que tan solo el 25% o el 30% de la población constituyeran las clases medias, empleando esta expresión en términos no muy precisos e incluyendo en ellas a los comerciantes y personas de actividad semejante y, en general, a lo que habitualmente se entiende como clase media baja. El resto de la población española estaría formado por agricultores propietarios de pequeñas unidades de

*En 1910, Barcelona era la segunda gran ciudad española más poblada. El edificio de la derecha, en Las Ramblas, albergó en 1777 una fundición de cañones y en 1858 se convirtió en la sede del Banco de Barcelona. Dos épocas en la evolución de la ciudad.*



explotación, jornaleros campesinos, obreros industriales y de servicios, servidores domésticos, y otros, conjunto que podría ser representativo del 75%.

En 1900, la cifra de jornaleros del campo era muy superior a la de obreros industriales, quizá en la proporción de tres a uno. La población activa en la industria no iba más allá del 16%, en tanto que los trabajadores independientes (artesanos o menestrales) se situaban en alrededor de la mitad. En realidad, una población obrera industrial como tal solo existía en Barcelona, integrando a unas 100.000 personas.

En Barcelona, las condiciones de trabajo en la industria textil en el cambio de siglo eran de once horas y el salario, de tres pesetas; en la minería vasca, la jornada era de once horas en verano y nueve en invierno. Un jornalero andaluz cobraba un salario que, en el mejor de los casos (en invierno), era la mitad del de un obrero barcelonés e incluía una comida, pero en verano podía ser tan solo de un tercio; únicamente en ocasiones excepcionales, como la siega, los salarios se situaban por encima de lo habitual en el textil catalán.

A comienzos de siglo, la situación de la mujer era prácticamente ajena al mundo del trabajo y de la educación. En 1900, tan solo había una mujer en la universidad y apenas cuatro decenas cursando los estudios de bachillerato en toda España. En todas las ciudades de una cierta entidad existía una población laboral femenina, pero únicamente tenía una significación importante en Barcelona, donde las obreras del textil suponían más de una cuarta parte del

total de la mano de obra empleada en este sector y el 15% de la población obrera barcelonesa.

La participación en el mundo del trabajo no suponía, sin embargo, una equiparación con el varón, pues los salarios femeninos estaban entre la mitad y los dos tercios de los masculinos. La conciencia de la marginación de la mujer apenas sí había empezado a desarrollarse en el cambio de siglo y solo en la primera década del XX aparecieron las primeras mujeres dirigentes obreras: Teresa Claramunt, entre los anarquistas, y la socialista Virginia González.

## Las ideologías

La generación intelectual del 98 criticó agriamente la realidad política española, que una de sus figuras más señeras describió como “oligarquía y caciquismo”. Esta crítica tuvo una seria razón de ser, pero el tratamiento dado a la cuestión por el político e historiador Joaquín Costa fue, a menudo, desmesurado y casticista. El tribuno aragonés empleó expresiones de enorme dureza, con una violencia expresiva, justificada como un instrumento para movilizar a la población contra una situación inaceptable.

Frases como la citada tenían el inconveniente de presentar la realidad española como el resultado de la imposición de una minoría o como un sistema político simplemente adulterado. La realidad era exactamente la contraria. Con el paso del tiempo, Ortega escribiría que lo peor de España no eran los caciques, sino los españoles que los aceptaban. Miguel de Unamuno, cuyo lenguaje en más de una



*Las huelgas, a menudo violentas, fueron frecuentes en la España de principios del siglo XX, aunque la población activa industrial no superaba el 16%. Las fotos recogen una huelga de albañiles en 1911 y un dibujo de la huelga general de alpargateros de 1903 en Elche (Alicante).*



ocasión fue parecido al de Costa, llegó a decir del caciquismo que no era “un mal absoluto sino la única forma de gobernar posible”.

El sistema caciquil rural marcaba con su impronta toda la vida nacional, hasta el punto de que ha podido afirmarse que el caciquismo fue la obligada ortopedia impuesta a un país rural por una constitución urbana. Muy a menudo, también las zonas industriales necesitaban de un gestor de sus asuntos ante el poder estatal, lo que creaba otro género de caciquismo.

De todos modos, en líneas generales, las ciudades españolas eran islas de comportamiento democrático y liberal en medio de un océano que casi reflejaba el mundo del Antiguo Régimen. En ellas, aunque hubiera un abstencionismo muy alto, la vida política era más parecida al modelo de lo que habitualmente se entiende por comportamiento democrático.

## Los partidos políticos

Si las elecciones no eran lo mismo que en un régimen liberal democrático veraz, algo parecido les sucedía a los partidos. Conservadores y liberales se turnaban en el poder, pero en la realidad se diferenciaban muy poco. En cuanto a su composición social, el Partido Conservador tenía un porcentaje más elevado de nobles, mientras que el Liberal contenía en sus filas más intelectuales y periodistas.

En cuanto a los principios en que basaban su actuación, las diferencias eran de matiz y había en el Partido Conservador liberales más sinceros que algunos que militaban en el partido opuesto. Ambos aceptaban, en la práctica, la legislación aprobada por el adversario y, a lo largo de los primeros años de la Restauración, se había llegado a una apreciable coincidencia en cuanto a programas. Los conservadores aceptaron las reformas políticas liberales y éstas, en realidad, distaban de traducirse en algún cambio trascendente. En el terreno económico, ambos partidos se hicieron proteccionistas.

Como dijo Gabriel Maura, ya en el siglo XX, liberales y conservadores permitieron la existencia de la paz y libertad frente a lo que se denominaba la anarquía republicana. Claro está que esta paz era –en palabras de Ortega– “la de los muertos”. La Restauración tendió con su propia inercia a obstaculizar una transformación modernizadora de la sociedad española. Al lado de los partidos del turno había otras fuerzas políticas, capaces de lograr la movilización del electorado. Eran un catolicismo identificado con el conservadurismo y con una visión muy tradicional de la sociedad, y una izquierda, predominantemente republicana. La misión de los partidos de turno era neutralizar esa oposición (los liberales a la republicana y los conservadores a la católica), misión que cumplieron a plena satisfacción.



DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011



Capital Social: 3.000.000 de Pesetas

BONO DE FUNDACION  
Nº 0001

Representación por 8000  
La Sociedad General de Obras y Construcciones  
en Base de Divulgación  
D. Juan de Dios...  
D. Juan de Dios...



# *Obrascón nace portuaria e internacional*

## *1911-1929*

El 17 de enero de 1941 falleció en su casa de Durango, con 83 años de edad, José de Uribasterra y Bernaola. Al día siguiente, en su reseña necrológica, el ABC de Madrid indicó que se trataba del suegro del ministro de Justicia, que estaba en posesión de la Cruz de Mérito Naval y que hasta entonces había desempeñado el cargo de Vicepresidente del Consejo de Administración de los Ferrocarriles Vascongados, todo lo cual, sin duda, respondía a la realidad.

Pero omitía algunos datos de especial interés para la gran familia que trabajaba en Obrascón. Don José, como siempre fue denominado, había sido socio fundador de esta sociedad. Fue su director gerente durante los primeros diez años de la misma y, más tarde, miembro del Consejo de Administración hasta su fallecimiento. En la empresa había sido una persona muy querida por todo el mundo, desde los miembros del Consejo de Administración hasta los trabajadores de la última de las obras.

## Los orígenes

Treinta años antes de esta necrológica, el 15 de mayo de 1911, acudió, con su socio Pío Ezcurra Aspe, a la notaría de Francisco de Santiago y Marín, en Bilbao, para constituir una sociedad anónima bajo la denominación de Sociedad General de Obras y Construcciones, con un capital social de 500.000 pesetas. Actuaba en su propio nombre y como mandatario verbal de tres entidades financieras: Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya y Aldama y Compañía. Pío Ezcurra se representaba a sí mismo. Cada uno de los cinco accionistas suscribió entonces 100.000 pesetas.

En las disposiciones adicionales de la escritura de constitución se nombraba ya al primer Consejo de la sociedad, compuesto por José Luis Villabaso y Gorrita, que era entonces el director general del Banco de Bilbao; Enrique Ocharan y Rodríguez, director general del Banco de Vizcaya; Francisco Ussía y Cubas, marqués de Aldama, propietario, con su hermano, el conde de los Gaitanes, de Aldama y Compañía; José Joaquín de Ampuero y del Río, consejero del Banco de Bilbao, y, finalmente, Julio de Arteche y Villabaso, que había sido nombrado consejero del Banco de Bilbao en 1903, con 25 años de edad y era sobrino del primero de los consejeros citados. De todos ellos, José Luis Villabaso y Gorrita se convirtió en el primer Presidente de la sociedad, mientras que el primer Vicepresidente fue Enrique Ocharan y Rodríguez, y fue nombrado secretario del Consejo José Joaquín de Ampuero y del Río. Con este elenco de accionistas y consejeros, todos ellos hombres destacados de su época, la Sociedad

General de Obras y Construcciones no podía nacer con mejores auspicios.

Probablemente, José de Uribasterra cumplió entonces el sueño de encontrarse al frente de una empresa constructora con el respaldo financiero necesario para crecer y desarrollarse. Porque él era contratista; había bautizado a su empresa con su propio nombre, José de Uribasterra y Cía., y estaba especializada en trabajos marítimos y portuarios. Disponía de dos equipos completos de dragado, a medias con una empresa holandesa, K.L. Kalis de Sliedrech, y de la maquinaria, flota y elementos necesarios para la ejecución de importantes obras de puertos.

José de Uribasterra y Cía. estaba terminando entonces la obra “muelle de atraque y zona de acceso en el puerto exterior de la ría de Bilbao”, que le fue adjudicada el 14 de junio de 1907, con un presupuesto de contrata de 6.785.536,59 pesetas. Se trataba de un muelle de 640 metros de longitud; 400 metros emplazados a nueve metros de profundidad en bajamar equinoccial y los 240 metros restantes, a 10 metros. Situado en línea casi paralela a la costa occidental del puerto exterior, arrancaba del rompeolas. El 6 de septiembre de 1907 se había celebrado la ceremonia de colocación por los Reyes del primer bloque del muelle, que fue bautizado con el nombre de Reina Victoria Eugenia.

Los socios financieros de la empresa recién creada habían acordado, con José de Uribasterra y Pío Ezcurra, que éstos debían liquidar la compañía creada entre ambos para los mismos fines que la Sociedad



General de Obras y Construcciones, dedicando a ésta última su actividad profesional, con exclusividad y aportándola todos los bienes, derechos y acciones de dicha sociedad civil.

Tres días después de su constitución, la Sociedad General de Obras y Construcciones, en acrónimo Obrascón, se presentó a su primera subasta: “Obras de saneamiento del subsuelo de Madrid”. A tal fin, Aldama y Cía. ingresó en efectivo la fianza provisional de 379.000 pesetas en la Caja General de Depósitos a nombre de Obrascón. Aldama y Cía. fue uno de los bancos accionistas que fundaron Obrascón, lo que subraya, una vez más, la ventaja de contar con socios

## La primera obra

Y a la tercera fue la vencida. La primera adjudicación se produjo en Portugal, en marzo de 1912: “Dársenas de Alcántara y Santos”, en el puerto de Lisboa, por un importe de 1.720.000.000 Reis, equivalente a 9.630.000 pesetas. De las fianzas, tanto de la provisional como de la definitiva, se ocupó el Banco de Bilbao. El capital de la sociedad seguía sin desembolsarse, pero se realizó oportunamente una inversión imprescindible: un diccionario español-portugués y viceversa, por un importe de siete pesetas, tal y como reflejan los libros de cuentas de la sociedad.



*La “Dársena de Alcántara”, en el puerto de Lisboa y el “Muelle oeste del puerto de Santos”, también de la capital portuguesa, fueron las primeras adjudicaciones obtenidas por Obrascón. Adjudicadas en marzo de 1912 y finalizadas en 1918 y 1915, respectivamente.*

financieros en el arranque de una operación societaria. Sin que los accionistas hubieran desembolsado la primera peseta, sin tener todavía un empleado en nómina y sin departamento de estudios, la constructora pudo iniciar su actividad con la licitación de una obra importante, aunque no resultó adjudicada. Poco después se presentó a la subasta para construir el túnel de Tosas, en Gerona, también con escasa fortuna.

La segunda adjudicación se produjo poco después. El 20 de junio se depositó la fianza definitiva de 501.000 pesetas nominales de las “Obras de terminación de los trozos 5º, 2º y parte del 1º de la dársena nº 1 del puerto de Cádiz”.

Las negociaciones entre los socios fundadores de Obrascón avanzaron hasta confeccionar un inventario

*La obra “Muelle de atraque y zona de acceso en el puerto exterior de la ría de Bilbao” fue adjudicada el 14 de junio de 1907 al contratista bilbaino José de Uribasterra, cuya compañía del mismo nombre quedaría integrada en la Sociedad General de Obras y Construcciones, de la que fue su principal inspirador. La obra está considerada como una de las fundacionales de Obrascón. Estas vistas pertenecen al puerto de Bilbao entre 1911 y 1912.*



valorado de los bienes y derechos de la empresa José Uribasterra y Cía., que fueron adquiridos por la Sociedad General de Obras y Construcciones y se designó a Ruperto de Mendiguren, director de los astilleros Euskalduna, como perito tasador de los mismos. Finalmente, terminada la valoración, se

reunió el Consejo de Administración de la sociedad el 26 de junio de 1912 y se adoptaron varios acuerdos, que pueden resumirse como sigue:

1. Ampliación del capital social a tres millones de pesetas, representado por 6.000 acciones totalmente liberadas, cuya distribución entre los socios aparece reflejada en el cuadro adjunto.

#### PRIMERA AMPLIACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL DE OBRASCÓN

Socios	Nº Acciones	%
José de Uribasterra	1.700	28,33
Pío Ezcurra	700	11,67
Suma constructores	2.400	40,00
Banco de Bilbao	900	15,00
Banco de Vizcaya	900	15,00
Aldama y Cía.	900	15,00
Suma financieros	2.700	45,00
Consejeros y directivos de bancos	900	15,00
<b>TOTALES</b>	<b>6.000</b>	<b>100,00</b>

Puesto que la ampliación de capital exigía la modificación de los estatutos de la sociedad, se aprovechó la ocasión para introducir algunos cambios más. Así, las 2.400 acciones correspondientes a los socios constructores se consideraron de clase A y el resto, de clase B. Esta distinción obedeció al



Esta póliza del pago de 100 pesetas a la Diputación de Vizcaya legaliza 400 folios de actas de Consejos y Juntas de Obrascón en 1929.

deseo de favorecer a las primeras en el reparto de dividendos. Se creó la figura del subdirector (Pío Ezcurra), se reforzó la del director gerente (José de Uribasterra) y se añadió al artículo 37 la siguiente cláusula: “Para separar de los cargos de director gerente y de subdirector a los que actualmente los desempeñan, será preciso que así se acuerde en Junta General por el voto conforme de un número de accionistas que represente más de las dos terceras partes del número total de acciones en circulación”.

2. Adquisición de los bienes de José de Uribasterra y Cía. contemplados en el inventario detallado, según la valoración efectuada por el perito

nombrado por el Consejo de Administración, por un importe de 1.217.425 pesetas.

Cesión por parte de la sociedad José de Uribasterra y Cía., “a partir del próximo 1 de julio”, de los contratos que, por el precio de 289.560 pesetas, se detallan a continuación: “Dragado del puerto de San Esteban de Pravia”, “Extracción de restos de buques existentes en la desembocadura de la ría de Nervión” y “Dragado a medias con la casa holandesa K.L. Kalis”.

3. “Quedan únicamente fuera de la aportación a esta sociedad el mineral y la chatarra extraídos

## Los bonos de fundación

Las primeras acciones de Obrascón se emitieron en una Junta General Extraordinaria celebrada el 6 de julio de 1912. En ella se llevó a cabo una ampliación de capital de 500.000 pesetas a los 3 millones de pesetas. A los socios fundadores les fueron asignadas 2.400 acciones de 500 pesetas cada una y entre los socios financieros y directivos se distribuyeron las 3.600 acciones restantes.

A los primeros se les concedieron acciones de la clase A y a los segundos, de la clase B. Pero ¿cuál era la diferencia entre ambas? Según el artículo 39 de los estatutos, la distribución de los beneficios se realizaría de la siguiente manera:

1º A todas las acciones se les repartiría un interés del 6% anual.

2º Del resto, se atribuía el 25% a las acciones de la serie A y el 75%, a todas las acciones de ambas series.

De esta manera, se consigue beneficiar a las acciones de la clase A; es decir, a los socios fundadores.

Posteriormente, en la Junta Extraordinaria del 17 de octubre de 1925 se aprobaron las siguientes modificaciones estatutarias:

Por un lado, mediante el artículo 5º, y en compensación a la preferencia que los Estatutos concedían a las acciones de la serie A, se imprimieron 1.200 bonos de fundación, sin designación de valor, que serían entregados a los poseedores de dichas acciones, a razón de uno por cada dos acciones.

Además, se incorporó en el artículo 39 la indicación de que una vez fijadas las partidas para dotar las reservas que estime prudente el Consejo, “el resto se distribuirá entre las acciones y los bonos, correspondiendo a cada uno de éstos la misma cantidad que se reparta a cada acción”.

En resumen, lo que cambió fue la nomenclatura, puesto que desaparecieron las series A y B de las acciones y, en su lugar, apareció la nueva figura de los bonos de fundación. La junta decidió entregar uno de esos bonos por cada 2 acciones a todos los socios fundadores (Uribasterra y Ezcurra) o a los poseedores de las antiguas acciones de la serie A.

hasta el 1 de julio próximo y los dos contratos con la Junta de Obras del Puerto de Bilbao denominados “Muelle de atraque y zona de acceso en el puerto exterior” y “Desmonte de rocas en el cauce de la ría”, cuyas obras se hallan ya casi terminadas y pendientes de liquidación. La sociedad autorizará a los señores Uribasterra y Ezcurra el uso de los elementos necesarios para la

terminación de los dos mencionados contratos, mediante el pago del 5% anual de la valoración de los mismos que, según el inventario realizado, asciende a 122.840 pesetas”.

Alcanzados los acuerdos anteriores en el Consejo del 26 de junio, José de Uribasterra y Pío Ezcurra contrajeron el compromiso de dedicación



*En una Junta General Extraordinaria de Accionistas, celebrada en 1925, fue aprobada la sustitución de las acciones en poder de los accionistas fundadores, que habían sido emitidas en 1912, por una nueva modalidad de documento mercantil denominado bonos de fundación, cuyo primer ejemplar reproduce la fotografía.*



Factura emitida en 1920 por la sociedad Tejera Mecánica de los Mimbres José de Uribasterra y Cía, perteneciente al fundador de Obrascón.

exclusiva a Obrascón, a partir del 1 de julio de 1912, como director gerente y subdirector, respectivamente. Y, desde luego, no había tiempo que perder: Obrascón contaba ya con dos obras importantes de puertos y era necesario iniciarlas y, simultáneamente, había que dotar a la empresa de estructura y organización. Evidentemente se contaba con los mimbres de su antecesora, José Uribasterra y Cía., de forma que en poquísimos días se nombraron e incorporaron a sus puestos los delegados de Lisboa, Miguel Artola y de Cádiz, Ignacio Bilbao.

La ampliación de capital fue desembolsada, y así consta en los registros contables, tal como se había acordado, pero un mes después, concretamente el 1 de agosto, el Banco de Vizcaya cedió a directivos y consejeros de la propia entidad 500 de sus 900 acciones, de manera que su participación en el capital social se redujo a un 6,67%. Algún tiempo después, Enrique Ocharan presentó su dimisión como consejero y Vicepresidente, y fue sustituido en ambos cargos por Horacio Echevarrieta Maruri, importante empresario bilbaíno de la minería y consejero del Banco de Bilbao. El

Banco de Vizcaya perdió así su representación en el Consejo de Administración de la Sociedad General de Obras y Construcciones.

Los activos aportados por la empresa constructora José de Uribasterra y Cía. se habían agrupado, para su peritación, como se recoge en el cuadro adjunto.

Con estos medios quizás hubiera podido acometerse una de las dos grandes obras adjudicadas a Obrascón en Lisboa y Cádiz, pero eran insuficientes para afrontar ambas a la vez. El 3 de julio de 1912 se encargó una caldera de vapor para el remolcador Abel en Talleres Zorroza y la construcción de la primera de cuatro gabarras, la SGOE n° 1, al astillero Hijos de A. Cortadi y Cía.

Luego Uribasterra y Ezcurra viajaron a Inglaterra y Holanda para seleccionar y comprar maquinaria. El 8 de agosto adquirieron en Holanda la draga de rosario "Germania" y el remolcador "Cor IV". La flota se completó con un remolcador de 19 metros lineales de eslora, 4,80 de manga, 2,15 de puntal y 170 caballos de fuerza, que construyó Euskalduna y cuatro gánguiles nuevos, que entregaron Hijos de A. Cortadi y Cía.

También se encargó a Euskalduna una cabria flotante de 120 Tm.; a James Cameck & Sans, una grúa pórtico eléctrica; a Alois Feire, seis grúas eléctricas de 1.500 kg. para la obra de Lisboa; a Juan Ducasse, un puente de descarga, también

para Lisboa; a Chavarri Petreman y Cía., un puente Goliat de 130 Tm., un carro trasbordador y cuatro grúas de vapor de tres Tm. y a John Wilson & Cía., de Birkenhead, una hormigonera para el parque de bloques. Se compró también una pilotadora de vapor, sistema Decont Lacour, y dos equipos completos de perforación por aire comprimido, con 10 martillos cada uno.

#### ACTIVOS FUNDACIONALES DE OBRASCÓN APORTADOS POR JOSÉ DE URIBASTERA Y CÍA.

Activos	Pesetas
Material flotante	413.200
Material de dragado	458.100
Material fijo	297.495
Mobiliario y escritorio	1.130
Inmuebles	2.500
Acopios	35.000
Taller de bloques	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.217.425</b>

Para el transporte de materiales desde la cantera al puerto lisboeta se adquirieron a Villabaso y Landecho 20.000 metros lineales de carril, 4.000 eclises y 8.000 tornillos de eclise y a Gortázar y Goyarrola, 200 ejes montados para vía de un metro, con ruedas de 500 mm. de diámetro y ejes de acero de 70 mm. de diámetro. La instalación electromecánica para el puerto de Lisboa se encargó a Siemens Schukert Werke.

A primeros de agosto de 1912 ya se encontraba en explotación la cantera de Campolide para el suministro de materiales al puerto de Lisboa y en

*En la década de los años veinte, España fue un estado de obras. Alfonso XIII preside el acto de colocación de la primera piedra de la Casa de la Prensa, en Madrid. Entre los asistentes, Honacio Echevarrieta, consejero de Obrascón y conocido hombre de negocios de la época. 11 de julio de 1925.*



diciembre del mismo año se compró, por 30.000 pesetas, la propiedad denominada “Caserío de Osio”, en el municipio de San Fernando, de seis Ha. de superficie, para abrir una cantera y atender a las necesidades de la obra del puerto de Cádiz.

Se comenzó el dragado en la dársena de Santos con un equipo de la asociación de Obrascón con Kalis. En septiembre de 1912 se movieron

125.668,15 m<sup>3</sup>, valorados en 172.794,53 pesetas. En diciembre se encontraba ya en Lisboa el nuevo equipo recién adquirido: la draga “Germania”, los gánguiles correspondientes, el remolcador “Cor IV” y las gabarras SGOC 1, 2 y 3. Desde Bilbao se enviaron a Lisboa las máquinas de hinca del tablestacado. Por su parte, en Cádiz, a finales de 1912, estaban en marcha el taller de bloques y la explotación de la cantera de San Fernando.



Las obras cedidas por José de Uribasterra y Cía. continuaron su marcha con los mismos equipos que las venían haciendo. Singularmente, los contratos de dragado constituyeron, además de un innovador caso de funcionamiento en aquella época, un anticipo de las actuales UTES (Uniones Temporales de Empresas). José de Uribasterra y Cía. estaba asociada con la empresa holandesa K.L. Kalis de Sliedrecht para todos los trabajos de dragado, de manera que compartían los recursos y los gastos al 50% y repartían las utilidades en el mismo porcentaje. Cuando Obrascón inició su actividad constructora, el 1 de julio de 1912, la draga “Grangemouth” se encontraba trabajando en el puerto de Lisboa y la “Seahound” en el de San Esteban de Pravia. Estos contratos figuran en los libros

de contabilidad con la denominación de “Trabajos a ½ con Kalis”.

Pero mucho más singular era la actividad denominada “extracción de restos”. Consistía en sacar del fondo de la ría de Bilbao, con buzos, dinamita y una cabria de vapor sobre una pontona, restos metálicos procedentes de anteriores naufragios. Se clasificaban los productos extraídos en hierro, cobre, plomo y metal, que se vendían a un chatarrero a precios convenidos.

En un asiento del diario de contabilidad, del 16 de julio de 1912, aparecen los primeros pagos de nóminas al personal de Obrascón, según los términos que refleja el cuadro adjunto.

<b>PRIMEROS PAGOS DE NÓMINAS EN OBRASCÓN 16 DE JULIO DE 1912</b>	
<b>Gastos generales</b>	<b>Pesetas</b>
<b>Ordenanza Francisco Martín:</b>	
Primera decena de julio	32,50
Telegramas y gastos de oficina	16,50
<b>Coste de obras</b>	
Taller de reparaciones Bilbao. Jornales de la primera decena de julio	880,70
<b>Extracción de restos</b>	
Jornales de la primera decena de julio	1.154,25
Por vino para los obreros	36,40
Por dinamita	224,00
<b>Dragado a ½ con Kalis</b>	
Pagado al capitán y maquinista de la draga Grangemouth	
Sueldos de la segunda semana de julio	71,00
<b>SUMA</b>	<b>2.415,35</b>

## De las reatas de mulas al ferrocarril de obra

---

El uso de las caballerías para el transporte de materiales en las obras, tan habitual en la España de finales del XIX, se prolongó hasta bien entrada la década de los años sesenta del siglo XX. Largas hileras de burros de reata o de mulas, con sus serones de esparto, a cargo de mozos, eran utilizadas en vaciados de sótanos o cimentaciones, en movimientos de tierra, en recogida y transporte de arena o canto rodado; desde los lechos de arroyos o de graveras hasta las áreas de acopio y lugares de empleo.

Se trataba de tareas habitualmente contratadas con arrieros, que tenían fama de no ser especialmente escrupulosos en sus cuentas, por lo que se utilizaban sistemas de control tan antiguos como seguros. Por la mañana, se reunían el arriero y el capataz encargado de la recepción del material y elegían una vara verde de longitud suficiente y, cuidadosamente, la cortaban a lo largo en dos mitades. Cada uno de ellos conservaba en su poder una mitad. Al término de cada viaje se comprobaba que el número de bestias no había disminuido y que los serones venían razonablemente llenos. Se juntaban los dos trozos hasta coincidir sus extremos y entonces se hacía una muesca con la navaja que afectara ambas mitades. Al final del día, las muescas tenían que coincidir en las dos mitades en número y posición y entonces no cabía discusión respecto al número de viajes efectuados.

El transporte de volúmenes de todo tipo y a grandes distancias quedó resuelto con el invento y el desarrollo del ferrocarril, aunque dependiendo del volumen de la obra, las reatas de mulas convivieron con el nuevo sistema. El uso de la vía y vagoneta como elementos de transporte nació en el siglo XIX con el ferrocarril y todavía perdura. Se utiliza en algunos casos, por su sencillez, eficacia y economía en distancias cortas y recorridos de escasa pendiente. Con el empleo de tolvas o planos inclinados y de vagonetas basculantes, ahorra esfuerzo y tiempo en las operaciones de carga y descarga, siempre que se trate de perder altura.

Obrascón supo ver esta ventaja competitiva y apostó por el uso del ferrocarril en su contrato fundacional, en el puerto de Lisboa, donde fue utilizado para el transporte de piedra de diversa granulometría, desde la cantera de Campolide hasta la obra. Para las obras del puerto de Cádiz, la compañía adquirió una cantera en San Fernando, que suministró materiales durante muchos años gracias al ferrocarril de obra instalado al efecto. Aunque, seguramente, el ferrocarril de obra más destacado de los utilizados por Obrascón, por la larga distancia que cubría, haya sido la línea de 45 kilómetros para el transporte y suministro de materiales desde la cantera hasta la Base de Rota, obra realizada por Coviles en el año 1953.

Los responsables de Obrascón pudieron comprobar, ya desde su fundación, las ventajas de los denominados ferrocarriles de obra por el uso que de él hicieron los norteamericanos cuando decidieron enfrentarse a la terminación del Canal de Panamá, que había supuesto la ruina y el descrédito de Ferdinand De Lesseps.

## Con viento en popa, a toda vela

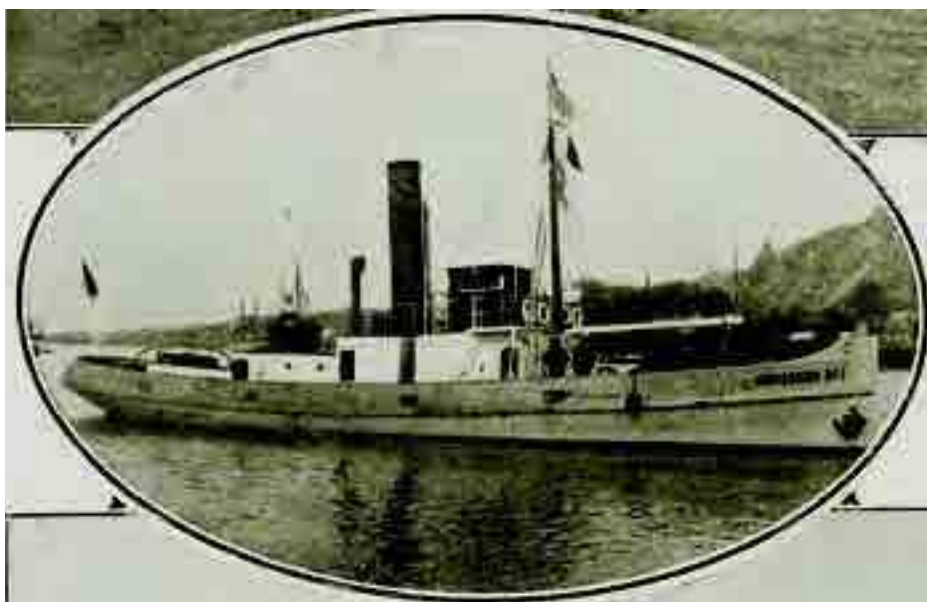
El año 1913 fue pródigo en adjudicaciones, concentradas en las plazas donde Obrascón estaba trabajando. En marzo se depositó la fianza definitiva de 320.000 pesetas como garantía de las “Obras de dragado general de la dársena 1 y canal de acceso”, en el puerto de Cádiz. En julio se depositaron 228.500 pesetas de la fianza correspondiente a las obras de “prolongación del dique de San Felipe“ en el mismo puerto de Cádiz. Finalmente, en septiembre, se obtuvo la adjudicación de la “Reposición de bloques de defensa del rompeolas, refuerzo de la escollera del mismo y del muro de defensa de Las Arenas y la mojijonera del puerto de Bilbao”. Cuatro tiros, tres aciertos. El único fallo, la obra licitada y no adjudicada en ese año, fue el “Dragado en el puerto de Valencia”.

A finales de abril de 1913 empezó a trabajar un equipo de la actividad denominada “Dragado

a ½ con Kalis”, en el puerto de Cádiz. Estaba formado por la draga Moret, un remolcador y cuatro gánguiles. A esta obra llegaron 176 Tm. de cemento en el barco “Celta” en agosto del mismo año, con lo que se inició la construcción de los bloques. En el puerto de Cádiz, los tajos de aquel año fueron el taller de bloques, la explotación de la cantera, el tren de dragado, el hormigón en sacos en zanjas de cimentación, el taller de reparaciones y el almacén.

En Bilbao se inició la actividad del taller de bloques en octubre de 1913. La arena necesaria se traía en remolques desde Santurce y la piedra se compraba a razón de cuatro pesetas/m<sup>3</sup>. También se adquirió, por 375.000 pesetas, un terreno contiguo a la dársena de Axpe, de 18.533,32 m<sup>2</sup>, con dos barracones y diverso material allí existente.

En el puerto de Lisboa, las principales actividades en aquel año fueron el tablestacado de Alcántara, el dragado de la dársena de Santos, la colocación



*Entre las primeras herramientas de obra marítima de Obrascón, figuró este remolcador “Obrascón nº1”, construido en los astilleros Euskalduna.*

de escollera en dicho muelle y la explotación de la cantera de Campolide. En el transporte de la piedra y la escollera hasta la obra colaboraba la compañía de Caminhos de Ferro Portugueses. Se montó también en la obra un taller mecánico para el mantenimiento y reparación de la maquinaria. En septiembre se recibió en el puerto de Lisboa, procedente de Inglaterra, un cargamento de cemento para las obras.

Para hacerse una idea del nivel de sueldos de aquellos años en las obras, se toman de la contabilidad los que se pagaron en Lisboa, correspondientes al mes de abril de 1913: delegado, 250,00 pesetas; contador, 187,50 pesetas y delineante, 200 pesetas.

El director gerente y el subdirector de Obrascón no estaban en nómina. Cobraban honorarios; concretamente, 2.500 pesetas al mes entre los dos. Bien es verdad que no existiendo entonces la seguridad social, no está muy clara la diferencia.

Llama la atención el número de accidentes de trabajo que se producía en aquellos años. Rara era la decena en que no ocurría alguno, afortunadamente de pequeña importancia. En noviembre de 1913 se indemnizó con la cantidad de 145 pesetas, equivalente al 13% del sueldo de un año, al obrero Manuel Guisasola, por la inutilización completa de un dedo meñique.

En 1913, al año siguiente del inicio real de sus actividades, Obrascón ganó dinero. El resultado

de este año ascendió a 161.006,60 pesetas. En 1914 mantuvo el resultado positivo, con 109.294,45 pesetas. En ambos ejercicios se destinaron 90.000 pesetas, equivalentes a un 3% del capital, a dividendos, se dotaron fondos de reserva y previsión y se abonaron las atenciones estatutarias.

## La Gran Guerra

El 3 de agosto de 1914 se inició la Primera Guerra Mundial. El ejército alemán cruzó la frontera germano-belga. Consistía su estrategia en atacar a Francia por el flanco, evitando las defensas francesas de la frontera franco-germana. Luego vinieron cuatro años de ruina, desastres y hecatombes.

España permaneció neutral, aunque se vio afectada por la conflagración. Hubo, incluso, sectores que se beneficiaron con un incremento de sus exportaciones hacia los países en guerra. No fue éste el caso de la construcción, en general, ni de Obrascón, en particular. Se produjo, en cambio, un aumento importante en los precios de los materiales de construcción, carbones y transportes.

Portugal, sin embargo, se convirtió en país beligerante, con la consecuencia inmediata del desplome de su moneda. Como las obras de las dársenas de Alcántara y de Santos constituían una parte importante de la cartera de Obrascón, y la repatriación de los cobros del trabajo allí

*El 3 de agosto de 1914 se inició la Primera Guerra Mundial, de notable impacto en la economía española. El acontecimiento que propició su estallido fue el asesinato del Archiduque de Austria y su esposa en Sarajevo, en junio de ese mismo año.*



ejecutado habrían supuesto pérdidas cuantiosas en el canje, se optó por mantener los fondos en Portugal, invertidos en obligaciones de su deuda exterior, a la espera de momentos mejores, pero con deterioro significativo de la tesorería.

En el puerto de Lisboa, durante el mes de septiembre de 1915, hubo que suspender la ejecución de muros de la dársena de Alcántara por falta de suministro de cal de Teil, tras el incumplimiento del contrato por parte de la cementera gala Lafarge, que necesitaba toda su producción en Francia para abastecer a las obras de defensa. Se propuso entonces a la empresa Exploração do Porto la posibilidad de sustituir el cemento francés por el español, pagando la diferencia de coste, solución que fue aceptada. No obstante, la movilización de la juventud por

el ejército portugués obligó a retrasar las obras y la recepción provisional no tuvo lugar hasta el 4 de agosto de 1917.

En 1915, la Junta de Obras del Puerto de Cádiz tuvo dificultades para atender los pagos. Aunque tenía autorización para emitir un empréstito de doce millones de pesetas en obligaciones, por precaución se ralentizaron las obras. En 1916 algunos materiales triplicaron su precio y otros era imposible encontrarlos, razón por la cual, en el segundo semestre de aquel año, hubo de suspenderse el dragado.

Además resultaba ruinoso la actividad por los altos precios alcanzados por el carbón. Se transformó la draga “Tavira” en barco de carga, para asegurar, en lo posible, los transportes de

## La herencia del Conde de Guadalhorce

El 3 de diciembre de 1925 comenzó el denominado Gobierno Civil de la Dictadura de Primo de Rivera. La cartera de Fomento se le asignó a Rafael Benjumea Burín, sevillano e ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, que ocupó este cargo durante cuatro años hasta su cese, a principios de 1930.

Pocos días después de su nombramiento, el 25 de diciembre de 1925, firmó el decreto de creación de la dirección general de Ferrocarriles y Tranvías. Las líneas ferroviarias radiales desde Madrid a Galicia



*Rafael Benjumea Burín,  
Conde de Guadalhorce.*

por Zamora, a Irún por Burgos, a la frontera de Francia con Navarra por Soria, a la frontera portuguesa por Plasencia, a Valencia por Cuenca y a Andalucía por Extremadura, entre otras, se incluyeron en el "Plan de urgente construcción", de acuerdo con el decreto Ley de 5 de marzo de 1926. En aquellos cuatro años, la red de ferrocarriles experimentó una notable ampliación y el proceso de nacionalización de las compañías ferroviarias, un avance considerable.

El 9 de febrero de 1926, el ministro Benjumea firmó el decreto de creación del Circuito de Firms Especiales. La red de caminos, que hasta el siglo XIX habían utilizado caballerías, carros, diligencias y carruajes, se había convertido en un conjunto de vías inutilizables con la aparición y rápido desarrollo del automóvil. Era necesario y urgente erradicar las polvaredas molestas y peligrosas, dotando a las carreteras de mejores firms y trazados. El circuito de firms especiales dotó a España de unos 6.000 kilómetros de carreteras, entre las mejores de Europa en aquella época.

Este mismo ministro también fue el encargado de impulsar la creación de las confederaciones hidrográficas, y de sus correspondientes organismos, para aprovechar de forma integral el recurso del agua en todas las cuencas de los ríos (tanto para la

producción energética y abastecimiento a regadíos, como para destinos mineros, industriales, sociales u otros).

La Confederación Hidrográfica del Ebro fue la primera en organizarse, por tratarse del río más caudaloso y de una cuenca que suponía la séptima parte del territorio nacional. Y a ésta le siguieron otras. El 11 de septiembre de 1927 se constituyó la Confederación Hidrográfica del Guadalquivir y, posteriormente, las del Segura, Duero y Pirineo Occidental. En el caso del Duero, su explotación energética era de fundamental trascendencia, acordándose con Portugal el aprovechamiento conjunto del río.

Como consecuencia de este acuerdo internacional se creó la empresa de Saltos del Duero, que gestionó el proyecto de la construcción de la Presa del Esla. Un proyecto financiado por los dos grandes bancos vascos y dirigido por el ingeniero José Orbegozo, con la colaboración de Vicente Morales, de Obrascón, y Pío Ezcurra, que ya había abandonado Obrascón, y lo hacía desde Puertos y Pantanos S.A.



*El prestigio de la Sociedad General de Obras y Construcciones en las obras marítimas le facilitó contratos importantes, como el puerto de Santander. Abajo, la construcción del dique de Abrigo del Puerto de la Luz, en Las Palmas de Gran Canaria, obras entregadas por Sato en los últimos años de la década de los años veinte.*



materiales imprescindibles para la continuidad de las obras, caso del cemento, del carbón, etc. Se acordó, también, vender materiales acopiados no necesarios todavía, que habían incrementado considerablemente su precio, para reducir las cuentas de crédito de la sociedad y compensar, en parte, la inmovilización de fondos en Lisboa. Con este mismo objetivo, pero también para

mejorar la cuenta de resultados, se efectuaron algunas ventas de material flotante y fijo en 1917 y 1918, principalmente en Lisboa.

Con fecha 31 de marzo de 1918, un Real Decreto reconocía, a favor de los contratistas de aquellas obras públicas licitadas por el Estado y anteriores al mes de agosto de 1914, una

compensación por las alzas imparables de los materiales de construcción: cemento, hierro, madera, carbón, etc., consistente en el abono de la diferencia entre los precios estipulados en los contratos y los de adquisición, incrementados en un 10%. Fueron necesarios dos nuevos reales decretos, de fechas 26 de agosto y 26 de septiembre de 1918 para aclarar el previo de 31 de marzo, cuya interpretación difería sobremanera para la administración y las contratas. Los nuevos decretos extendían la revisión de precios a todo tipo de materiales y a la mano de obra.

En 1918 quedaron prácticamente terminadas las obras del dique gaditano de San Felipe, el dragado general, la dársena de embarcaciones menores y los rellenos de los muelles. Solo quedaron pequeñas obras accesorias y la coronación de los muelles. Y hasta agosto de 1920 no se recibieron provisionalmente las obras de terminación de los trozos 5º, 2º y parte del 1º; todos ellos en la dársena nº 1 del puerto de Cádiz.

Aunque la obra de reposición de bloques en el puerto de Bilbao había quedado prácticamente



*El año 1913 fue pródigo en el logro de obras, como las adjudicaciones de la construcción de la dársena 1 del muelle Reina Victoria en el Puerto de Cádiz, cuya construcción y acabado reflejan las fotos. Fue inaugurado en 1920.*



*Los primeros coches con gasolina comenzaron a circular en los años veinte, como atestigua esta foto de una gasolinera en 1925, imagen que se ha mantenido hasta época bien reciente.*

terminada en 1916, dos sucesivas ampliaciones de la superficie de hormigón en bloques alargó la actividad hasta 1920. Un proyecto reformado los amplió, primero en 23.546,50 m<sup>3</sup> y, posteriormente, en 990 m<sup>3</sup>.

Durante aquellos años solo se contrataron tres obras. El 29 de abril de 1915 fue adjudicada por el Ministerio de Marina la obra de “Ensanche del paso entre dársenas del Arsenal de El Ferrol”, por un importe líquido de 1.182.085,85 pesetas; el 22 de junio de ese mismo año se consigue la “dársena para fondeadero de embarcaciones menores en el puerto de Cádiz”, por un importe de 296.742,44 pesetas, y dos años más tarde, en 1917, en asociación con otro contratista, el “Desmonte en roca en la ría de Bilbao”, con un presupuesto de adjudicación de 1.919.803,91 pesetas, participando Obrascón con un 20%. No se trataba de grandes obras, pero en tiempos de incertidumbre convenía ser prudente.



En los años 1916 y 1917, los resultados arrojaron pérdidas, pero ya en 1918 se obtuvieron unos beneficios de 273.554,36 pesetas y en 1919, de 262.541,21 pesetas, que permitió distribuir, en ambos ejercicios, 180.000 pesetas en un dividendo del 6%, además de atender a las atenciones estatutarias y de dotar las cuentas de previsión.

## Los felices veinte

Los años veinte pueden calificarse como la década prodigiosa para el sector de la construcción, en general, y para la Sociedad General de Obras y Construcciones, en particular. Sus resultados pasaron de un 8,73% sobre el capital social en 1920, a un 16,72% en 1929 y los dividendos, de un 8% a un 14,40% en el mismo periodo. Una mejoría tan importante no era algo previsible en 1919. La Junta General Ordinaria de 29 de abril de 1920, en vista de la finalización de las obras de Cádiz, Lisboa y Bilbao y no teniendo todavía adjudicadas otras nuevas, acordó por unanimidad lo siguiente:

1. La separación del cargo del actual subdirector, Pío Ezcurra, y que no se provea, por ahora, dicha vacante.

*La sede de la Dirección General de Sanidad en Madrid. En este edificio ha permanecido esta administración durante décadas. Fue la primera obra de Huarte en Madrid, adjudicada en los años 20.*



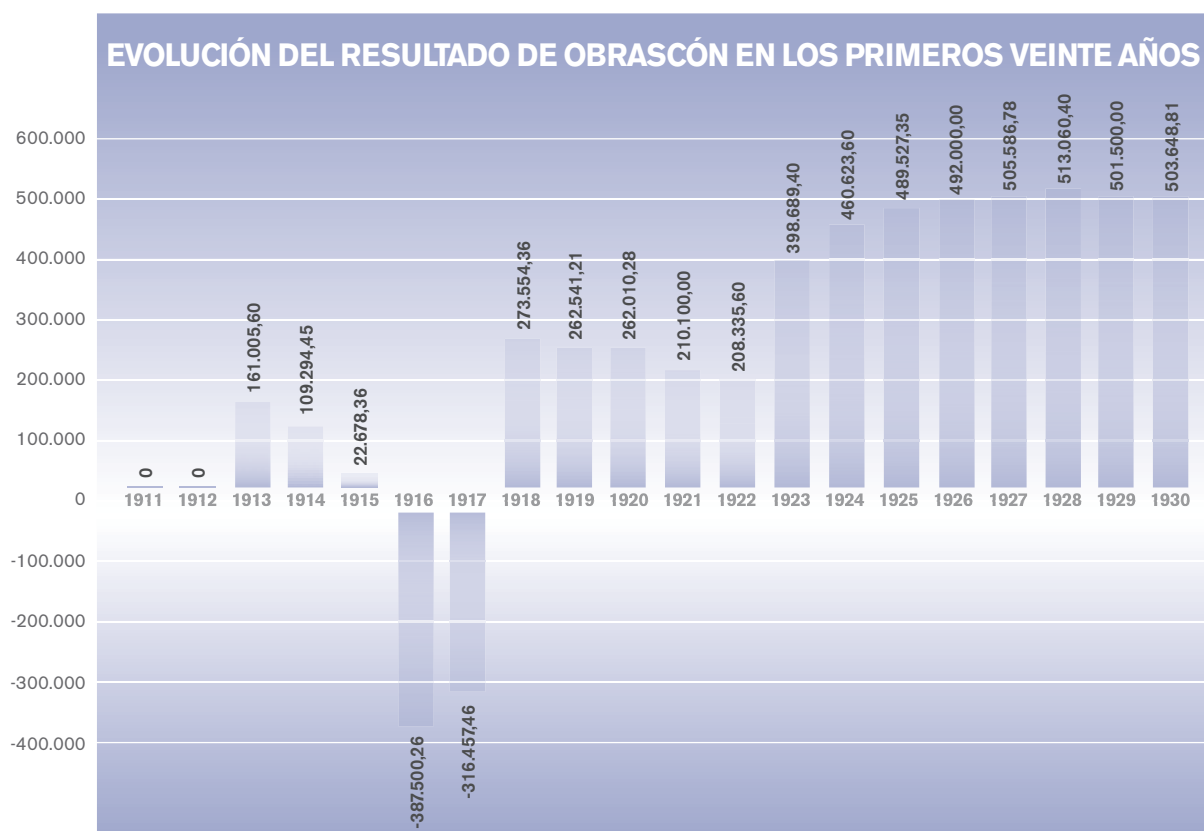
2. Autorizar al Consejo para aceptar, en el momento que lo crea oportuno, la dimisión que de su cargo tiene presentada el actual director gerente, José de Uribasterra.

3. Encomendar al Consejo que vaya suprimiendo el personal que no estime necesario por el momento, a fin de introducir las convenientes economías.

El Presidente de la compañía, José Luis de Villabaso, había fallecido el 26 de julio de 1919 y había sido sustituido por José Joaquín de Ampuero y del Río, cubriendo Tomás Ortiz de Solórzano su vacante en el Consejo de Administración. Este nombramiento fue convalidado en la Junta General reunida en abril de 1920.

Algo más tarde, Horacio Echevarrieta presentó la dimisión de sus cargos que el Consejo de Administración acabó aceptando en una sesión en la que se eligió como sustituto en la vicepresidencia al consejero Julio de Arteche. Fue designado Vicente Morales Infante como nuevo director gerente para sustituir a José de Uribasterra.

Precisamente, en la misma fecha en que se celebró la Junta General de 1921 se adjudicó a Obrascón la primera obra de la nueva década, los “muelles, atracaderos y servicios anexos de la base naval de la Graña”, en el Ferrol, para el Ministerio de Marina. Había sido licitada por la empresa en 1917 por un importe de 2.744.140,47 pesetas, pero el concurso se había anulado para introducir modificaciones en el



proyecto y se presentó una nueva proposición en 1919. Después que Obrascón aceptara las modificaciones en el proyecto, la obra fue finalmente adjudicada el 16 de abril de 1921 por 4.403.62, 40 pesetas. La escritura se firmó el 28 de julio, aunque no se pudieron iniciar las obras hasta el 13 de diciembre, y solo en aquellas unidades que no iban a verse de nuevo alteradas. Así de laboriosa se presentaba la contratación en aquel comienzo de los años veinte.

Poco más tarde, todo cambió y multitud de obras se contrataron y ejecutaron en aquellos felices años. Clientes principales fueron los puertos de El Ferrol, Vigo, Cádiz, La Coruña, Santander, Bilbao, Bermeo y Ondarroa, el Ministerio de Marina, la Diputación de Vizcaya,

la Sociedad Española de Construcción Naval, Construcciones Aeronáuticas, el Canal de Isabel II, Altos Hornos de Vizcaya, la Compañía Anónima Basconia, Saltos del Duero y MZOV.

Obrascón nació como empresa constructora de obras portuarias, pero también trabajó en los años veinte en carreteras, presas, ferrocarriles, canales, obras industriales, cimentaciones y estructuras de hormigón armado.

Obras suyas emblemáticas de la década fueron los muelles del Arenal y de Transatlánticos de Vigo, el muelle de Transatlánticos de la Coruña, el dique seco de carena de Cádiz, los nuevos muelles de hormigón armado de Santander, la presa del Esla, distintos tramos del ferrocarril Puebla de

Sanabria-Orense-Santiago, incluyendo veinte túneles y el viaducto del Ulla, el nuevo Canal de Isabel II y el nuevo taller de Laminación de la Compañía Anónima Basconia, entre otras.

Con la presa del Esla, Obrascón se estrenó en esta difícil especialidad de las obras hidráulicas. Y gracias a tres grandes personalidades, que aunaron sus esfuerzos en este empeño, el resultado constituyó un éxito rotundo desde los puntos de vista más importantes; calidad, plazo y economía. José Orbezo y Gorostegui, ingeniero de Caminos, fue el autor del proyecto y director general de Saltos del Duero. Vicente Morales Infante, ingeniero de Minas, era el director gerente de Obrascón,

una de las empresas adjudicatarias de la obra, y Pío Ezcurra Aspe, contratista experimentado -que había demostrado su saber hacer en la puesta en marcha de la Sociedad General de Obras y Construcciones, junto a José de Uribasterra y Bernaola, arrancando las importantes obras portuarias de Lisboa y Cadiz, entre otras muchas- era entonces director de Puertos y Pantanos S.A., la otra empresa adjudicataria. Dichas sociedades estaban controladas, respectivamente, por el Banco de Bilbao y el Banco Guipuzcoano, importantes partícipes ambos en Saltos del Duero.

La presa del Esla o salto de Ricobayo se encuentra en el curso bajo del río Esla, a menos de un kilómetro de Ricobayo de Alba, en la provincia

### EVOLUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL DE OBRASCÓN EN SU PRIMER AÑO

Accionistas	Según e. constitución			Según contabilidad			Ampliación de 06-07-1912			Capital al 06-07-1912			Capital al 01-08-1912		
	Acc.	Pts.	%	Acc.	Pts.	%	Acc.	Pts.	%	Acc.	Pts.	%	Acc.	Pts.	%
1. Banco de Bilbao	200	100.000	20	200	100.000	20	700	350.000	14	900	450.000	15,00	900	450.000	15,00
2. Banco de Vizcaya	200	100.000	20	200	100.000	20	700	350.000	14	900	450.000	15,00	400	200.000	6,67
3. Aldama y Cia	200	100.000	20	200	100.000	20	700	350.000	14	900	450.000	15,00	900	450.000	15,00
4. José de Uribasterra Bernaola	200	100.000	20				1700	850.000	34	1.700	850.000	28,33	1.700	850.000	28,33
5. Pío Ezcurra Aspe	200	100.000	20				700	350.000	14	700	350.000	11,67	700	350.000	11,67
6. José Uribasterra y Cia				300	150.000	30	-300	-150.000	-6	0	0	0,00	0	0	0,00
7. Julio Hernández (BB)				10	5.000	1	40	20.000	1	50	25.000	0,83	50	25.000	0,83
8. Julio Arteche (BB)				10	5.000	1	90	45.000	2	100	50.000	1,67	100	50.000	1,67
9. Eulogio Girault (BB y BC)				10	5.000	1	40	20.000	1	50	25.000	0,83	50	25.000	0,83
10. Enrique Zárate (BB y BC)				10	5.000	1	40	20.000	1	50	25.000	0,83	50	25.000	0,83
11. José Escudero (BB y BC)				10	5.000	1	40	20.000	1	50	25.000	0,83	50	25.000	0,83
12. Juan Astigarraga (BB y BC)				10	5.000	1	40	20.000	1	50	25.000	0,83	50	25.000	0,83
13. Francisco Arteche (BB y BC)				10	5.000	1	40	20.000	1	50	25.000	0,83	50	25.000	0,83
14. Victor Chavarri (BB y BC)				10	5.000	1	40	20.000	1	50	25.000	0,83	50	25.000	0,83
15. Pedro Chalbaud (BB y BC)				10	5.000	1	40	20.000	1	50	25.000	0,83	50	25.000	0,83
16. José Luis de Villabaso (DG.BB)				10	5.000	1	90	45.000	2	100	50.000	1,67	100	50.000	1,67
17. José J. de Ampuero (BB y BC)							100	50.000	2	100	50.000	1,67	100	50.000	1,67
18. Marqués de Aldama (BA)							100	50.000	2	100	50.000	1,67	100	50.000	1,67
19. Enrique Ocharan (DG.BV)							100	50.000	2	100	50.000	1,67	100	50.000	1,67
20. Pedro Mac Mahón (BV)													70	35.000	1,17
21. José M. Basterra (BV)													70	35.000	1,17
22. Pedro Orue (BV)													50	25.000	0,83
23. Julio Eguskiza													25	12.500	0,42
24. Tomás Urquijo (BV)													70	35.000	1,17
25. Pedro Alaiz													70	35.000	1,17
26. Dámaso Escauriaza (BV)													70	35.000	1,17
27. José Camiña													25	12.500	0,42
28. Alaiz y Elejalde													50	25.000	0,83
<b>TOTALES</b>	<b>1.000</b>	<b>500.000</b>	<b>100</b>	<b>1.000</b>	<b>500.000</b>	<b>100</b>	<b>5.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>100</b>	<b>6.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>100,00</b>	<b>6.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>100,00</b>

de Zamora. Está situada en los Arribes del Duero, un profundo cañón labrado por el río, con desniveles del orden de los 400 metros. Se trata de una presa hidroeléctrica de gravedad, de hormigón, de 99 metros de altura y 270 metros de longitud de coronación. El embalse tiene una capacidad de 1.200 hectómetros cúbicos y una superficie de 5.855 hectáreas. Con el salto de Ricobayo se creaba una fuente de energía cinco veces superior al consumo nacional de entonces. Las obras de construcción comenzaron en junio de 1929 y el 4 de enero de 1935 comenzó el suministro de energía eléctrica, teniendo como primer destinatario al mercado de Bilbao.

El plan de construcción de la presa contempló un año de trabajos preparatorios y tres de construcción, aliviadero central y obras accesorias. La preparación comprendía la desviación de las aguas del río, el campamento, los caminos de acceso y de recepción y el montaje de importantes medios auxiliares e instalaciones. El desvío de las aguas se resolvió mediante dos galerías de 300 y 340 metros de longitud, con 20 metros cuadrados de sección cada una, y una presa ataguía de hormigón con altura máxima de 17 metros y longitud de 60 metros en la coronación.

El campamento incluyó viviendas cómodas e higiénicas y todo lo necesario para hacer llevadera la vida en la obra. Y también se construyeron los caminos de acceso, las excavaciones de cimentación y obras de fábrica de los medios



*Construcción desde 1929 de la Presa Ricobayo, una de las más importantes de España hasta entonces, destinada a regular el caudal del río Esla y suministrar electricidad al norte de España.*



auxiliares y las líneas telefónicas entre los distintos tajos de la obra.

La fase de construcción de la presa, del aliviadero central y de la central eléctrica comportó el empleo de unos 400.000 metros cúbicos de hormigón, de manera que el plazo de la obra se fijó en razón del rendimiento de esta unidad de obra. La cantera de granito se situó a 500 metros de la presa, próxima al extremo de aguas abajo del aliviadero. En su explanada frontal operaron las palas cargadoras eléctricas y las vías de maniobra del ferrocarril que unió la cantera con la estación de machaqueo

primaria. El *clinker* se transportó desde la estación ferroviaria de Zamora hasta la obra, distante 24 kilómetros, en camiones volquete.

La colocación del hormigón en obra se resolvió con cables grúa sobre castilletes fijos anclados en las laderas por encima de la cota de coronación de la presa y puentes de distribución formados por tolvas y cintas transportadoras. Se montaron dos instalaciones idénticas de cables grúas, a cada una de las cuales correspondía 26 metros de anchura de acción, de forma que se abarcaba 52 metros de anchura de la presa.

De las restantes instalaciones destacó la producción y distribución de electricidad,

merced a cuatro grupos electrógenos de 960 CV cada uno, acoplados a alternadores que generaban corriente trifásica a 3.000 voltios.

Se completaron las instalaciones de la obra con el abastecimiento de agua, que se tomó del río y, previa elevación a los depósitos generales, se distribuyó al taller mecánico, al taller de carpintería, los almacenes y las distintas dotaciones del campamento; hospital, economato, iglesia, mercadillo, escuelas, lavadero, bocas de incendio, gimnasio, duchas, barbería y salón de espectáculos. La administración de la obra se encargó también del servicio de correo, telégrafo y teléfono, giro postal y caja de ahorros.

#### DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE OBRASCÓN ENTRE 1911 Y 1930

Año	Capital	Resultado	%	Distribución del resultado					%
				Res./Cap.	Dividendo	F. Reserva	F. Prevision	C. Admón.	
1911	500.000								
1912	3.000.000								
1913	3.000.000	161.005,60	5,37	90.000,00	8.050,28	50.000,00	8.050,28	4.905,04	3,00
1914	3.000.000	109.294,45	3,64	90.000,00	5.464,72	0,00	5.464,72	8.365,01	3,00
1915	3.000.000	22.678,36	0,76	0,00	0,00	0,00	0,00	22.678,36	0,00
1916	3.000.000	-387.500,26	-12,92	0,00	0,00	0,00	0,00	-387.500,26	0,00
1917	3.000.000	-316.457,46	-10,55	0,00	0,00	0,00	0,00	-316.457,46	0,00
1918	3.000.000	273.554,36	9,12	180.000,00	13.677,71	50.000,00	13.677,71	16.198,94	6,00
1919	3.000.000	262.541,21	8,75	180.000,00	13.127,06	50.000,00	13.127,06	6.287,09	6,00
1920	3.000.000	262.010,28	8,73	180.000,00	13.100,51	50.000,00	13.100,51	5.809,26	6,00
1921	3.000.000	210.100,00	7,00	180.000,00	10.505,00	5.000,00	10.505,00	4.090,00	6,00
1922	3.000.000	208.335,60	6,94	180.000,00	10.416,78	5.000,00	10.416,78	2.502,06	6,00
1923	3.000.000	398.689,40	13,29	323.455,11	19.934,47	25.000,00	19.934,47	10.365,35	10,78
1924	3.000.000	460.623,60	15,35	401.140,31	23.031,18	10.000,00	23.031,18	3.420,93	13,37
1925	3.000.000	489.527,35	16,32	432.000,00	24.476,36	5.000,00	24.476,36	3.574,63	14,40
1926	3.000.000	492.000,00	16,40	432.000,00	24.600,00	5.000,00	24.600,00	5.800,00	14,40
1927	3.000.000	505.586,78	16,85	432.000,00	25.279,35	5.000,00	25.279,35	18.028,08	14,40
1928	3.000.000	513.060,40	17,10	432.000,00	25.653,02	5.000,00	25.653,02	24.754,36	14,40
1929	3.000.000	501.500,00	16,72	432.000,00	25.075,00	5.000,00	25.075,00	14.350,00	14,40
1930	3.000.000	503.648,81	16,79	432.000,00	25.182,44	5.000,00	25.182,44	16.283,93	14,40



DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011



*Capítulo*

# 3



# *El largo túnel de los años treinta y la autarquía 1930-1950*

La década de los años veinte, tan felicitada internacionalmente (*happy twenties*), acabó mal y dio paso a los hambrientos años treinta. Fue como si una imperturbable ley de compensación impusiera que diez años buenos debieran pagarse con diez malos. En fin, la ciclicidad de la economía. El 24 de octubre de 1929, la Bolsa hizo *crash* en Wall Street, víctima de una burbuja financiera que se propagó como una parca que anunciaba ruina. Los ciudadanos



*El 24 de octubre de 1929, la bolsa hizo crash en Wall Street. En torno al edificio neoyorquino se produjeron escenas de pánico en los días siguientes al "martes negro".*

estadounidenses llegaron a perder tanto dinero en la bolsa como el que había gastado todo el país en la Primera Guerra Mundial. Paradoja de la historia, porque la Gran Guerra, tiempo de horror sustanciado lejos del territorio americano, había conducido a los felices años veinte.

En España, la felicidad de la década solo duró hasta 1927, año en el que se agotó la popularidad del general Primo de Rivera y, con este agotamiento, su régimen dictatorial, impulsado por el viento de cola de la expansión económica y tan pródigo en obras públicas. Entre ese año, testigo de cinco lustros de Alfonso XIII en el trono, y 1930, la nación actuó como si el régimen dictatorial hubiera sido un mero paréntesis que nada cambiaba respecto de la política oligárquica de la restauración. La identificación real con la dictadura empujó a sectores de las clases medias al republicanismo y, al mismo tiempo, fomentó una creciente efervescencia popular como testimonio del cambio social y político que se estaba produciendo en la vida española, tan maltratada por el *establishment* caciquil.

El 11 de febrero de 1929, Primo de Rivera puso a la firma del Rey el decreto de disolución del arma de Artillería. Alfonso XIII se resistió, pero finalmente firmó el decreto el día 18. El general se sentía con fuerzas para continuar al frente del Gobierno mientras contase con el respaldo del Ejército. En enero de 1930, dirigió una consulta en ese sentido a los capitanes generales. Las respuestas, en su mayoría,

carecían de entusiasmo. El martes, 28 de enero de 1930, Miguel Primo de Rivera presentaba al Rey su dimisión y la de su gobierno. El general se exilió de inmediato a Francia, el mismo país que acogió un año después al propio Rey en su destierro, un hecho histórico que el dictador no llegó a conocer. Había muerto en París un mes después de salir de España, víctima de una enfermedad.

## La “Dictablanda”

Tras la renuncia de Primo de Rivera, el general Dámaso Berenguer, jefe de la Casa Militar del Rey, fue encargado de formar Gobierno. Los nuevos ministros juraron la Constitución de 1876, volvieron a sus universidades los catedráticos destituidos, se constituyeron nuevos ayuntamientos y diputaciones y se canceló con una amnistía la cuestión de los artilleros<sup>(1)</sup>. Había que deshacer con rapidez cualquier vestigio de la dictadura de Primo de Rivera.

En 1929 se había producido una caída imparable de la cotización de la peseta a consecuencia del elevado déficit comercial de España, las exportaciones de capital, la disminución de las remesas de los emigrantes, una mala cosecha y el inicio de la crisis mundial, cuyo aldabonazo de salida se produjo con la quiebra de la bolsa de Nueva York, el famoso *crash* del 29.

Las directrices marcadas por Manuel Argüelles, nuevo ministro de Hacienda, contemplaban una contracción considerable de las inversiones. Así, con

<sup>(1)</sup> Algunos generales del arma de Artillería protagonizaron una insurrección al frente de varias unidades artilleras y el general Primo de Rivera resolvió el conflicto disolviendo el arma de Artillería el 18 de febrero de 1929.

efectos inmediatos en el sector de la construcción, se dio de baja en los presupuestos del Estado a toda la nueva contratación de infraestructuras y obras públicas. Solo se permitió la continuación de las obras hidráulicas y ferroviarias ya contratadas y se ordenó evitar toda obra nueva sin la aprobación previa del futuro Parlamento.

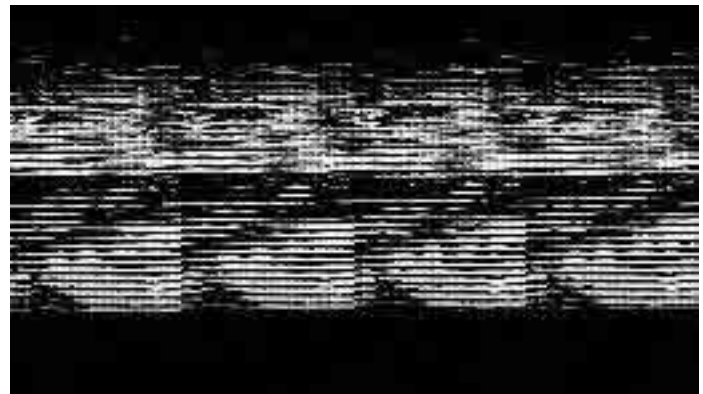
A Obrascón le afectaron estas medidas en tres frentes: paralización de nuevas adjudicaciones; limitación en las consignaciones de las obras de Cádiz, Vigo y Ferrocarril Gallego, y retraso en los pagos de las certificaciones del nuevo Canal de Isabel II en Madrid. A pesar de todo, la constructora cerró un ejercicio razonablemente bueno. Afortunadamente, había comenzado el año 1930 con una cartera suficiente para mantener ocupada la plantilla, la flota, la maquinaria y las instalaciones. Para evitar problemas de tesorería, se acompasó la marcha de las obras, en la medida de lo posible, a los cobros de las certificaciones.

La única obra nueva de aquel año fue adjudicada por un cliente privado: Altos Hornos de Vizcaya, que necesitaba una nueva batería de hornos de cok, un depósito de alquitrán y un refrigerante de aguas amoniacales. Además, se terminaron y fueron recibidas provisionalmente las obras del dique de abrigo en el puerto de Bermeo y la cimentación y basamentos para seis depósitos de combustible líquido en la Base Naval de San Fernando (Cádiz).

Entre las obras en ejecución durante 1930 destacó la Presa del Esla, iniciada en el año anterior por

Obrascón y Puertos y Pantanos S.A.; esta última, fundada en 1927 por Pío Ezcurrea, uno de los “padres” de Obrascón. Había iniciado su actividad para Saltos del Duero, con los túneles de desvío del río, la edificación del poblado obrero y la excavación de la presa. Como detalle significativo, el Rey Alfonso XIII visitó la obra el 20 de octubre de 1930.

En el “Dique seco de carena”, construido en el puerto de Cádiz en asociación con Hidrocivil, la empresa de José Eugenio Ribera, se efectuó, el 17 de noviembre de 1929, la botadura del primero de los 14 cajones de hormigón armado empleados en su construcción. Fue una obra de renombre en aquella época. Con un peso de 3.200 toneladas, se trataba del mayor cajón del mundo de esas características utilizado hasta la fecha.



*Muelles de transatlánticos de Vigo en 1940, construidos por Obrascón entre 1927 y 1937.*



En el muelle del Arenal del puerto de Vigo se habían iniciado, en el verano de 1929, los trabajos de dragado para rellenos. En 1930, al haberse agotado en junio el presupuesto para el pago de la obra, hubo que reducir su ritmo de ejecución. Y ese mismo motivo frenó los trabajos de dragado y colocación de bloques en el muelle de Trasatlánticos del mismo puerto. Hubo más suerte y menos agobios con los cobros en su homónimo del puerto de la Coruña, de manera que se pudo intensificar la fabricación y colocación de bloques. Estos muelles, con 18 metros de altura, siguen figurando entre los mayores de Europa construidos con bloques concertados.

En los nuevos muelles de hormigón armado y ampliación de la zona de servicio del puerto de Santander, fueron

entregados los primeros 200 metros lineales totalmente terminados, que ese mismo año acogieron maniobras de atraque. Surgieron problemas con los pilotes prefabricados de hormigón armado al no conseguirse el rechazo<sup>(2)</sup> con la longitud estipulada en el proyecto, por lo que se vislumbraba un reformado con incremento considerable del presupuesto.

En 1929, Obrascón resultó adjudicataria de dos tramos de volúmenes muy importantes en el ferrocarril Puebla de Sanabria-Orense-Santiago: el de Santiago a Silleda, con un presupuesto de 31 millones pesetas, y el de Villavieja a Ventas de la Teresa, por un importe de 18 millones pesetas. El trazado discurría por una zona de orografía muy complicada, con unos veinte túneles y diversos viaductos, entre ellos uno para salvar el río

*Colocación de pilotes prefabricados de hormigón en el Puerto de Santander, obra realizada por Obrascón en 1930.*



<sup>(2)</sup> Según la NTE, se define rechazo de un pilote prefabricado como la longitud de penetración del pilote obtenida en tres andanadas consecutivas de 10 golpes.

Ulla, en un recorrido de unos cuarenta kilómetros, que exigía una laboriosa preparación previa de los caminos para acceder a los tajos y al montaje de líneas

eléctricas para el suministro de energía. La escasez de las partidas presupuestarias para estas obras y la duda razonable sobre su continuidad recomendaron

*Las vagonetas impulsadas por obreros para el transporte de material eran un recurso habitual en obras de los años 30.*



*Trabajadores de una cantera de Obrascón en los años 40.*



proceder con prudencia a la hora de afrontar inversiones cuantiosas.

En el mes de marzo de 1930 se acordó, por el Consejo de Administración de Obrascón, cerrar la delegación de Lisboa, después de casi 20 años de permanencia en Portugal, una vez efectuados los últimos cobros y ante la falta de perspectivas favorables de nuevos contratos en el vecino país. Obrascón abandonó así la presencia en la primera ciudad en la que se adjudicó una obra después de su fundación.

Los resultados económicos del ejercicio ascendieron a 503.648,81 pesetas, que supusieron un 16,8% respecto al capital social, que continuaba siendo, después de 18 años, de tres millones de pesetas, lo que reflejaba la buena marcha de la empresa.

## La Segunda República

En agosto de 1930 se celebró en San Sebastián una reunión entre las distintas opciones antimonárquicas: las diferentes corrientes republicanas y representantes del catalanismo republicano y del galleguismo. Indalecio Prieto representó al socialismo. A partir de ese momento existió un Gobierno provisional republicano, que se reunía en el Ateneo de Madrid y estaba presidido por Niceto Alcalá Zamora.

El 15 de noviembre de 1930 publicó José Ortega y Gasset su famoso artículo “El error Berenguer”, que concluyó con la conocida afirmación del filósofo: “Delenda est Monarchia”. El general no había incurrido en error alguno: era su

designación la que constituía, en sí misma, la equivocación.

Naturalmente, el conflicto más grave estaba representado por la posición republicana y revolucionaria de una parte del ejército. El 12 de diciembre de 1930, el capitán de infantería Fermín Galán, recién excarcelado por una amnistía, decidió sublevarse en Jaca, adelantándose a las previsiones de los dirigentes republicanos, y fue fácilmente reducido por las fuerzas leales. Los acontecimientos se precipitaron. Desde las primeras horas del día 14, la mayoría de los miembros del comité revolucionario fue apresada y el Gobierno detuvo el golpe que se preparaba en Cuatro Vientos (Madrid), que contaba con la participación de Ramón Franco e Ignacio Hidalgo de Cisneros, tío de otro Ignacio Hidalgo de Cisneros que, casi 60 años después, fue el presidente número 13 de Obrascón.

Lo paradójico del caso es que este desastre republicano se convirtió en una victoria. Y un régimen que no había caído por la violencia se derrumbaría cuatro meses más tarde en las urnas, después de ser legitimada la causa republicana en unas elecciones municipales.

En las elecciones municipales del 12 de abril de 1931, el peso de Madrid y de las grandes ciudades, donde predominaba la coalición republicano-socialista-catalanista, sería decisivo. “¿Habrá crisis?”, preguntaron los periodistas al último Presidente de Gobierno de la Monarquía, el capitán general de la Armada Juan Bautista Aznar, a la mañana siguiente de la jornada electoral. “Qué más crisis quieren ustedes que la de un pueblo que se acuesta

monárquico y se levanta republicano”, respondió el almirante.

En la mañana del 14 de abril, Alfonso XIII acudió a El Escorial a orar ante la tumba de la Reina Cristina. Luego se celebró en palacio el último Consejo de la Monarquía. Romanones intentó pactar una tregua con Alcalá Zamora, pero el ex ministro de Alfonso XIII fue inflexible: el Rey tenía que salir de Madrid antes de la puesta de sol.

La década de progreso y crecimiento ininterrumpido que supusieron los años veinte quedó bruscamente detenida con la quiebra de la Bolsa de Nueva York en 1929, con efectos devastadores en la economía norteamericana. Durante los meses que siguieron al

estallido de la crisis bursátil desaparecieron más de 700 bancos, aunque durante la década de los 30 se estima que solo en Estados Unidos fueron 9.000 las entidades que cerraron sus puertas.

Por su parte, en Europa sufrieron más la subsiguiente “Gran Depresión” los países más industrializados, como Gran Bretaña y Alemania. Tampoco perdonó a España. Aquí, la influencia de la crisis no impactó tanto por tratarse de un país con un grado menor de industrialización. Como es lógico, la Bolsa española se vio enormemente afectada y pasó de un índice 100 en 1930 a otro de 53 en 1933. También sufrieron los efectos de la crisis en nuestro país la industria siderúrgica y el comercio, sobre todo las exportaciones basadas en productos hortofrutícolas y mineral de



*El 12 de diciembre de 1930 tuvo lugar el pronunciamiento militar del capitán Fermín Galán y el teniente García Hernández, conocido como la sublevación de Jaca. Fueron reducidos por fuerzas leales al Gobierno.*

hierro. Y como fiel reflejo de esa situación, Altos Hornos de Vizcaya redujo su plantilla en un 25%.

Las cosechas de trigo de aquellos años fueron excepcionalmente buenas, pero se produjeron problemas de superproducción, agravados por una desafortunada importación de cereal en 1932, lo que dio lugar al desplome de los precios. Hacienda optó por la contracción del gasto público, apartándose de las teorías keynesianas del momento, e incidió así en el incremento del paro, que afectó particularmente a las industrias siderometalúrgicas, a la del cemento, al sector de la construcción y, como se ha indicado, a las exportaciones.

En 1933, las jornadas perdidas como consecuencia de las huelgas se estimaron en más de 14,5 millones, frente a las 250.000 del año 1926, en tiempo de la

Dictadura. Esta exacerbada oleada de conflictos se produjo a pesar de un importante aumento de los salarios, con crecimientos que oscilaron entre un 20% y un 30%. Probablemente la exagerada tensión a la que se llegó en los años 30 pudo obedecer a una larga etapa previa de reivindicaciones insatisfechas y a la expectativa de que, con la República, se lograrían de manera inmediata.

El levantamiento en Asturias en 1934 y la huelga general que barrió España ese mismo año terminaron de minar la maltrecha economía española y abonaron la radicalización de posturas de la España de los “ismos” -comunismo, socialismo y fascismo-, generando posiciones irreconciliables que desembocaron, dos años más tarde, en la sangrienta Guerra Civil.



*Brigadas de trabajadores en la construcción de la presa navarra de Urdaniz, en los años 30.*

En ese contexto no es de extrañar que Obrascón contratara pocas obras durante la II República. Tan reducido fue su número que podemos incluso reproducirlas en su totalidad. En 1931 fueron: la ampliación de las obras de mejora para facilitar la navegación por la ría del Guadalete, en Cádiz, y el puente levadizo sobre el río Nervión, en Bilbao; ésta última, en unión con la Sociedad Española de Construcciones Babcock y Wilcox, que se ocupó de la estructura metálica, y con la compañía Euskalduna, de





*Durante la Guerra Civil, la red de carreteras españolas se vio muy afectada por la actividad militar. Esta deficiencia impulsó el crecimiento de Asfaltos y Construcciones, Elsan, una gran especialista del asfalto. Medio siglo después se integraría en Obrascón.*



construcción y reparación de buques, responsable de los mecanismos. En 1932 se adjudicaron las obras en el malecón del sur para protección de la entrada al dique seco de Carena y la dársena de

Santurce, en el puerto Exterior de Bilbao. En 1935 la prolongación del dique de San Felipe (trozo 1º) y malecón de Levante (trozo 1º), ambas en el puerto de Cádiz.

## El dique seco de carena de Cádiz

En 1926 se convocó un concurso internacional de proyecto y construcción de un dique seco de carena en el puerto de Cádiz, para barcos de hasta 235 m. de eslora, 32 m. de manga y 9,30 m de calado, en un terreno compuesto por una capa de fango sobre otra de marga caliza. La disparidad de las soluciones aportadas motivó que el ministro de Fomento resolviera invitar a los cinco proponentes a un nuevo concurso, sometiendo a todos los proyectos a tres hipótesis fijas: subpresión total, media y nula.

Se adjudicó la obra al Banco de Bilbao, en representación de Obrascón e Hidrocivil. El proyecto fue firmado por el Presidente de Hidrocivil, José Eugenio Ribera, profesor de la Escuela de Caminos, introductor en España del hormigón armado y primer contratista general de obras públicas en España, y por Vicente Morales, ingeniero de minas, director gerente de Obrascón y con amplios conocimientos y experiencia en obras marítimas y portuarias. De los cálculos del proyecto se encargó un ingeniero de Hidrocivil, discípulo de Ribera, llamado Eduardo Torroja. Durante la ejecución de la obra se contó con la importante colaboración de José Entrecanales.

### LAS CINCO OFERTAS CONCURSANTES

	Completa	Media	Nula
Banco de Bilbao	19.091.091	12.993.315	8.717.778
Sager Woerner	21.691.801	18.547.450	16.611.191
Don Pío Ezcurra	22.107.349	20.209.236	16.777.853
Siemens Nauunion	24.664.458	19.898.431	17.852.151

El dique estaba formado por 14 cajones con fondo, flotables y de hormigón armado, con la forma de 'U' de todos los diques y aligerados interiormente por un sistema de siete células rectangulares, que pasaban de un muro al otro a través de la solera. Estas

células se arriostraban a las losas o paredes por medio de robustos cartabones, suficientes para conseguir la necesaria rigidez de la estructura.

En sus partes laterales llevaban los cajones, en toda su longitud, 2 zarpas de cuatro metros que servían para soportar el terraplén que sobre ellos actuaba y equilibrar con su peso y el propio del dique, el empuje de la subpresión.

Los cajones se construirían en un varadero a media marea, y flotarían con solo agotar el agua del interior de las células, bastando luego, para el fondeo, llenar con agua cuatro de las siete células que formaban cada cajón. Una vez fondeados los cajones, se agotarían, macizándose las células sucesivamente con hormigón basto ciclópeo, que así dejaría acabado el dique.

Y, finalmente, en 1936, el cierre del muelle del Arenal del puerto de Vigo; el refuerzo, reparación y pintura del muelle de Hierro del mismo puerto y la dársena de Guixar, en el de El Ferrol.

Entre 1931 y 1936 también se finalizaron y fueron recibidas la dársena de Maliaño, en el puerto de Santander (1931), el vertido de escollera en la Mojijonera de Las Arenas, en el puerto de Bilbao

(1931), el canal de Experiencias en El Pardo (1932), en Madrid la carretera de San Carlos al Arsenal de la Carraca, en Cádiz (1933), y el nuevo Canal de Isabel II, en Madrid (1934).

La fuerte conflictividad laboral de la época provocó continuas y prolongadas huelgas, sobre todo en la zona norte (Galicia, Asturias, Santander y Vizcaya). La falta de consignaciones para el abono de algunas obras



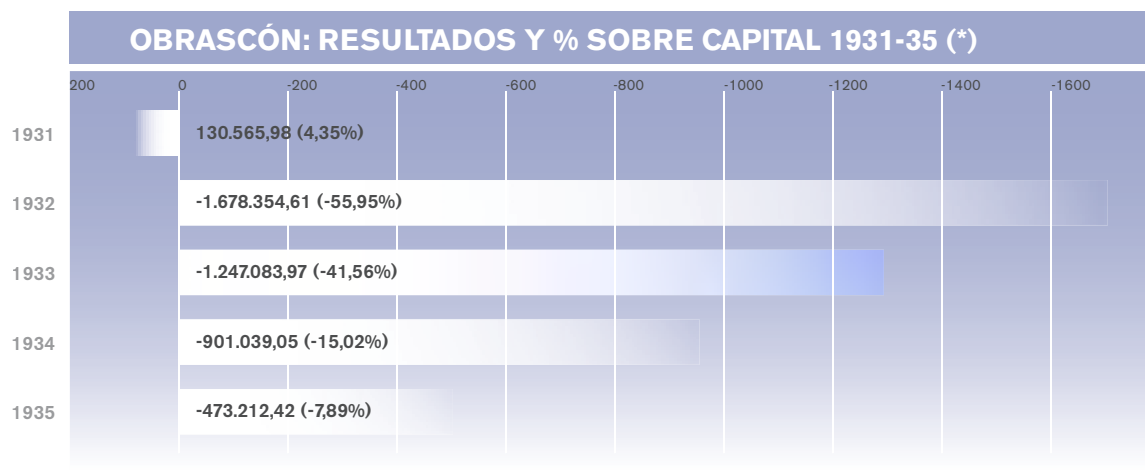
*Obrascón abordó, al final de los años 20, obras de gran envergadura como el dique seco Nuestra Señora del Rosario, en el Puerto de Cádiz. La botadura, en 1929, del primero de los 13 cajones del dique constituyó un hito tecnológico. Se trataba del más grande construido en el mundo hasta el momento, con 3.200 toneladas de peso.*

*En la etapa final de los años veinte y primer lustro de los treinta se abordaron múltiples obras para distintos puertos españoles.*



importantes, con la subsiguiente paralización de las mismas, afectó forzosamente a la cuenta de resultados de la constructora. Muestra de ello es el gráfico adjunto, en el que se reflejan los resultados obtenidos en los cinco

primeros años de la década deprimida, que abarcan el periodo de la “Dictablanda” y de la Segunda República, tanto en valor absoluto como en porcentaje sobre el capital social.



(\*) % sobre el capital, en paréntesis



*El levantamiento en Asturias en 1934 y la huelga general de ese mismo año en toda España terminaron de minar la maltrecha economía española, generando posiciones irreconciliables que desembocaron, dos años más tarde, en la Guerra Civil. En Madrid, una larga cola de personas espera para comprar el pan durante la huelga general.*

Para resolver la difícil situación de la compañía e intentar garantizar su continuidad, en la Junta General Extraordinaria de 12 de julio de 1934, se tomó el acuerdo de efectuar una operación acordeón. Primero se redujo el capital en un 90%, reconociendo una pérdida de 2,7 millones de pesetas, y modificando el nominal de las 6.000 acciones existentes de 500 pesetas, a 50 pesetas cada una. A continuación, se amplió el capital hasta la cantidad de seis millones de pesetas nominales, emitiendo, para ello, otras 114.000 acciones de 50 pesetas y formando, entre unas y otras, una sola serie de numeración: de la 1 a la 120.000.

El Banco de Bilbao garantizó el éxito de la ampliación, asumiendo la compra de todas las nuevas acciones que

el resto de accionistas no cubriera; incluso la totalidad de las mismas, liberándolas con cargo a igual importe de sus créditos. De hecho, la entidad financiera bilbaína pasó de tener un 15% del capital, a un 97%.

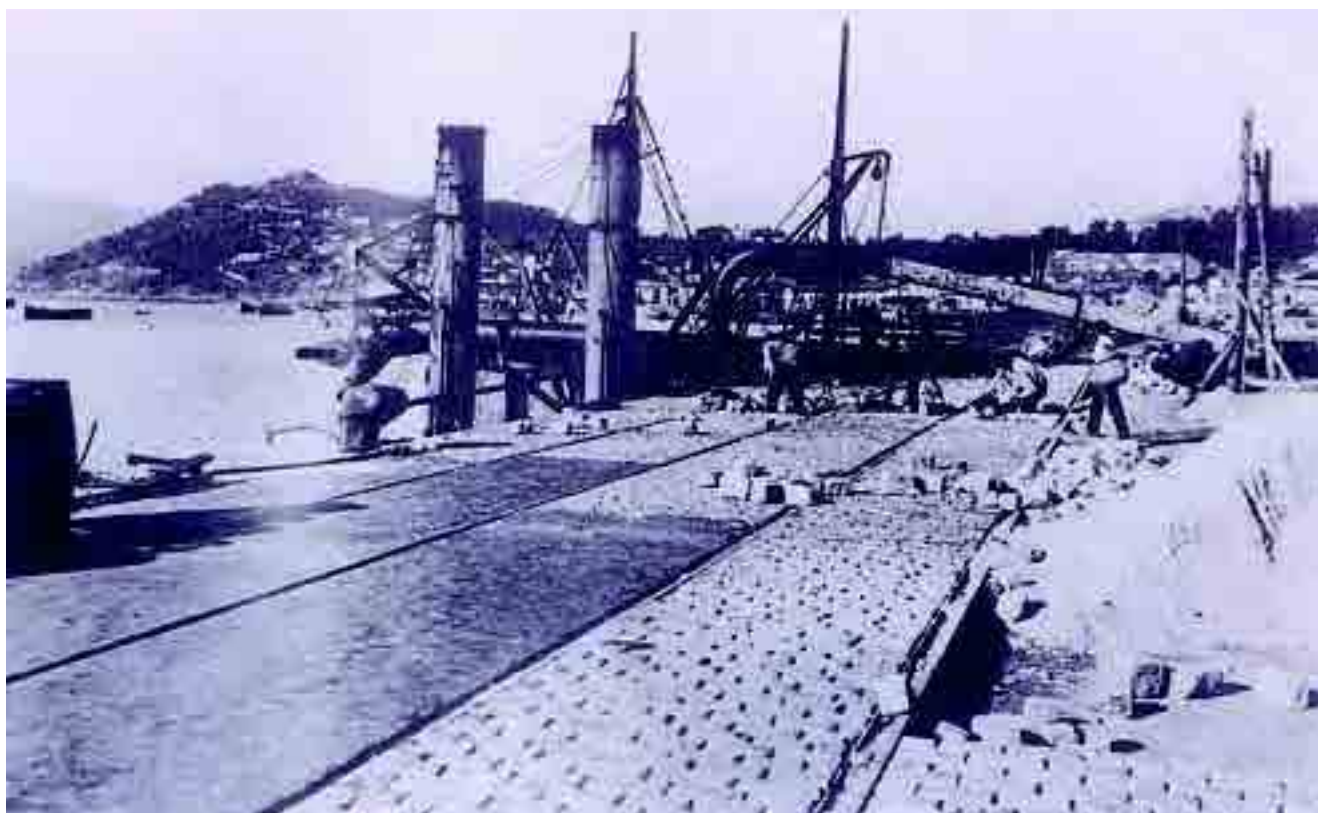
Evidentemente, esta solución no podía garantizar el cambio de signo de los resultados posteriores mientras el país continuara inmerso en la crisis económica, las huelgas paralizaran las obras durante meses, la inflación convirtiera en desastrosos los contratos mejor ajustados y el retraso en los pagos de las certificaciones se convirtiera en la norma. Con una situación tan crítica, tampoco en los siguientes dos años se pudieron evitar los malos resultados, como también se aprecia en el gráfico de la página anterior.



*El Banco de Bilbao fue el principal accionista de Obrascón desde 1934 hasta 1973. En la imagen, obtenida en los años 40, fachada del edificio de la sede del banco en Madrid hasta que se mudó a la actual, emplazada en el Paseo de la Castellana, construida por Obrascón.*



*Estas dos instantáneas muestran la construcción del muelle de Ribera de Areal, en Vigo. Arriba, el frente y, abajo, las vías y pavimento, ambas obras realizada por Obrascón en los años 30.*



Fueron años, estos de la primera parte de la década de los treinta, de pérdidas por fallecimiento en el consejo de Obrascón. Al asesinato de Marcelino Oreja, secretario del Consejo de Administración (ver apoyo adjunto), se sumaron otras por causas naturales. Así, el 8 de julio de 1931 falleció Francisco de Ussía y Cubas, Marqués de Aldama, socio fundador de la compañía y miembro del Consejo de Administración desde su constitución, el 15 de mayo de 1911. En el Consejo de Administración del 8 de agosto de 1931 se nombraron dos nuevos consejeros: Evencio Cortina y Ricardo Gondra y Lazurtegui.

Siete meses más tarde, el 7 de enero de 1932, murió José Joaquín de Ampuero y del Río, Presidente de la sociedad desde 1916 hasta su fallecimiento. Esta vacante en el Consejo la ocupó su hijo, José María de Ampuero y Gandarias, un mes más tarde. En esa misma sesión del Consejo, entre sus miembros y por unanimidad, fueron nombrados Presidente Julio de Arteché y Villabaso y, Vicepresidente, Evencio Cortina. Este último lo fue por poco tiempo, al fallecer poco después.

## La Guerra Civil

La última sesión del Consejo de Administración de la Sociedad General de Obras y Construcciones, antes del inicio de la Guerra Civil, se celebró el 25 de abril de 1936. La reunión se desarrolló con normalidad y en ella se trataron asuntos habituales sobre la marcha del negocio, entre los que ocuparon un lugar importante los conflictos laborales.

Enrique Idoyaga, el consejero delegado, informó sobre cómo se había desarrollado la huelga general de la construcción en Bilbao y del laudo que se esperaba del alcalde bilbaíno, autoridad a la que se había encomendado la mediación en el conflicto. También, se trataron los planteados en las obras de Cádiz por la CNT, protagonizados por personal metalúrgico y marítimo, así como la inestabilidad laboral en la cantera de San Fernando.

Previsoramente, dada la situación de inestabilidad social que se vivía, se acordó también contratar con la compañía L'Union un seguro de accidentes a favor de



25 de abril de 1936: Acta del último Consejo de Administración de la Sociedad General de Obras y Construcciones antes del inicio de la Guerra Civil. En ella se refleja ya la preocupación por los conflictos obreros.

## Asesinato del secretario del Consejo



*Marcelino Oreja Elósegui. Secretario del Consejo de Obrascón, fue asesinado durante la Revolución de 1934 en Mondragón.*

En 1934 y 1935, el clima de violencia provocado en España por los “ismos” tocó de lleno a muchas compañías y Obrascón no fue una excepción. El 5 de octubre de 1934, en el contexto de la efímera República Socialista de Mondragón, en la que el comité revolucionario local se apoderó de la villa guipuzcoana, a excepción del cuartel de la Guardia Civil, con una revolución que emulaba la de los bolcheviques, fue asesinado Marcelino Oreja Elósegui, un joven y brillante ingeniero de Caminos, Canales y Puertos que dirigía la empresa Unión Cerrajera de Mondragón (UCEM) y que ejercía como secretario del Consejo Administración de Obrascón desde julio 1929.

Junto a él, fue también ejecutado Dagoberto Resusta, diputado provincial y consejero de UCEM, mientras que Ricardo Azcoaga, jefe administrativo de la compañía logró salvar la vida y alertar al ejército que, finalmente, sofocó la sublevación pocas horas después, aunque demasiado tarde ya para Marcelino Oreja y Dagoberto Resusta.

Marcelino Oreja Elósegui era, además, diputado. Su última asistencia a un Consejo de Obrascón había sido el 16 de julio de 1934, tres meses antes de su muerte. Su hijo, Marcelino Oreja Aguirre, es un conocido jurista,

político y académico y diplomático español, que fue Ministro de Asuntos Exteriores del segundo Gobierno de la monarquía, Secretario General del Consejo de Europa y Comisario Europeo.

ingenieros, encargados y pagadores, que contemplaba, entre los distintos riesgos cubiertos, los de agresión, atentado o acción violenta con motivo de huelga, motín o hechos revolucionarios.

El director gerente, Vicente Morales, dio cuenta de las conversaciones mantenidas en Madrid, en una reunión de contratistas de obras públicas, sobre las peticiones del personal de mar, para que rigieran en toda clase de embarcaciones, incluyendo la maquinaria para la construcción de puertos, cuyas actividades poco tenían que ver con las propias de la navegación.

En el ámbito puro del negocio, se autorizó, además, a tomar parte en las subastas de obras en los puertos de

Vigo (dársena de Guixar), Aldán, y Cariño, y se desistió de ofertar en el de Espesante, en las provincias de Pontevedra, los primeros, y en La Coruña, los otros dos. También se ordenó efectuar los estudios de las obras anunciadas del trozo 2º del muelle de Ribera, en el puerto de Ferrol, y del pantano de Blasco Ibáñez, en Valencia. Asimismo, el Consejo conoció las conversaciones mantenidas por el gerente con el director del puerto de Cádiz sobre las instalaciones que debían montarse para el agotamiento del “Dique seco de carena”.

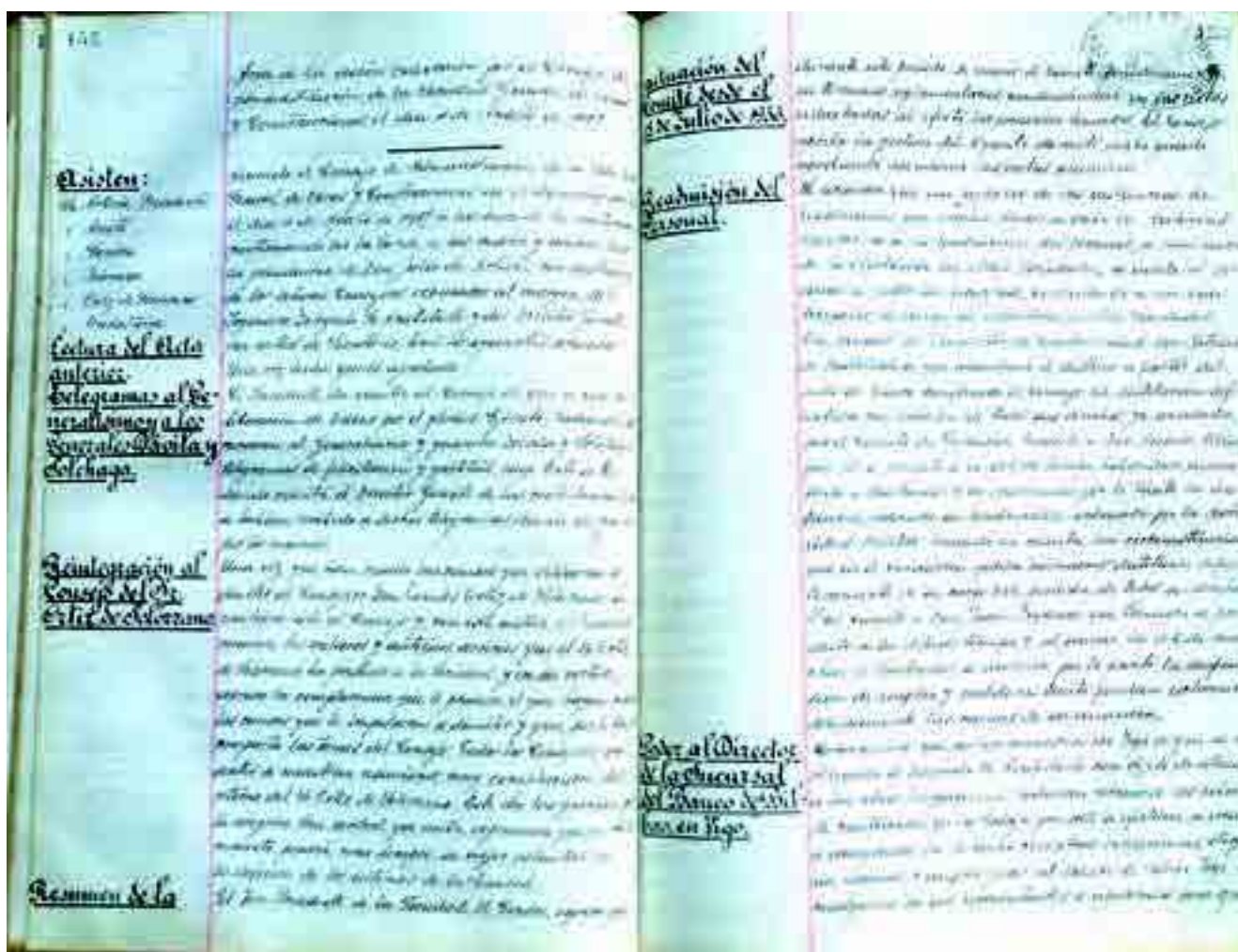
En el mismo Consejo, a propuesta de José de Aresti, fue nombrado Vicepresidente de la sociedad Ricardo de Gondra y Lazúrtegui, cubriendo el puesto vacante por el fallecimiento de Evencio Cortina.



Al iniciarse la Guerra Civil, Álava y Navarra quedaron dentro de la denominada “zona nacional” y Guipuzcoa y Vizcaya permanecieron en la republicana. El 31 de marzo de 1937, las tropas del general Mola iniciaron la campaña del norte y, desde finales de abril, el ejército vasco se batió en retirada. Con el ejército franquista a las puertas de Bilbao, el gobierno vasco decidió evacuar la capital vizcaína y volar los puentes sobre la ría, para retrasar el avance enemigo. Afortunadamente, se evitaron otras destrucciones en la ciudad y en la industria vasca. El 19 de junio cayó Bilbao y, a finales de mes, todo el territorio vasco estaba en poder de Franco y los batallones nacionalistas ya se habían

retirado hacia Santander. El gobierno vasco negoció con los italianos la rendición, por separado, de sus batallones, en el denominado pacto de Santoña.

Transcurrido poco más de un año de su última reunión, el Consejo de Administración de Obrascón reanudó las sesiones. El 4 de agosto de 1937 fueron convocados en el domicilio social, bajo la presidencia de Julio de Arteche, los consejeros Gondra, Idoyaga, Aresti y Uribasterra, el antiguo consejero Ortiz de Solórzano, que reingresaba en el consejo, el ingeniero delegado de Galicia, Carlos Anabitarte, y el director gerente, Vicente Morales, que actuó de secretario.



En agosto de 1937, después de la toma de Bilbao por las tropas nacionales, Obrascón reanudó las reuniones de su Consejo de Administración. El acta recoge la primera de las sesiones, reunida el 4 de agosto de 1937.

El Presidente dio cuenta al Consejo de que, a raíz de la liberación de Bilbao por “el glorioso Ejército Nacional”, se habían cursado, al General Franco y a los generales Dávila y Solchaga, telegramas

de felicitación y gratitud, cuyo texto leyeron en la reunión, dando cuenta el director gerente de las respuestas de agradecimiento que, a raíz del envío de dichos telegramas, se habían recibido.



*Durante la Guerra Civil, algunas constructoras fueron contratadas para equipos del frente y la retaguardia. Estos refugios fueron construidos por Elsan.*

El Vicepresidente, Ricardo de Gondra, relató que durante este tiempo se había reunido, periódicamente y en términos reglamentarios, el comité de Gerencia, sintetizándose, en las actas redactadas al efecto, los acuerdos tomados. El Consejo aprobó la gestión del comité durante dicho periodo y las actas aludidas.

También se tomó el acuerdo de que, sin perjuicio de las instancias de readmisión de personal que ordenó llevar a cabo la autoridad militar, se invite a los empleados a pedir su reingreso a través de un cuestionario redactado al efecto.

El director gerente dio cuenta al Consejo de las reuniones celebradas por los contratistas de obras públicas de Bilbao para la construcción de los puentes volados por el ejército republicano y se convino acudir

a los concursos, repartiéndose el trabajo de los mismos con arreglo a las disponibilidades y aptitudes de cada uno para los cometidos proyectados. Las propuestas fueron presentadas al Ayuntamiento y, siguiendo la sugerencia de uno de los gestores municipales, los beneficios obtenidos en los trabajos, cedidos al Ayuntamiento. Transmitió también el director gerente que, en el reparto de obras efectuado, se había acordado que el puente de la Merced fuese ejecutado por Obrascón, en colaboración con Arregui Constructores.

El Consejo, encontró razonables los acuerdos, más aún teniendo en cuenta el período del que se acababa de salir, y los aceptó. Acordó, además, acudir al concurso del puente del General Sanjurjo (antes de la Merced), convocado por el Ayuntamiento de Bilbao.



*El Consejo de Administración de Obrascón acordó en 1937 acudir al concurso convocado por el Ayuntamiento de Bilbao para la construcción del puente del General Sanjurjo, antes de la Merced, destruido durante la guerra.*

El ingeniero de Minas y director general de Obrascón, Vicente Morales, fue encargado de la ejecución de este acuerdo. Carlos Anabitarte realizó una memoria exhaustiva de la marcha de las obras en las delegaciones de Cádiz, Coruña, Ferrol, Santiago y Vigo, desde la fecha del alzamiento del Ejército nacional hasta el 30 de junio de 1937.

Poco a poco, las obras y delegaciones de la empresa fueron quedando en territorio nacional, lo que favoreció que, con mucho esfuerzo, se fuera recuperando la actividad. Entre 1937 y 1939, a pesar de continuar la contienda, se contrataron algunas obras. Ya en 1937 se hicieron cargo, tal y como estaba previsto, de la reconstrucción del puente del General

Sanjurjo, en Bilbao. Al año siguiente, en 1938, se realizaron obras en el Aeropuerto de Puntales, en Cádiz; también de tres depósitos subterráneos, de 600 metros cúbicos de capacidad total, con destino al almacenaje de aceite de oliva para la Jabonera Bilbaína; se reparó el puente provisional de Burceña, sobre el río Cadagua, para la jefatura de Obras Públicas de Vizcaya, y se levantó un nuevo taller para la Compañía Anónima Basconia.

En 1939, Obrascón se adjudicó también la estructura de hormigón armado para la fábrica de hilados La Conchita, en Sodupe (Vizcaya) y el movimiento de tierras (100.000 m<sup>3</sup>) para las obras del aeropuerto Carlos Haya de Sondica. Además de



*Al acabar la Guerra Civil se construyó, en 1939, la iglesia y residencia de los RRPP Capuchinos de Pamplona.*

estas adjudicaciones, finalizaron y fueron recibidas en el mismo periodo otras obras relevantes, como las de mejora de la navegación por la ría del Guadalete, en el puerto de Santa María, la dársena de pesqueros del puerto de Cádiz y el muelle de transatlánticos del puerto de Vigo; todas ellas, en 1937.

A pesar del esfuerzo del Consejo y de los directivos por mantener la normalidad, los resultados económicos de los malhadados años de la Guerra Civil fueron, una vez más, negativos; tal y como se indica en el gráfico adjunto.

### El fracaso de la autarquía

El proteccionismo en España viene de antiguo. El primer arancel proteccionista data de 1846 y los de 1892 y 1906, acentuaron esta tendencia. Durante los 30 años siguientes, es decir, hasta el alzamiento de 1936, la política económica española se caracterizó siempre por su marcado proteccionismo, fueran del carácter que fueran los gobiernos que se sucedieran en el poder.

A partir de la gran depresión de los años 30, el mundo se había lanzado a la defensa de sus mercados nacionales por medio de una variada serie de expedientes protectores. El modelo autárquico fue practicado por los nacionalsocialistas alemanes con éxito: crecimiento del PIB y pleno empleo antes del inicio de la Segunda Guerra Mundial. En aquel momento, resultaba lógico que el Gobierno español copiara el modelo económico de dos países con éxito, Alemania e Italia, que además habían apoyado al ejército nacional durante la Guerra Civil.



Fiel a esa idea, Franco manifestó su convicción de que “España es un país privilegiado que debe bastarse a sí mismo”. La autosuficiencia era su respuesta contra los “males” del liberalismo económico; de manera que impuso una política de autarquía e intervencionismo estatal, fijando como objetivo el desarrollo de una industria genuinamente española, que evitara el proceso de colonización exterior.

Este modelo había funcionado en Alemania e Italia, países mucho más desarrollados que España, con un tejido industrial e instituciones científicas que figuraban entre los más adelantados del mundo. El caso español era muy diferente: una nación empobrecida tras la Guerra Civil y mucho más atrasada.

Entre las principales causas del fracaso del primer franquismo destacaron las consecuencias de la propia Guerra Civil. Se calcula que entre los caídos en la guerra y después de la misma, así como los fallecimientos por la hambruna y las enfermedades, se alcanzó la cifra de 500.000 bajas. Además, se produjo una masiva migración forzosa, estimada en unas



*Imágenes de la autarquía: colas del racionamiento, un coche de gasógeno y el estraperlo, representado por mujeres que venden cigarrillos y espárragos en una calle.*



300.000 personas, y unas 260.000 encarcelaciones en 1940, lo que mermó considerablemente la fuerza laboral imprescindible para la necesaria recuperación del país, que tampoco pudo contar con el apoyo del entorno internacional, ya que la Segunda Guerra Mundial acababa de empezar. No se puede olvidar, además, el drama económico y humano y la ruptura social que se produjo en una España desgarrada entre vencedores y vencidos.

Además, el posicionamiento político del nuevo régimen a favor del Eje durante la Segunda Guerra Mundial, aunque mantuvo la neutralidad, tuvo como consecuencia el rechazo internacional al concluir la guerra en Europa, ya que la posición de España estaba considerada en la órbita de los denominados países fascistas.

La España surgida de la contienda civil contó con un sistema intervencionista, autoritario y arbitrario, un mercado interno con demanda escasa y poco exigente, enfrentada a una oferta carente de infraestructuras, con serias limitaciones financieras, una capacidad tecnológica sumamente dependiente del exterior y, finalmente, con factores productivos que adolecían de graves lagunas en formación y capital humano.

La política económica se demostró ineficaz y totalmente alejada de las condiciones del mercado. Los valores del PIB en 1929 (los máximos anteriores a la guerra) no se superaron hasta el año 1951 en términos absolutos y hasta cuatro años más tarde en términos per cápita. Durante toda la década de los años cuarenta se produjo un fuerte proceso

inflacionista, al financiarse el déficit con recursos del Banco de España y emisiones de deuda pignorable. El índice de precios 100 en 1939 alcanzó el índice 405 en 1951.

A este escenario se sumó el control de precios por imperativo legal, que propició la aparición del mercado negro. La implantación de la cartilla de racionamiento, que duró nada menos que doce años, no evitó el despegue del estraperlo, único método que tenían las familias para acceder a alimentos de primera necesidad, aunque a precios astronómicos que pocos podían pagar. Con los repartos de alimentos que facilitaban las cartillas era casi imposible sobrevivir. Los españoles de la época crecieron con dietas deficientes en proteínas. Y ese fue el caso de los más afortunados, porque gran parte de la población sufrió una hambruna real que, unida a la carencia de un sistema sanitario mínimamente avanzado, provocó un elevado número de fallecimientos en la posguerra.

La escasez energética fue otro importante factor negativo a partir de 1944, ya que se sufrían interrupciones del suministro eléctrico varias horas al día, así como restricciones del carbón y del petróleo que, una vez más, provocaron enfermedades entre los colectivos más desfavorecidos.

## **El inicio de la reconstrucción**

En octubre de 1939 se creó el Instituto Nacional de Colonización, cuya misión consistió en comprar tierras, transformarlas y asentar colonos en ellas. El

objetivo era recuperar el sistema agrario para volver a dar de comer a la población. No obstante, el ritmo de asentamientos fue muy bajo al principio: unos 1.500 al año durante el periodo 1939-1951.

Se han atribuido las deficiencias de la producción agraria en esta década a la destrucción de la Guerra Civil y a la “pertinaz sequía”. Sin embargo parece ser que el factor más decisivo de las pésimas cosechas fue la falta de inversiones, que no pasaron del 4% sobre el PIB, pues el esfuerzo del Estado se concentró de manera casi exclusiva en la industrialización autárquica. Son muy conocidos algunos de los proyectos industriales que se pusieron en marcha, por lo peregrino de las ideas. Quizá uno de los ejemplos más repetido sea el de la extracción de crudo de las pizarras bituminosas, auspiciado por el Instituto Nacional de Industria (INI). Creado en septiembre de 1941 mediante un decreto fundacional inspirado en el italiano Instituto per la Ricostruzione Industriale (IRI), su proyecto más importante en el primer momento fue la Empresa Nacional Calvo Sotelo, creada para producir combustible a partir de pizarras bituminosas, cuyos resultados fueron pésimos, pues en siete años no se consiguió ni un solo barril.

El mayor éxito se obtuvo en la producción de electricidad mediante carbones de baja calidad para la industria termoeléctrica (Endesa y Enher), si bien fue insuficiente para cubrir la demanda. En 1940, España había consumido un millón de toneladas de petróleo, pero, dada su cercanía al Eje, sufrió restricciones en el abastecimiento por parte de los aliados, de modo que en 1942 solo recibió un tercio de esa cantidad. Se

volvieron a ver vehículos movidos por tracción animal en las calles y apareció el gasógeno. Entre 1945 y 1949, la oferta eléctrica fue un 30% inferior a la demanda, cuando lo habitual en los años normales era que dicha oferta permaneciera un 10% por debajo.

La producción industrial española evolucionó solo a un ritmo de crecimiento del 0,6% anual durante el periodo comprendido entre 1935 y 1950, comparada con una evolución del 2,7% en el mismo periodo en Europa. Habría que esperar hasta 1950 para que España recuperara los niveles de producción industrial de 1930.

En 1938, en plena contienda, el Gobierno de Burgos organizó el Servicio Nacional de Regiones Devastadas, que luego se convirtió en una Dirección General. El 23 de septiembre de 1939, Franco dictó el decreto de Reconstrucción Nacional, que se aplicó en más de 180 localidades que resultaron dañadas durante la guerra en más de un 75% de su extensión. Fue el caso de Brunete, Belchite o Guernica, entre otros pueblos muy conocidos.

Se estima que en la década de los años 40 llegaron a Madrid unas 225.000 personas buscando rehacer sus vidas, lo que provocó problemas sin solución en el sector de la vivienda y disparó los precios de los alquileres. En esa etapa de posguerra se llegaron a utilizar trincheras y búnkeres como infraviviendas. El boom de la construcción dio lugar a una escalada de precios del cemento y otros materiales, por lo que se tuvieron que promulgar leyes contra la especulación y la picaresca empresarial.





*Huarte se encargó de la construcción, en 1945, de una de las iglesias más castizas de Madrid: Santa María de la Cabeza.*

En el año 1943, las cárceles seguían llenas de presos. Según los informes oficiales, había en ese año 112.755 encarcelados, pero estos números no incluían a los reclusos en campos de concentración y trabajo o en los batallones de fortificación y castigo.

Desde el primer momento de la proclamación del fin de la guerra, la represión había quedado unida, por los ideólogos del régimen, a la reconstrucción del país. Con este fin se organizaron batallones de trabajadores que se nutrían de presos y colonias penitenciarias militarizadas, que seleccionaban a los reclusos en función de sus aptitudes y especialización y los

destinaban a trabajos públicos, realizados por el Estado o por empresas privadas. La redención de penas por el trabajo fue el otro gran pilar de la represión. Los presos obtenían dos días de redención de la condena por cada día trabajado, un salario de 4,50 pesetas diarias y tres comidas al día.

Solo en 1941 se acometieron 1.600 obras de reparación y mejora de pavimentos de caminos y 180 de reconstrucción de fábricas. En abril del mismo año se inauguró el puente sobre el río Ebro, en Tortosa, el primero de soldadura eléctrica. Se concluyeron, también, los puentes sobre el Jarama en Madrid

y sobre el Guadalquivir en Sevilla; el acueducto de Tardienta, en Huesca; el puente sobre la ría de Betanzos, en La Coruña; otro más sobre el río Besós y, finalmente, la reconstrucción del madrileño Viaducto de Segovia. Se pusieron en marcha las obras del túnel de Viella, eje de una nueva conexión con Francia. Y en abril de 1943, Franco inauguró el viaducto del Esla, en Zamora.

También se destinaron fondos para la finalización de diferentes obras hidráulicas en curso y en proyecto, como las presas de Rosarito y de Cíjara, en Extremadura. En aquella época también se inició, en Albacete, el mayor pantano de España, el del Cenajo. Fue el primero de una larga serie. En septiembre de 1941 se inauguró el pantano de la Cuerda del Pozo (Alto

Duero), en Vinuesa, una obra iniciada en 1931 que había quedado inacabada con el desarrollo de la Guerra Civil. En octubre del mismo año se terminaron otros tres embalses: Arlanzón (Burgos), Camporredondo (Palencia) y Águeda (Salamanca). Y, en junio de 1942, también se inauguró el embalse de San Bartolomé (Zaragoza). Pero el proyecto hidráulico más ambicioso, nacido en los primeros años de la década de los 40, fue el de los embalses de Entrepeñas y Buendía, terminados entre 1956 y 1957 en la provincia de Guadalajara.

En ese contexto nacen en España compañías constructoras especializadas en las obras hidráulicas, como Construcciones Civiles, S.A. (Coviles), constituida oficialmente en 1946, y que 27 años



*Labores de reconstrucción en la postguerra. En la imagen, repoblación forestal en los jardines del parque del Oeste.*

después, en 1973, pasó a formar parte del grupo Obrascón. La terminación y recrecimiento de la presa del Vado y la ejecución de su aliviadero fue la primera obra que acometió esta constructora, inaugurada por Franco en el verano de 1951. El 12 de octubre de 1943, declarado día de la Raza, Franco presentó la reconstrucción del Campus Universitario de Madrid: la nueva Ciudad Universitaria.

### **Obrascón en la reconstrucción**

Terminada la Guerra Civil, Obrascón mantuvo, pese a todas las dificultades y carencias, sus delegaciones tradicionales, ligadas a la obra portuaria, en Bilbao, Santander, Galicia y Cádiz, que reanudaron las obras previamente contratadas y acometieron las nuevas adjudicaciones. Entre estas últimas destacaron en

1940 el muelle comercial y los rellenos en el puerto de Marín; la terminación del muelle de ribera entre los diques este y oeste del puerto de El Ferrol; el muelle de Maura en la bahía de Santander y los destajos parciales de dragados en el Puerto de Santa María.

En 1941 se contrató la nueva ampliación de la fábrica de “La Conchita”, en Sodupe; el ensanchamiento del dique 3 de la Compañía Euskalduna; el desmonte en roca en Santurce; el camino de enlace entre las dársenas de Belbés y Bouzas y el relleno del terreno ganado al mar, en el puerto de Vigo; la consolidación y ampliación de las gradas del astillero de El Ferrol, así como los túneles para la Base Naval de La Graña.

En 1942 le tocó el turno al escollero en el puerto de Santa María y un año después, en 1943, al muelle de



*Así avanzaba la construcción por Huarte del Estadio Santiago Chamartín de la Rosa en 1945, hoy Santiago Bernabeu.*

ataque en el puerto de El Ferrol y la prolongación del muelle del Arenal, en Vigo. En 1944 se adjudicaron un número mayor de obras, entre las que destacaron el muelle transversal y cimentaciones en el puerto de Vigo; el relleno de Bouzas; los ramales del ferrocarril a La Graña y al astillero de El Ferrol; el desmonte en roca, también en Ferrol, y la fábrica de Electrolítica Española, en Derio (Vizcaya). En 1945 se adjudicaron la ampliación de la Central Térmica de Burceña y el tinglado de hormigón armado de Zorroza, ambas en Vizcaya.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, Obrascón se hizo cargo, en 1946, de la construcción de la base de Hidros, en El Ferrol; de varios trabajos en Ponferrada, como la Central Térmica; la presa de la Fuente del Azufre; del ferrocarril minero a la central térmica, y

del salto a pie de presa y toma de agua en la misma localidad, así como de la ampliación del embarcadero de El Con; el muelle de ribera en El Ferrol y el dragado en la bahía de Vigo. En 1947 destacan las obras en el aeropuerto de Santander y el dragado en el puerto de El Ferrol, mientras que, en 1949, Obrascón ejecutó sendos dragados en el puerto de Villagarcía de Arosa (Pontevedra) y en las dársenas Villanueva, Pesquera y Nueva, en Melilla.

En aquellos años, Obrascón rehusó a presentarse a obras de largo plazo y presupuesto importante que no incluyeran cláusulas de revisión de precios. La tremenda inflación de la época convertía en desastrosa cualquier obra de esas características, por buenos que fueran los precios iniciales, excepto en aquellos casos en que pudieran justificarse numerosos y sucesivos



*Construcción de los Nuevos Ministerios por Huarte. Evolución de la obra en los años cuarenta.*

*Explanación del Aeropuerto de Barajas de Madrid en 1945, realizada por Sato.*

proyectos reformados. Así, se fraccionaban las obras en lotes más pequeños, para ir licitándolas poco a poco, con precios actualizados, a medida que se iban terminando las anteriores.

También eran corrientes los destajos y los contratos de alquiler, sobre todo de maquinaria y elementos de flota. Las campañas de dragado podían abonarse por horas de trabajo de los equipos necesarios. Se utilizaban también los contratos por administración, sobre todo con compañías privadas, y era muy frecuente la subcontratación, incluso la acordada en cadena, para repartir riesgos. Así, la empresa adjudicataria del Ferrocarril Gallego, Constructora Ferroviaria, que en 1947 pasó a llamarse M.Z.O.V, subcontrató algún tramo a Obrascón que, a su vez, hizo lo propio con un contratista local.

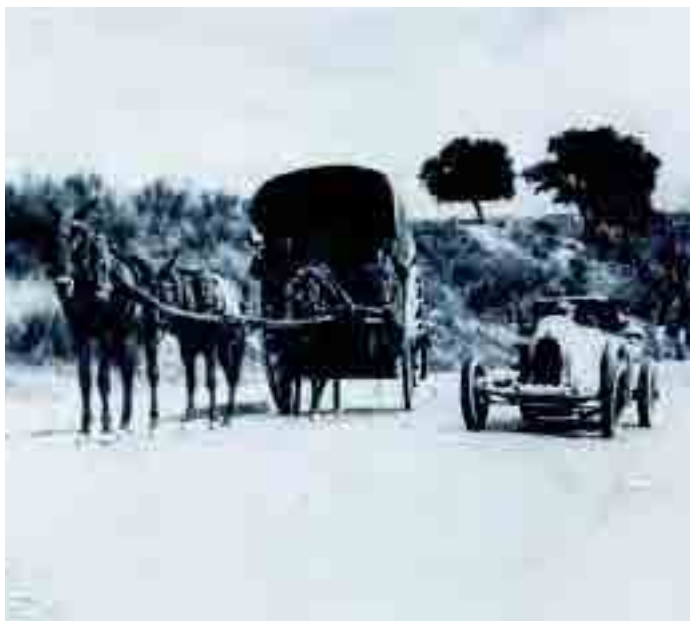
La falta de suministros provocó paralizaciones continuas en las obras. Escaseaban el cemento, el acero para armaduras y el carbón para las calderas.

Fue prácticamente imposible conseguir repuestos de maquinaria de procedencia extranjera durante los cinco años posteriores a la guerra civil, debido a la Segunda Guerra Mundial, y más tarde, por el aislamiento internacional y, en ambos casos, por la escasez de divisas.

En 1945 se procedió, finalmente, a la recepción de la obra del dique Seco del puerto de Cádiz. El inspector de obras públicas indicó que el dique tenía que estar achicado para el acto de la recepción. Arduo empeño, teniendo en cuenta la severas restricciones eléctricas a las que estaba sometida la Provincia de Cádiz. El problema del retraso en los pagos de las certificaciones, aunque de otra naturaleza, también imprimió un ritmo lento a las obras afectadas. En 1940 se realizaron múltiples gestiones, recogidas en las actas del Consejo de Administración de Obrascón, para cobrar las certificaciones atrasadas de los puertos de Vigo y La Coruña; al menos, las expedidas con fecha posterior al 18 de julio de 1936.

En la primavera de 1946, Obrascón se quedó sin obras en la zona de Cádiz. Las perspectivas no eran buenas y el Consejo tomó la decisión de cerrar la delegación. La finca de 34 hectáreas que se venía explotando como cantera, en el término municipal de San Fernando y que fue comprada en septiembre de 1920, fue vendida por 85.000 pesetas. El taller mecánico existente en la capital gaditana se envió a Galicia. El 30 de septiembre cesó Cristóbal Machín el delegado, tras cerrar la delegación.

En esta década, fallecieron José de Uribasterra y Bernaola, enero de 1941, que fue socio fundador y director general de la sociedad, y Tomás Ortiz de Solórzano, diciembre de 1946, que fue consejero de Obrascón. En octubre de 1946, el Gobierno otorgó al entonces Presidente de Obrascón, Julio de Arceche y Villabaso, la Gran Cruz de Isabel la Católica, por “haber logrado espléndidas realizaciones en años tan tormentosos”.



*En las carreteras españolas de los años 40 aún convivían los vehículos de tracción animal con los de motor.*

## Las mejoras en la red viaria

Durante la Guerra Civil, la red de carreteras españolas se vio seriamente afectada por la actividad militar. La Revista de Obras Públicas, de diciembre de 1940, publicó datos de esa destrucción: 1.771 obras menores, alcantarillas, tajeas y pontones, y 669 puentes. El afirmado se había degradado en la totalidad de la red. En este contexto, Elpidio Sánchez Marcos, dueño de la empresa del mismo nombre, dedicada fundamentalmente a los firmes de carreteras, decidió en el año 1944, transformar su compañía en la Sociedad Anónima asfaltos y construcciones Elsan, cuyo objetivo fundacional era trabajar en la construcción y conservación de carreteras. Elsan se integraría, medio siglo después, en Obrascón.

Recién terminada la guerra, en abril de 1939, se publicó el Plan de Carreteras del ministro Peña Boeuf, cuyo ambicioso objetivo era la reconstrucción de la red vial, pero no pudo ponerse en marcha porque unos meses más tarde estalló la Segunda Guerra Mundial y resultó así imposible conseguir derivados del petróleo, maquinaria, ni créditos para un plan de esa naturaleza.

Hasta la década de los años cincuenta, la actividad en carreteras se redujo prácticamente a la reconstrucción de puentes y obras de fábrica, dada la penuria económica y la falta total de ayuda exterior. Y pese a todo, bastante se hizo, porque entre 1938 y 1942 se construyeron 1.561 puentes, más del doble de los destruidos durante la guerra.

El parque móvil, además de haber mermado por los efectos de la guerra y el envejecimiento natural, no se había renovado. Por otra parte, tampoco se disponía de carburante, como consecuencia del bloqueo internacional. En 1946, con la creación de la Empresa Nacional de Automoción S.A. (ENASA), dependiente del Instituto Nacional de Industria, se dio un nuevo impulso al ramo del automóvil. ENASA absorbió la vieja Hispano Suiza, que aportó a la nueva empresa sus instalaciones de Barcelona. En las cercanías de Madrid se instaló la factoría Pegaso, para la fabricación de camiones y motores diesel. En mayo de 1950 se puso en marcha SEAT, la primera gran empresa española de fabricación de automóviles, que tuvo como socio a la FIAT italiana y como principal accionista, al INI.

En diciembre de 1950, el Gobierno aprobó el Plan de Modernización de la Red de Carreteras Españolas,

siendo ministro de Obras Públicas José María Fernández Ladreda. Este seguía las directrices de varios planes anteriores, entre ellos, los del Conde de Guadalhorce, Circuito de Firmes Especiales y Peña Boeuff, incorporando algunas nuevas exigencias que los adelantos técnicos aconsejaban.

En el año 1950, de los 110.095 kilómetros de la red de carreteras española, 70.062 estaban a cargo del Estado: 5.913 dependían de organismos autónomos y 33.556 correspondían a la red de caminos vecinales. El plan de modernización solo preveía actuar sobre 10.909 kilómetros de carreteras, aquellos considerados de tráfico intenso. En cuanto al tipo de firmes de estos tramos del grupo A -tráfico intenso, con predominio de vehículos con rueda de goma, capaces de desarrollar altas velocidades- solo un 3% disponía de revestimientos especiales; un 30% era de macadam con riego asfáltico y, el restante 67%,



*El plan de modernización de carreteras españolas de 1950 impulsó fuertemente la calidad de estas infraestructuras, así como la tecnología de las máquinas para el asfalto. En la foto, último modelo de una extendedora Alfelder autopropulsada, recién importada de Alemania.*

macadam ordinario. Los objetivos más importantes del plan consistieron en establecer la sección normal de la plataforma en 7-9 m. (calzada encintada, más arceles) y revestir con riego asfáltico o aglomerado en caliente los tramos de vía de mayor tráfico.

En diciembre de 1955 se había cubierto la primera fase del Plan, pero también se había agotado el presupuesto, y las obras apenas habían llegado a la mitad de lo proyectado. El 22 de diciembre de 1955, cuatro días después de finalizado el plazo del anterior, se aprobó una nueva ley que prorrogaba el Plan por otros cinco años (1955-1960), con un presupuesto anual de 750 millones de pesetas, lo

que suponía casi un cincuenta por ciento más que el presupuesto anual del quinquenio anterior.

En el mes de agosto de 1952 se descargó en el puerto de Santander una máquina que llamó poderosamente la atención. Se trataba de una extendidora Alfelder autopropulsada, fabricada en Alemania, para operar con aglomerados en caliente. Fue la primera de este tipo que llegó a España. Su actuación en las obras produjo la admiración de cuantos la contemplaron y los conductores y usuarios que circularon por los firmes extendidos por ella apreciaron una calidad y suavidad en la rodadura desconocidas hasta entonces.



*De la cantera de Meira, propiedad de Obrascón, se extraía la piedra para la construcción de los muelles de Vigo.*



DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011



*Capítulo*

4

# *Estabilización y desarrollismo.*

## *Obrascón toma un nuevo rumbo.*

### *1950-1973*

La autarquía se mantuvo hasta 1959, pero durante los años cincuenta, que los historiadores han llamado “decenio bisagra”, la economía se fue abriendo lentamente. En este periodo perduraron el control del mercado de divisas y las restricciones sobre inversiones extranjeras. A pesar de la pobreza y del aislamiento inicial, se apreciaron en estos años mejoras en la producción y el consumo, arrancó la industrialización y se produjo un lento incremento de los intercambios con el exterior, así como una disminución de los mecanismos intervencionistas del Estado.

Con el bloqueo ruso de Berlín en 1948, la expansión del comunismo en China y su implantación en los países de la Europa del Este comenzó la guerra fría, lo que llevó a Occidente a reconsiderar su actitud sobre la oportunidad de continuar con el bloqueo económico impuesto a la dictadura española. La guerra de Corea (1950-1953) incrementó las tensiones entre los dos bloques. Franco, anticomunista a ultranza,

vio mejorada su imagen en los países occidentales; los del mundo libre. La mejora no tardó en tener consecuencias y, en noviembre de 1950, la ONU anuló las disposiciones de aislamiento diplomático contra la dictadura franquista. El primer Estado que otorgó reconocimiento diplomático a España fue el Vaticano.

### La “Década bisagra”

La mayor parte de los países volvieron a enviar a sus embajadores a Madrid. La apertura hacia EEUU se inició con la visita a España del almirante Sherman en julio de 1951, que supuso el comienzo de conversaciones para una futura alianza militar y el envío de ayuda económica. Esta ayuda americana se concretó, tras la firma de los acuerdos de Madrid de 1953, a través del Programa de Apoyo Defensivo y del Plan de Suministro de Excedentes Agrícolas, que venía a ser un sucedáneo del Plan Marshall. “Los americanos no nos suministraron locomotoras

como a los países del reciente Plan Marshall, pero nos socorrieron con sus excedentes de mantequilla, queso en lata y leche en polvo”<sup>(1)</sup>. No obstante, toda ayuda era bienvenida.

Los primeros signos de progreso material no se hicieron esperar. Se terminaron las restricciones de agua y luz, desaparecieron las cartillas de racionamiento y se alcanzó la renta per cápita de antes de la guerra. En las casas particulares, la austera sala de estar se convirtió en *living*, y el brasero dio paso a calentadores eléctricos. Llegaron los utensilios de cocina de aluminio, los fregaderos de marmolina, las medias de nailon, la coca-cola, el colchón de muelles, las cafeterías con camareras, los pisos a plazos, los bolígrafos. En definitiva, un notable desarrollo de la sociedad española.

Entre 1951 y 1958, los recursos americanos destinados a España alcanzaron la cifra de unos 800 millones de dólares, de los que 300 se concedieron en concepto de préstamo y el resto, como donativo.



*En 1950, la ONU anuló las disposiciones de aislamiento diplomático, lo que permitió el inicio de la lenta apertura de la economía española hacia el exterior. En la imagen, Francisco Franco recibe las cartas credenciales del nuevo embajador del Reino Unido en España, John Balfour.*

<sup>(1)</sup> Juan Eslava Galán: “Historia de España contada para escépticos”. Cap. 94. pag. 353.



*Interior de sendas viviendas medias españolas a principios de los años 50 y a finales de los 60. El progreso económico obtenido con la lenta apertura al exterior permitió modernizar los hogares, en los que poco a poco desaparecieron las cocinas de carbón, al tiempo que aparecían los primeros televisores.*

*El plan de modernización de carreteras emprendido en 1951 permitió el asfaltado de muchos viejos caminos empedrados e iniciar la mejora de las comunicaciones viarias. En la imagen, obras en un camino empedrado.*



Pero durante toda esa década, las ayudas totales superaron los 1.000 millones de dólares, llegando a los 1.500 millones hasta 1963. Estos auxilios supusieron un apoyo considerable a la economía española y facilitaron una cierta renovación de la industria, que pudo adquirir maquinaria nueva y mejorar sus equipamientos.

La inversión del Instituto Nacional de Industria (INI) durante los años cincuenta, multiplicó por siete la realizada en la década anterior y ya en 1955 concentraba más del 40% del esfuerzo público. Su estrategia se centró en las producciones eléctrica y siderúrgica, así como en el refinado de petróleo. Se intentó espolear la producción siderúrgica, desarrollar el sector de carburantes y buscar capital extranjero para la fabricación masiva de turismos. Por su parte, la producción de aluminio se multiplicó por diez a lo largo de aquellos años, tras la apertura de una nueva factoría en Avilés y la ampliación de las instalaciones ya existentes en Valladolid.



## El campo hace las maletas

Atadas con cuerdas, para trasladarse a la ciudad, donde se malvivía mejor, el campo hizo las maletas. Unos 700.000 campesinos echaron dos vueltas de llave a su casa del pueblo para hacinarse en chabolas de chapa y fibrocemento a las afueras de la gran ciudad. El éxodo rural repercutió intensamente en la crisis de la agricultura tradicional y propició su modernización mediante la adquisición de maquinaria y la adopción de nuevas técnicas.

Durante los años cuarenta, el proceso de mecanización de la agricultura estuvo paralizado por dos motivos: la obtención de maquinaria agrícola estaba al alcance de muy pocos y la mano de obra era tan abundante y barata que, entre los agricultores, se desechaba cualquier innovación. Mas tarde, el cambio ya fue notable. La mecanización llegó, en primer lugar, a las grandes explotaciones, a cultivos como los cereales. Posteriormente, este proceso se hizo extensivo a las fincas

de mediano tamaño y a otras labores agrícolas y esa modernización tuvo como consecuencia el incremento de la productividad y la mejora de los salarios.

*En los años 50, cerca de 700.000 campesinos se trasladaron a las ciudades, donde se malvivía mejor. Este éxodo masivo propició la modernización del campo, que tuvo que abandonar el sistema tradicional, intensivo en mano de obra y tracción animal, y sustituirlo por nuevas técnicas y maquinaria que permitían mejorar la productividad.*

El nombramiento de Rafael Cavestany en 1951 para ocupar la cartera de Agricultura propició los primeros pasos hacia el abandono de la política autárquica en el sector agrario, impulsando la modernización del campo, la liberalización de los mercados y el establecimiento de precios remuneradores para las cosechas.

Con el objetivo de afrontar los problemas más graves que padecía el campo español, principalmente el bajo nivel de producción y las precarias condiciones de vida de los agricultores, se impulsaron de forma notable los regadíos, para lo cual se prodigó la construcción de infraestructuras hidráulicas, en especial los embalses. Además se desdeñó la adquisición de fincas de secano, como se había efectuado en la década anterior, y se incrementaron las ayudas concedidas por el Instituto Nacional de Colonización (INC) para la transformación de tierras de secano en regadío. Si hasta 1950, estos auxilios superaron escasamente los 200 millones de pesetas; este montante superó los 2.750 millones en la década siguiente.

Se ha calculado que, entre 1951 y 1960, el INC y la Dirección General de Obras Hidráulicas pusieron en riego unas 200.000 hectáreas y los propios agricultores lograron otro tanto. Las más ambiciosas operaciones colonizadoras de la época fueron los planes de Badajoz y de Jaén. El primero fue el más importante y conocido. Esencialmente pretendía extender las zonas de regadío, regular el caudal del Guadiana, repoblar terrenos forestales e industrializar diversos productos agrarios.



*Para paliar los problemas más graves que padecía el campo se impulsó de forma notable el regadío, cuyo abastecimiento se logró mediante la construcción de numerosas infraestructuras hidráulicas, sobre todo presas y embalses. En las imágenes la presa del Cenajo, en Albacete y la de Guadalén, en Jaén, construidas en estos años por compañías integradas en OHL.*



## Los poblados de obra

En las décadas de los años cincuenta y sesenta del pasado siglo fue acometida una importante cantidad de los embalses que abundan en la geografía española. El limitado desarrollo de las comunicaciones, el aislamiento geográfico y las dificultades orográficas impulsieron frecuentemente la fundación de poblados con la correspondiente dotación de servicios. Fueron nuevas poblaciones a pleno rendimiento, al menos durante la ejecución de la obra. Se describe a continuación uno de ellos, el poblado de la presa del Cenajo, construida por Construcciones Civiles (Coviles), una constructora posteriormente absorbida por Obrascón.

El embalse del Cenajo pertenece a la cuenca del Segura y se encuentra en el término municipal de Moratalla (Murcia), en la frontera entre Castilla la Mancha y Murcia. Se trata de una presa de gravedad, de 84 metros de altura, 216 metros de longitud y una capacidad de embalse de 472 hectómetros cúbicos.

Cuando se comenzó a construir, como la mayoría de las presas se suelen ubicar en parajes geográficos apartados, la empresa adjudicataria de las obras, Construcciones Civiles, tuvo que edificar un poblado temporal para los 7.742 obreros que trabajaron en la obra. Para albergar a todos ellos y disponer de los servicios indispensables se dotó al nuevo poblado de todo tipo de instalaciones, con una zona para obreros eventuales, viviendas para obreros fijos, una residencia para técnicos y administrativos, un cine y una cantina, una biblioteca, escuelas, un hospital, una casa cuartel de la Guardia Civil así como diferentes instalaciones para el desarrollo de la construcción propiamente dicha. Contaba asimismo con una ermita dedicada a Nuestra Señora de los Desamparados. El poblado dio servicio durante diez años.

Se terminaron las obras a finales de 1960. La recepción provisional se produjo el 29 de junio de 1962 y un año más tarde, el 6 de junio de 1963, Franco la inauguró oficialmente.

Entre 1950 y 1960 se repoblaron más de un millón de hectáreas de monte, sobrepasando los objetivos iniciales. Esta repoblación se llevó a cabo a través de un sistema de consorcio de montes de propiedad de los ayuntamientos. Se utilizaron especies de rápido crecimiento e inmediata rentabilidad, utilizables por las compañías papeleras y madereras.

En 1957, Navarro Rubio, nuevo ministro de Hacienda, intentó conseguir la suficiencia financiera sin caer en tensiones inflacionistas. La Ley de 26

de diciembre de aquel año basó el nuevo sistema sobre cuatro cargas fiscales: los rendimientos del trabajo personal, el impuesto de sociedades, las rentas del capital y el impuesto industrial. Esta reforma implantó la denominada “evaluación global” por la que el Ministerio de Hacienda estimaba el importe a pagar por cada sector, que se pactaba con el gremio correspondiente, para que éste se encargara de repartir y recaudar las cuotas proporcionales entre cada uno de sus componentes.



*El aislamiento de las obras de presas impulsó la construcción de poblados de obra con todos los servicios exigidos por una comunidad. Este de la presa del Cenajo duró una década.*



En los impuestos sobre los rendimientos del trabajo personal y las rentas de capital se mantuvo la progresividad, que desapareció en el impuesto sobre la renta de sociedades. Esta técnica fiscal resultó una eficaz fuente de financiación para el Estado, aunque a la postre, estas reformas se revelaron insuficientes.

La década de 1950 presenta dos rasgos principales en cuanto a los intercambios comerciales con el exterior. En primer lugar, el valor de las compras fue muy superior al de las ventas y, por tanto, el déficit comercial experimentó un crecimiento permanente. Y, en segundo, las exportaciones se mantuvieron estancadas después de un crecimiento espectacular entre 1948 y 1951, mientras que las importaciones crecieron regularmente. El bajo nivel de la productividad española y la sobrevaloración de la peseta encarecían excesivamente a los productos españoles en el extranjero.

La notable crisis que presentaba la balanza de pagos desde 1957 asfixió el modelo autárquico. Esta situación explica el cambio de rumbo hacia una

política de estabilización de precios y de liberalización del sistema de pagos e intercambios con el exterior, que se llevó a cabo a partir de 1959.

### **Obrascón entra en la edificación**

Las principales obras adjudicadas a Obrascón durante esta “Década bisagra” correspondieron a su mercado tradicional de obra civil, con predominio de las portuarias y algunas carreteras. La mayoría correspondieron a Galicia y Santander y solo dos a Andalucía.

En obras portuarias, las correspondientes a Galicia se efectuaron en varios muelles de los siguientes puertos: muelle de pasajeros y rampa de descarga en El Ferrol del Caudillo (1951); muelle transversal, muro y relleno en el de Vigo (1953); atraque en Moaña y la terminación de la dársena de Guixart, en Vigo (1954). En Santander, las obras marítimas fueron el dragado en la ría, entre la rampa-varadero y el nuevo muelle, del puerto de San Vicente de la Barquera (1954), el colector y depósito elevado de la J.O.P

de Santander (1953), la rampa de tráfico de bahía al este del muelle embarcadero en el puerto de Santander (1957) y el secadero de redes de Maliaño (1958). Otras obras portuarias tuvieron como escenario Andalucía a través del dragado de los puertos de Huelva (1950) y de Málaga (1954).

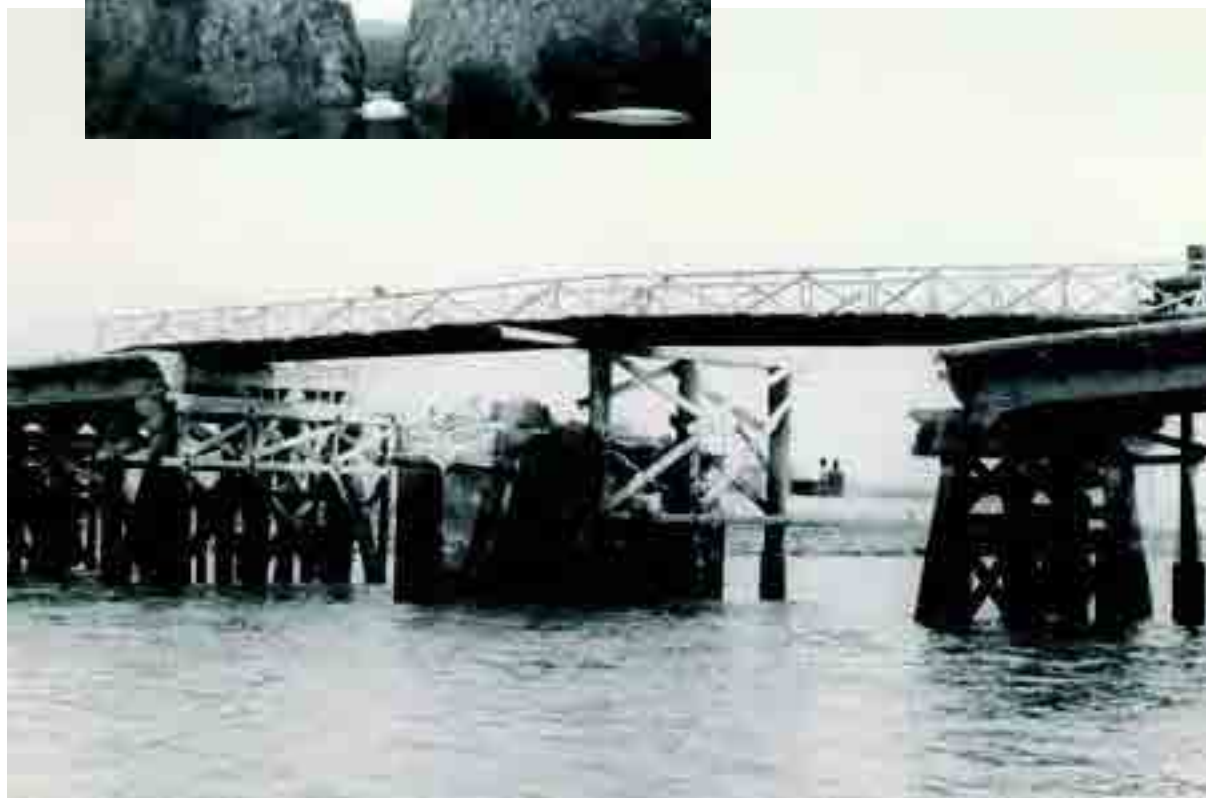
También construyó Obrascón varias carreteras en estos años: Orense a Vigo (1955), Lugo-Santiago de Compostela (1955) y la reparación de los pavimentos y las vías del puerto de Vigo (1956), en Galicia. Este mismo año se acometió en la provincia

de Santander la construcción de la carretera entre Cicero y Santoña.

Hasta 1956, transcurridos los siete primeros años de la década, el resultado medio anual fue de unas 180.000 pesetas, que suponía un escuálido 3% sobre los 6 millones de pesetas de capital social. No obstante, la rentabilidad había mejorado porque, en los pavorosos años cuarenta, la media había sido de un 6%. Lo más penoso era que, después de tantos años, no hubieran todavía podido enjugarse las pérdidas incurridas por la

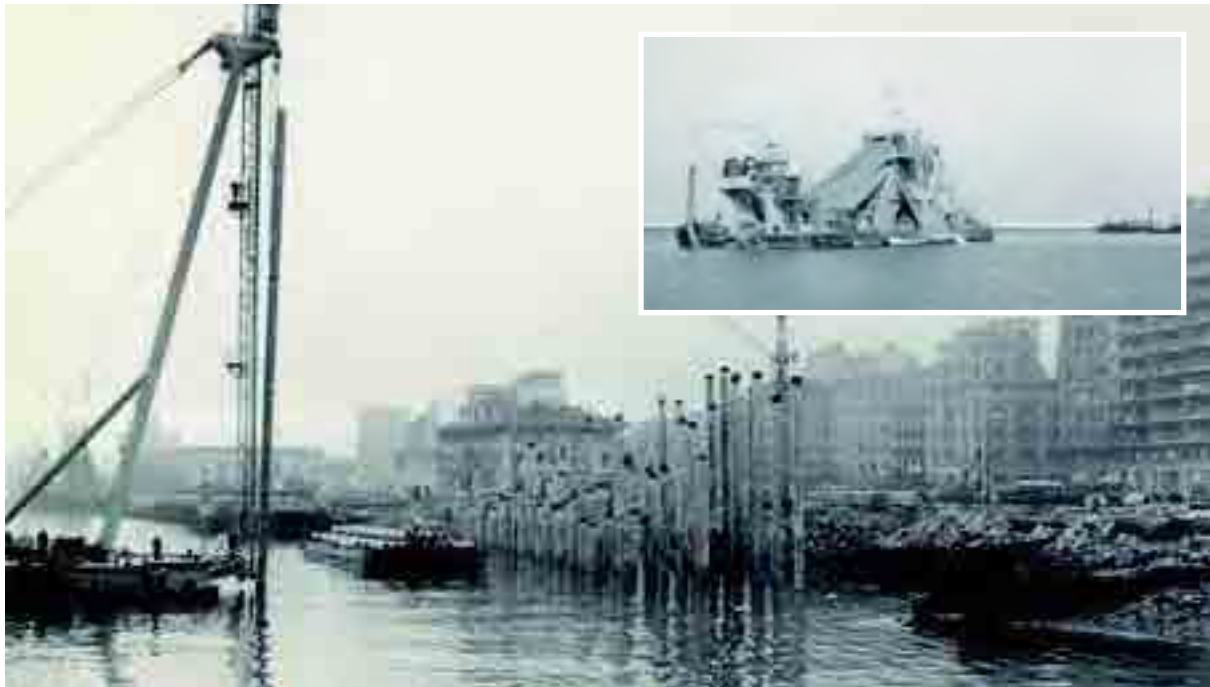


*Obrascón también colaboró en el desarrollo de las infraestructuras ferroviarias y viarias españolas acometido en los años cincuenta. En las imágenes, construcción del viaducto del Ulla, del Ferrocarril Coruña-Pontevedra, obra acometida por Obrascón en 1952, y de la carretera de Cicero a Santoña, en 1956.*





*En los años 50, Obrascón continuó centrada en su mercado tradicional de obra civil, con predominio de las portuarias. En las imágenes, una de las cabrias utilizadas por la compañía en esta década para trasladar grandes volúmenes de materiales en sus obras y cubípodos en la base naval de Rota, en 1959. Abajo, obras en el puerto de Santander, en 1967 y dragado en el puerto de Cádiz, en 1962.*



constructora durante los últimos seis ejercicios de la década de los malhadados años treinta, después de la recapitalización de la sociedad en 1934, para reconocer unas pérdidas del 90% del capital social y ampliar el mismo hasta los seis millones de pesetas anteriormente mencionados.

Se imponía un cambio de rumbo y Obrascón apostó por la edificación. Tenía una amplia experiencia en obras industriales y en estructuras de hormigón, y la vivienda ofrecía un futuro prometedor, dadas las carencias que los flujos de población ponían de manifiesto. El conde de Arteche, consejero de la compañía durante 49 años y Presidente durante 28, impulsó decididamente este cambio de rumbo.

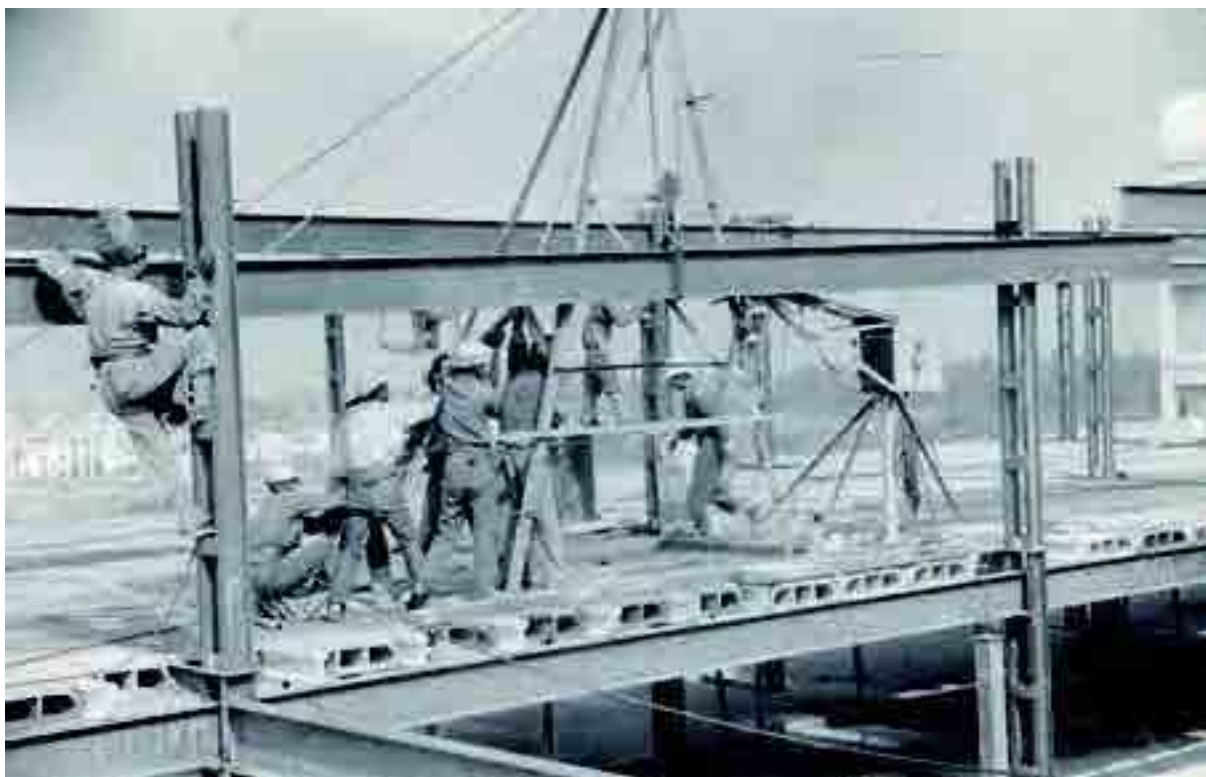
En 1956 se consiguió el primer contrato de edificación, consistente en obras en la Comandancia de Marina de Las Palmas de Gran Canaria. Con este motivo, se nombró a Daniel López del Río para abrir la primera delegación en las Islas Canarias. Su acertada gestión tuvo éxito, porque dos años más tarde, en 1958, le fue adjudicado a Obrascón el nuevo edificio para la delegación de Hacienda de las Palmas, proyectado por Carlos Sobrini y García de Castro, y en 1959, la construcción del Palacio de Justicia, con proyecto de Miguel Martín Fernández de la Torre.

En 1958 se nombran nuevos delegados a Francisco Arcos Pangua, en Córdoba; Luis Pascual, García, en Jaén, y Eduardo García Vinuesa, en Linares. En Córdoba y Jaén se trabajó sobre todo en obras industriales y fábricas, siendo SECEM, perteneciente al grupo del Banco de Bilbao, el principal cliente.

En el año 1959, las grandes cifras del balance habían mejorado. La obra ejecutada por la empresa ascendió a 67.890.670,38 pesetas; correspondiendo la mitad a obras del Estado, y la otra mitad, a clientes privados. El beneficio ascendió a 765.727,70 pesetas, un 12,62% sobre el capital social, destinado en su integridad a cancelar pérdidas antiguas.

Esta década del lento renacer de ambas economías, la española y la de Obrascón, fue testigo de la pérdida de personajes relevantes de la empresa. El 7 de abril de 1951 falleció Ricardo de Gondra y Lazúrtegui, Vicepresidente y miembro del Consejo de Administración durante 20 años. Dos años después, el 12 de febrero de 1953, el Consejo de Administración asistió en pleno a la misa de réquiem encargada por la empresa en sufragio de Vicente Morales Infante, ingeniero de minas y sucesor en la gerencia de Obrascón en 1921 de José de Uribasterra y Bernaola. A propuesta del Presidente, Julio de Arteche, y para cubrir la vacante dejada por Ricardo de Gondra, el Consejo acordó nombrar consejero a Carlos Anabitarte Romero, “cuyas excelentes cualidades son bien conocidas de todos en los largos años que lleva al servicio de la empresa. Se acordó, asimismo, que el nuevo consejero, en unión del también consejero, Idoyaga, actúen como delegación del Consejo en la gerencia de la sociedad”.

En los años 60 se terminaron los últimos contratos de obra civil y se incrementaron de forma considerable todas las facetas de la edificación: estructuras, viviendas, oficinas, obras industriales, etc. En 1964, la draga “Germania”, adquirida en 1912, cincuenta y dos años antes, prestó su último servicio en el



*Durante los años 60, Obrascón amplió su actividad más allá de la obra civil, entrando en la edificación residencial. De aquellos años datan estas dos imágenes de la construcción de un edificio en la calle Arjona de Sevilla y de otro en la calle Clara del Rey, del madrileño barrio de Prosperidad.*



dragado de unos 40.000 metros cúbicos de la dársena de embarcaciones mayores de puerto Banús.

## Los años del desarrollismo

El Plan de Estabilización, aprobado por el Gobierno en julio de 1959, adoptó un conjunto de medidas encaminadas a obtener un mayor grado de liberalización y estabilidad en la economía española.

Esta nueva política supuso un cambio energético que condujo a la adopción de medidas radicales, alejadas del proteccionismo autárquico. Se aceptó la economía de mercado y se abandonó la economía intervencionista.

Entre los objetivos principales del plan estabilizador figuraron, por un lado, la corrección del déficit de la balanza de pagos, a cuyo fin se impuso un conjunto

de duras restricciones que obtuvieron el efecto deseado, pues las reservas se elevaron ese mismo año 1959, la inflación se contuvo y se relanzó la economía a partir de 1961. El otro objetivo importante fue un modelo de economía de mercado similar al existente en Europa Occidental, liberalizando el mercado de trabajo y promocionando la libre competencia.

Los planes de desarrollo le sentaron bien a la economía española. Fueron 14 años (1960-1973) de crecimiento económico. De la eficiencia del desarrollismo habla elocuentemente que la tasa de crecimiento de la renta por habitante se elevó, en el periodo 1950-1975, a una media del 5,6% anual y del 6,7% si solo se considera entre el 1961-1975. Un ritmo desconocido en la

historia económica española. Prados de la Escosura calculó que el crecimiento medio anual del producto real por habitante para los años 1860-1913 fue del 1%, entre 1913 y 1929 se llegó al 1,5% y fue de carácter negativo (-1%) entre los años 1929-1950.

Comparados con Europa, también los registros económicos fueron inusitadamente favorables a España. Entre 1960 y 1974, el crecimiento del producto industrial llegó al 11,1% anual. En esos años se superó ampliamente la tasa existente en Europa, que ya era en sí misma elevada (5% anual). Aquella progresiva liberalización de la política económica indujo unas tasas de crecimiento muy elevadas y sin precedentes. La crisis de 1967 marcó un punto de

*En los años 60, el espectacular desarrollo del turismo se convirtió en una excelente fuente de entrada de divisas en nuestro país. En las imágenes, turistas extranjeros en un chiringuito de Torremolinos y en un pintoresco paseo en burro por Marbella.*



inflexión que, con el posterior *shock* del petróleo de 1973, condujeron la economía a tasas de crecimiento bastante bajas a partir de 1974.

En la etapa desarrollista, el sector terciario experimentó un importante avance que lo situó a la cabeza de la participación de los sectores económicos en el PIB y de las tasas de ocupación de la población activa. El proceso de urbanización entre 1960 y 1975 incrementó de forma notable el porcentaje del total de la población residente en ciudades, como ocurrió con las mayores de 100.000 habitantes,

*La apertura económica mejoró el sistema sanitario. De principios de los años 70 datan complejos hospitalarios como el de La Fe de Valencia o la conocida Ciudad Sanitaria de La Paz, en Madrid, ambos construidos por compañías integradas en OHL.*



que pasaron de representar el 27,7% al 50% de la población total española. Es fácil comprender así la considerable y necesaria transformación y modernización de los medios de transporte y comunicación.

El fuerte crecimiento de la industria impulsó el aumento del consumo de energía, que se triplicó entre 1960 y 1975. Durante esos años, el petróleo se convirtió en la principal fuente de energía, en detrimento del carbón. Por dicho motivo, la política energética se orientó hacia el aumento de la

capacidad de refinado del petróleo. De entonces datan las nuevas refinerías de Algeciras, Bilbao, Castellón, Escombreras, Huelva, La Coruña y Puertollano. España se convirtió en un país exportador de productos refinados.

En los primeros años sesenta se inauguraron los últimos grandes embalses hidroeléctricos. Desde ese momento, el incremento de la capacidad de la industria eléctrica dependió, en gran medida, de las centrales térmicas, que habían aparecido al final de la década anterior.

*El aumento de tráfico en las ciudades fue un reflejo más de la mejora experimentada en la calidad de vida de los españoles en los años sesenta.*



*A partir de 1960, el petróleo desbancó al carbón como principal fuente de energía. En la imagen, Francisco Franco visita la refinería de petróleo de Escombreras (Murcia) en junio de 1963.*





*Edificios de altura emblemáticos, como las conocidas Torres Blancas, construidas por Huarte en 1968, comenzaban a jalonar las grandes ciudades españolas.*



*En los años 60 también se amplió la red de metro madrileña. En la imagen, obras del túnel Chamartín-Fuencarral, en 1967*



Al comienzo de los años 60, el gas butano se convirtió en una fuente de energía fundamental, ya que cubrió la demanda dispersa que no podía satisfacer el gas de hulla canalizado, al que desplazó de sus propias áreas de consumo.

El turismo fue la primera partida de ajuste de una balanza de pagos caracterizada por un déficit comercial permanente. En el periodo 1960-1988 financió el 37% del déficit comercial, superando en muchas ocasiones esa tasa.

### **Consejeros de por vida en el gobierno de Obrascón**

El 12 de julio de 1960 falleció el Presidente de Obrascón, Julio de Arce y Villabaso, conde de Arce. Toda una institución en la compañía, en cuyo Consejo de Administración había tomado parte desde su constitución en mayo de 1911. Sus 49 años de presencia en Obrascón no eran comparables con los 57 años que había figurado en el Banco de Bilbao. Ostentó la presidencia de Obrascón desde 1932 hasta

su fallecimiento, 28 años en total. Y en el Banco de Bilbao fue el primer Presidente no rotatorio. Elegido para ese cargo en 1942, permaneció en el mismo 18 años, hasta su muerte.

El Consejo de Obrascón fue parco en presidentes y consejeros durante sus primeros 49 años de existencia. Solo tres presidentes en este periodo: José José Luis de Villabaso y Gorrita, José Joaquín de Ampuero y del Río y Julio de Arce y Villabaso. Los tres habían pertenecido al Consejo de Administración fundacional de la compañía y fallecieron en el “puente de mando”. Con las excepciones de Enrique Ocharán y Rodríguez, director general del Banco de Vizcaya y Horacio Echevarrieta y Maruri, importante industrial vizcaíno al tiempo que consejero del Banco de Bilbao, que presentaron su dimisión, los restantes consejeros del Obrascón en aquellos años fallecieron en el ejercicio de sus cargos.

En esta primera mitad de la vida de Obrascón, los nuevos consejeros salieron del Consejo del Banco de Bilbao o fueron seleccionados en el cuerpo técnico de la empresa, entre los ingenieros que habían destacado por un brillante desempeño en sus respectivos destinos.

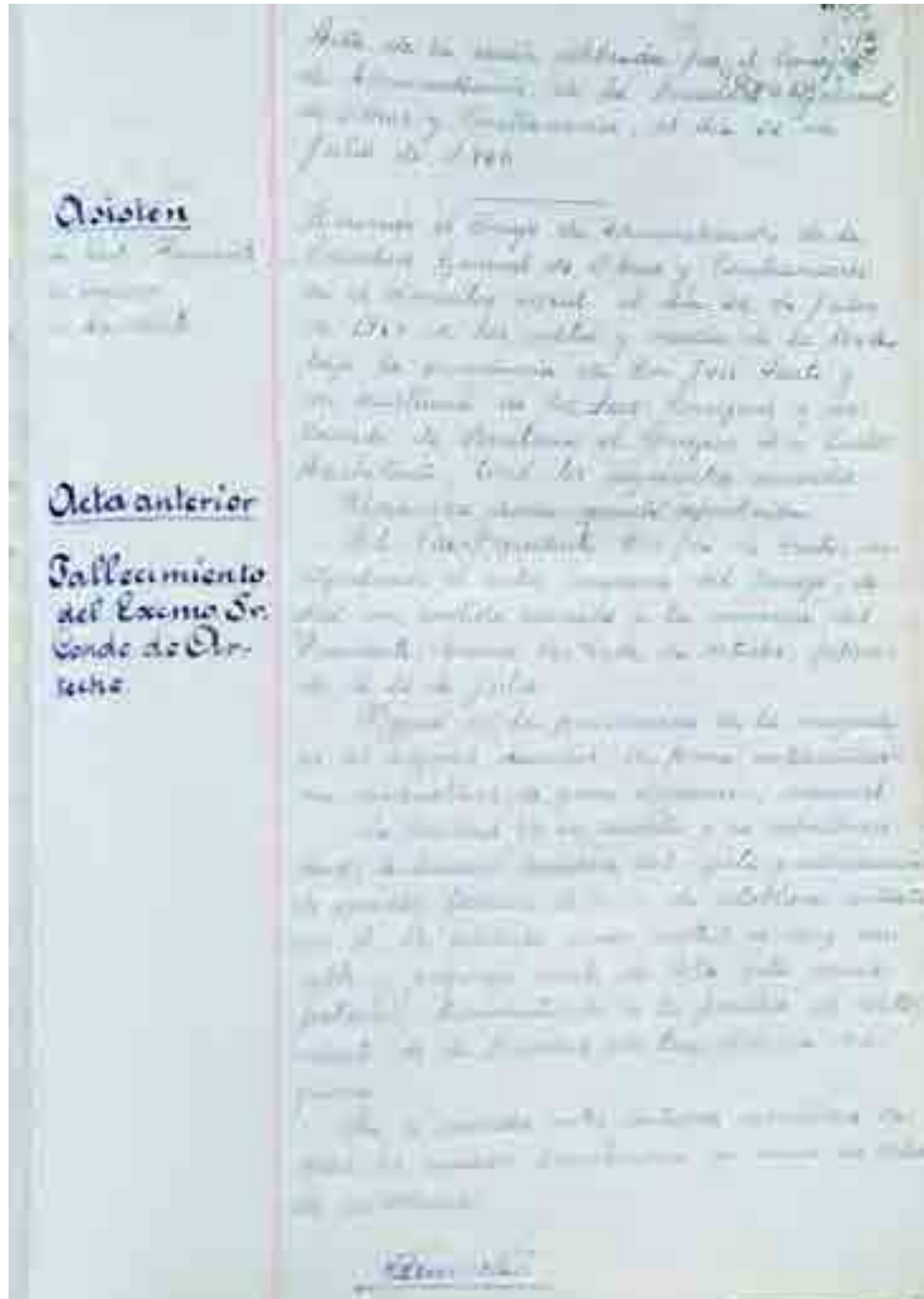
“Tomás Ortiz de Solórzano inició sus servicios en la compañía como ingeniero-delegado en Cádiz durante los años de la Primera Guerra Mundial. Desarrolló una labor tan inteligente y eficaz en aquella época de tantas dificultades, que culminó con una manifestación de gratitud del pueblo de Cádiz, una iniciativa poco frecuente.

Después pasó a formar parte del Consejo de Administración, actuando unos años como Consejero Delegado, dando pruebas de su experiencia, tesón y acierto en cuantas gestiones intervenía”. Estas palabras fueron pronunciadas por Julio de Arce ante la Junta General, con motivo del fallecimiento de Ortiz Solorzano.

Carlos Anabitarte Romero fue un ingeniero de caminos que empezó su carrera profesional en Vigo, en el año 1927. Intervino en importantes proyectos portuarios, como los muelles de Traslánticos de Vigo y de la Coruña, en la dársena de Maliaño en Santander y en complejas obras ferroviarias, como los tramos de Santiago a Silleda y de Villavieja a Ventas de la Teresa, y del Ferrocarril de Puebla de Sanabria-Orense-Vigo. En esta obra se llegaron a perforar hasta 20 túneles y a construir varios viaductos. En 1940 fue nombrado delegado general de Galicia; en 1944 ascendió a subdirector general y se trasladó a Madrid para impulsar a la constructora en la capital de España, y en 1953, al fallecer Vicente Morales Infante, director gerente, le sucedió en el puesto y fue nombrado miembro del Consejo de Administración. Finalmente, en 1964 ascendió a Consejero Delegado, competencia que desempeñó hasta 1969, cuando dimitió en pleno el Consejo para ser sustituido por un administrador único.

A partir de 1960 cambió el ritmo de sucesiones en el Consejo de Administración, así como en su Presidencia. En apenas doce años se sucedieron cuatro presidentes, un administrador único y 21 consejeros.

*Acta del Consejo de Obrascón del 22 de julio de 1960, en la que se da cuenta del fallecimiento de Julio de Arteche y Villabaso, que presidió la compañía durante 28 años.*



Al fallecer el conde de Arteche llega a la presidencia del Banco de Bilbao Gervasio Collar y Luis, consejero director general de la entidad desde cinco años antes. Se mantuvo en la cúpula del banco hasta el 11 de enero de 1973, siendo relevado a petición propia por José Ángel Sánchez Asiáin. Durante su mandato dirigió con éxito tanto la política bancaria como la empresarial del

banco. Y manifestó un especial interés por Obrascón, hasta el punto de presidirla durante cuatro años, desde 1964 hasta 1968, para conocer de cerca su problemática y establecer los remedios oportunos.

El primer Consejo de Administración de Obrascón tras la muerte de Arteche fue continuista. Solo

quedaban entonces tres miembros: José María Ampuero y Gandarías, vocal nombrado en 1932 para ocupar la vacante producida por el fallecimiento de su padre; Jose Aresti y Ortiz, consejero desde 1935, que pasó a ser el nuevo Presidente, y Carlos Anabitarte Romero, consejero y director gerente desde 1953.

Hasta 1964 no se produjo ningún cambio relevante en el Consejo. En ese año desembarcó Gervasio Collar con una nutrida representación de notables personalidades del Consejo del Banco de Bilbao, en la que destacaba Faustino Garcia Moncó, consejero director general, que poco tiempo después fue nombrado ministro de Comercio. También entró Pedro de Ampuero y Gandarias, hermano de José María, que había fallecido un año antes, después de 31 años como consejero. Fueron ratificados José Aresti, que volvió como vocal después de su presidencia, y Carlos Anabitarte Romero, que continuó como director general y pasó de vocal del Consejo a Consejero Delegado.

### **Ampliación de capital y administrador único**

En la Junta General Extraordinaria de 3 de noviembre de 1967 se tomó la decisión de ampliar el capital en 60,6 millones de pesetas mediante la emisión de 121.200 acciones al portador de 500 pesetas nominales, números 120.001 al 241.200, ambos inclusive. Con esta operación, el capital social se multiplicó por 11,1.

En la Junta General Ordinaria de 8 de marzo de 1968 se acordó, como operación única, la incorporación de 19.998.000 pesetas del saldo de la cuenta de regularización a la de capital, mediante la emisión de 39.996 acciones liberadas al portador, de 500 pesetas nominales cada una. Con estas dos ampliaciones se consideró garantizada la solvencia y el crecimiento de la sociedad, de manera que, identificados y resueltos los problemas, dimitieron el Presidente y varios consejeros y se procedió al nombramiento de un nuevo órgano de gobierno que fue presidido por Pedro Artiach y Pérez, al que se incorporaron, entre otras personalidades, José Ignacio González de Echavarri, director general del Banco de Bilbao y José Ángel Sánchez Asiaín, su sucesor en el cargo.

Un año después, el 15 de marzo de 1969, se celebró una Junta General Extraordinaria con el objetivo de aprobar unos nuevos estatutos, en los que se suprimió el Consejo de Administración como órgano de gobierno de la sociedad y se sustituyó por un administrador único. Como consecuencia de la modificación de los estatutos sociales, que la Junta General aprobó con el voto unánime de los integrantes, todos y cada uno de los miembros del Consejo dimitieron de sus cargos. La Junta Extraordinaria les agradeció los servicios prestados y, a continuación, acordó nombrar administrador único a José María de Ibarrondo López, quien, presente en la reunión, aceptó.

Seis meses más tarde el administrador único había analizado la situación de la empresa, redactado

## Altos Hornos de Vizcaya y Villar Mir

---

Cuando la Compañía General de Obras y Construcciones, Obrascón, fue adquirida en 1973 por Altos Hornos de Vizcaya (AHV), esta sociedad acababa de situarse en la cúspide de los grupos empresariales más importantes de España, sino el más importante. Había cerrado el ejercicio anterior con unas ventas superiores a los 23.000 millones de pesetas, sin precedente en la historia de la compañía, y una producción record de acero de dos millones de toneladas.

El ejercicio de 1972 era el tercero bajo la Presidencia de Juan-Miguel Villar Mir, un periodo corto pero suficiente para que el gigante siderúrgico vasco consolidara una cuenta de pérdidas y ganancias muy saneada. Atrás habían quedado siete años con pérdidas, en los que la siderurgia bilbaína hubo de recurrir sistemáticamente al músculo crediticio de sus principales accionistas para superar una dura crisis particular. En 1969, cuando Claudio Boada, Presidente durante los cuatro años anteriores, aceptó presidir el INI, los bancos Bilbao, Vizcaya y Urquijo, accionistas más notables, apostaron fuerte por un cambio en la gestión.

Los bancos enseguida se pusieron de acuerdo en la persona adecuada para pilotar el cambio de rumbo. Contrataron como Presidente ejecutivo a Juan-Miguel Villar Mir, que aún no había cumplido los 39 años, y no se arrepintieron de la decisión. Al acabar su primer año de gestión, AHV ya obtuvo 528 millones de pesetas de beneficios, con un incremento del 48,3% sobre el año anterior, de los que distribuyó un cinco por ciento en dividendos. Y en los dos ejercicios siguientes, el joven ejecutivo invirtió la marcha de la sociedad. En 1973, su cuarto ejercicio completo, había logrado elevar el resultado en un 279,2% sobre el registrado en 1970, hasta los 1.350 millones de pesetas, del que distribuyó a los accionistas un 7,5%. En este mismo año, la producción de acero superó los 2,1 millones de toneladas por primera vez en la historia de la siderurgia, doblando la obtenida en 1970 y elevando la facturación consolidada por encima de los 34.000 millones de pesetas; un 152% superior a la que había recibido de su predecesor. En los seis años presidida por Villar Mir, AHV ganó dinero y saldó sus deudas. ¿Cuál fue el secreto del cambio? Sencillamente, rigor y trabajo, como el propio Presidente declaró entonces.

Pero hizo más: implementó una estrategia cuyo objetivo fue incrementar al máximo el desarrollo de valor añadido para la producción de los altos hornos, como fue apostar más por productos planos en vez de largos y laminar el máximo de producción en frío dentro de la compañía. Para ello elevó al cien por cien la participación de AHV en Laminaciones de Bandas en Frío de Echéverri y de Laminaciones de Lesaca, y adquirió una participación en Laminaciones y Derivados de Durango.

Logrado el objetivo de situar a AHV en cotas nunca conocidas, Villar Mir quiso ir más allá y se planteó el proyecto de la IV Siderurgia Integral, uno de los más ambiciosos de la historia de la industria española, con una inversión de 300.000 millones de pesetas de 1973 para producir seis millones anuales de toneladas de acero. No fue una tarea sencilla ni cómoda. La primera dificultad salvada fue la de lograr que la iniciativa permaneciera en el ámbito privado, para lo que tuvo que convencer de esa conveniencia al último gobierno de Franco, del que fue ministro de Industria José M<sup>º</sup>. López de Letona, frente a los partidarios de incluir la operación en el INI. Luego consiguió que el proyecto fuera adjudicado a Altos Hornos del Mediterráneo, participada por AHV, y, para que el máximo valor añadido de la operación quedara en el Grupo, constituyó Altos Hornos Ingenieros Consultores (AHINCO), que redactó el proyecto, y adquirió al Banco de Bilbao el 70% de Obrascón, destinada a construir la nueva planta.



**Un equipo de altos vuelos.** Del equipo directivo reunido por Juan-Miguel Villar Mir durante su presidencia ejecutiva de Altos Hornos de Vizcaya salieron ejecutivos que posteriormente ejercieron altas responsabilidades en relevantes organizaciones empresariales y altas instituciones del Estado. De pie, desde la izquierda, Juan Ignacio Trillo y López-Mancisidor, que presidió General Electric Europa; Patricio Ortiz Ortiz; Fernando Capelastegui Herrero, luego Vicepresidente de Unión Española de Explosivos; Alvaro García-Navarro Aparicio, posteriormente director general de Bedaux Española; Ignacio Hidalgo de Cisneros Alonso, que presidió Obrascón; Guillermo Visedo Navarro, que presidió FCC; Emilio Izquierdo, que presidió Inmobiliaria Espacio; Rogelio Bodelón López, que fue director general de Ensidesa; José Liria, director general de AHINCO, y Emilio González Alvarez. Sentados, Juan José Alzugaray Aguirre, que presidió el Instituto de Ingeniería de España; Juan Manuel Ruigómez Iza, luego subsecretario del Ministerio de Educación; Robert Devonshire, director general Financiero de U.S. Steel; Juan-Miguel Villar Mir, luego Vicepresidente del Gobierno para Asuntos Económicos y ministro de Hacienda; Juan Luis Burgos Martín, que presidió AHV y Uhesid; Francisco Esteban Rodríguez-Sedano, que presidió Obrascón, y José Luis Goyoaga Uriarte, Secretario General del Consejo de AHV.

Altos Hornos del Mediterráneo (AHM) reforzó su accionariado con los cinco principales bancos de la época (Banesto, Hispano Americano, Central, Bilbao y Vizcaya) y AHV pasó a controlar el 40% de la nueva AHM a través de la aportación en especie de la vetusta planta de Sagunto. Los trabajos de la primera fase, la planta de laminación en frío, concluyeron sin dilación en el año 1975 y, justó cuando todo estaba preparado para acometer la segunda fase, Juan-Miguel Villar Mir fue nombrado Vicepresidente del Gobierno para Asuntos Económicos y Ministro de Hacienda. Acababa de morir Franco, cuya invitación a formar parte de sus dos últimos gobiernos había declinado el Presidente de AHV. Invitado por tercera vez a integrarse en el Gobierno, ahora el primero de la Monarquía, ya no tuvo pretexto, porque se vio en la obligación de colaborar con el nuevo proceso nacional de tránsito a la democracia que se abrió bajo la Monarquía Constitucional.

Sin embargo, la aceptación del nombramiento como nuevo Vicepresidente del Gobierno cogió a contrapié a Villar Mir, embebido como estaba en su ambicioso proyecto siderúrgico. Irse a organizar un caótico estado de la economía española suponía tener que dejar inconcluso el proyecto de la IV Siderurgia Integral, la apuesta en la que había puesto todo su empeño desde varios años antes y cuya segunda fase estaba a punto de empezar, con el proyecto y la financiación ya perfilados. Su sucesor en la presidencia de AHV, Javier Benjumea Puigcerver, retrasó seis meses la toma de posesión y cuando, previa revisión, quiso reemprender el proyecto un año después, resultó demasiado tarde. Un cúmulo de vacilaciones en el liderazgo impidió la finalización de uno de las operaciones industriales más importantes del siglo pasado. Los datos del balance indican que el sexenio presidencial de Juan-Miguel Villar Mir ha sido la etapa más brillante de la siderurgia vasca desde la fundación de la sociedad hasta su desaparición. Ganó dinero en todos los seis años, con una horquilla de resultados que osciló entre los 528 millones de 1970 y los 1.470 millones de 1974.

unos nuevos estatutos y convocado una Junta General Extraordinaria, a la cual sometió sus propuestas, que fueron unánimemente aprobadas. Se acordó volver a ampliar el capital social, esta vez en 64.993.500 pesetas, mediante la emisión de 129.987 acciones al portador, de 500 pesetas nominales cada una.

Las nuevas acciones se emitirían al 150%, es decir, 750 pesetas por acción; 500, correspondientes a su nominal y 250, a prima, que sería llevada íntegramente a reservas. El proyecto de estatutos aceptaba la alternativa de que el gobierno de la sociedad se rigiera por un Consejo de Administración o por un administrador único, de acuerdo con el criterio de la Junta General. Contemplaba, además, una novedad: el cambio del domicilio social de Bilbao a Madrid.

Un año más tarde José María de Ibarrondo presentó la dimisión de su cargo de administrador único en la Junta General Extraordinaria celebrada, a estos efectos, en el nuevo domicilio social, trasladado a Madrid el 13 de marzo de 1972. La Junta, tras agradecerle los servicios prestados aceptó su dimisión. A continuación, de acuerdo con los últimos estatutos, decidió que la administración de la sociedad fuera llevada a cabo por un Consejo de Administración y designó para la composición del mismo a los siguientes miembros: Diego Martín Peramo, como Presidente y Esteban Camino Chaves, Jesús Cadenas Coronado y José Javier Gurrupide Huarte, Faustino Molinuevo Izaguirre y Luis Hernani Castillo, como vocales.

Finalmente, el 11 de Enero de 1973, y a petición propia, es relevado Gervasio Collar y Luis en la Presidencia del Banco de Bilbao por José Ángel Sánchez Asiaín. En la Junta General Ordinaria de Obrascón del 4 de Junio de ese mismo año se produce el relevo de su Consejo de Administración, como consecuencia de la venta del 70% del capital de la sociedad a Altos Hornos de Vizcaya, presidida por Juan-Miguel Villar Mir; y la distribución del restante 30% entre los Bancos de Bilbao (15%), Vizcaya (10%) y Urquijo (5%). La venta se cerró entre los respectivos presidentes, José Ángel Sánchez Asiaín, por parte del Banco de Bilbao, y Juan-Miguel Villar Mir, por parte de A.H.V.





DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011

An aerial photograph of a large dam structure, likely a concrete gravity dam, spanning across a wide river valley. The dam has several buttresses and a spillway on the right side. The reservoir behind the dam is visible, and the surrounding landscape is a mix of rocky terrain and some vegetation. The image is in black and white with a halftone dot pattern.

*Capítulo*

5

# *Obrascón en la transición. Del Banco de Bilbao, a Altos Hornos de Vizcaya 1973-1987*

En 1973, España vivió el primero de los grandes cambios que la condujeron hasta la transición política y la democracia. Ese año, por primera vez desde que se inició la dictadura casi cuatro décadas atrás, Franco separó la jefatura del Estado y la presidencia del Gobierno, cediendo esta última al Almirante Luis Carrero Blanco, aunque el caudillo, con su salud cada vez más deteriorada, mantuvo la jefatura del Estado.

Solo un semestre pudo estar Carrero Blanco al frente del Gobierno, ya que el 20 de diciembre de 1973 falleció víctima de un atentado de ETA. La denominada «Operación Ogro» supuso la colocación, por parte de la banda terrorista, de cerca de 100 kilos de Goma-2 bajo la calzada por la que pasaría el coche del entonces Presidente del Gobierno. La explosión fue tan violenta que el coche voló por los aires y cayó en la azotea de la cercana residencia de los padres Jesuitas en la calle Serrano de Madrid, acabando con la vida de un inspector de policía,

*Los restos de Francisco Franco son trasladados desde el Palacio Real a a su destino final del Valle de los Caídos.*



del conductor del vehículo y de Carrero Blanco. Ocurrió quince minutos antes de que se iniciara el “juicio 1.001” contra diez miembros del sindicato CC.OO., su secretario Marcelino Camacho entre ellos, que entonces operaba en la clandestinidad. La desaparición de Carrero Blanco dejó al régimen sin el hombre fuerte que el propio Franco había designado para sucederle. Asumió entonces la presidencia de manera interina Torcuato Fernández Miranda, al que sucedió en pocos días Carlos Arias Navarro.

La salud de Franco continuó empeorando, hasta exigir su hospitalización en octubre de 1975. La crisis política y el vacío de poder eran una realidad que fue aprovechada el 6 de noviembre de 1975 por Marruecos para enviar a unos 350.000 ciudadanos y 25.000 soldados a invadir el Sahara español en lo que

se denominó la “Marcha Verde”, que desencadenó el proceso de la anexión del territorio a Marruecos.

### **La transición política española**

El 20 de noviembre de 1975 falleció, tras una larga agonía, Francisco Franco. Dos días después se proclamó Rey de España al hombre que había sido designado para sucederle: Juan Carlos I. Se iniciaba así la transición española. Juan Carlos I juró en Las Cortes lealtad a los principios del Movimiento Nacional y a las Leyes Fundamentales del Reino –la norma básica que configuró la denominada “democracia orgánica” durante el franquismo- pero la realidad evolucionó hacia otros derroteros. El mundo estaba cambiando y España esta vez no permaneció ajena. Aquellos países que habían dado la espalda a la



*El reconocimiento de su labor al frente de la Vicepresidencia de Asuntos Económicos llevó a Juan-Miguel Villar Mir a visitar Estados Unidos en 1976 y a ser recibido por el presidente estadounidense Gerald Ford, una atención de escaso precedente con políticos españoles en el siglo pasado hasta entonces.*



*Juan-Miguel Villar Mir, poco después de asumir la Vicepresidencia para Asuntos Económicos, expuso en diciembre de 1975 ante las Cortes un plan de ajuste duro para reconstruir la economía española.*

*En 1976, los periódicos madrileños recogen la designación del nuevo Presidente del Gobierno, Alfonso Suárez, elegido por el Rey entre los candidatos presentados por el Consejo del Reino.*



situación política española una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, respaldaban ahora la Monarquía como vía hacia la democracia en España.

Fallecido Franco, un hombre fundamental en la historia de OHL aceptó al fin, en el primer Gobierno de la Monarquía, ejercer un cargo político, algo que había rechazado dos veces antes del fallecimiento del caudillo. Juan-Miguel Villar Mir, actual presidente de OHL, asumió la cartera de Hacienda y la Vicepresidencia del Gobierno para Asuntos Económicos. Villar Mir acometió su labor como siempre lo ha hecho, con inteligencia y mucho trabajo, poniendo negro sobre blanco los objetivos y la estrategia para alcanzarlos.

Eran tiempos muy revueltos en la vida española, en los que el debate político era el protagonista. Los asuntos

económicos, que exigían apretarse el cinturón para capear una crisis internacional maximizada a escala nacional, eran obligadamente impopulares. Como el propio Villar Mir describió en unas declaraciones a los medios de comunicación, “decir a un país que su situación económica es mala es impopular, decirle que para corregir la inflación todos deben contribuir y moderar sus pretensiones es impopular y decirle que había que devaluar la peseta también era impopular”. Las medidas que tenía que imponer

no le iban a situar a la cabeza del *ranking* español de popularidad del nuevo Gobierno.

El reconocimiento de su labor al frente de la Vicepresidencia de Asuntos Económicos le llegó a Villar Mir tras una visita a Estados Unidos, en la que, con un denso programa de una semana de duración, perseguía obtener un holgado respaldo financiero y una mejor relación con los mercados exteriores. La visita fue un rotundo éxito, tanto desde el punto de vista político, siendo recibido por el propio presidente Gerald Ford y el secretario de Estado Henry Kissinger, como económico, ya que se lograron créditos por valor de casi 3.000 millones de dólares. Su figura pasó a ser una de las más valoradas, junto a la de otro compañero de Gobierno, Adolfo Suárez, que pronto tuvo un papel aún más relevante en la transición política española.

*En 1975, los primeros voluntarios marroquíes que toman parte en la “Marcha Verde” penetran en la franja del Sahara cercana a los puestos de vigilancia del ejército español. Convocada por el Rey Hassan II de Marruecos, la “marcha” llegó a reunir a 350.000 participantes.*



La apertura a una rápida transición democrática era una necesidad realmente sentida a nivel de calle. Arias Navarro dimitió en junio de 1976 y Adolfo Suárez fue designado para formar un nuevo Gobierno y sacar adelante la Ley para la Reforma Política que, sin introducir un sistema democrático en las Leyes Fundamentales del Reino, si permitía la posibilidad de crearlo. Pronto se entablaron las conversaciones con los principales líderes de los diferentes partidos políticos y fuerzas sociales, más o menos legales o toleradas, de cara a instaurar un régimen democrático en España.

El camino utilizado fue elaborar una nueva Ley Fundamental, la Ley para la Reforma Política, que, no sin tensiones, fue finalmente aprobada por las Cortes y sometida a referéndum el 15 de diciembre de 1976. Como consecuencia de su aprobación por el pueblo español, se promulgó el 4 de enero de 1977. Esta norma contenía la derogación tácita del sistema político franquista en solo cinco artículos y una convocatoria de elecciones democráticas, que se celebraron, por primera vez en 41 años, el 15 de junio de 1977. Unión de Centro Democrático,

un partido político nuevo, encabezado por Adolfo Suárez y más conocido como UCD, fue el vencedor, a pocos escaños de la mayoría absoluta, seguido por el PSOE de Felipe González. A mucha distancia, solo obtuvieron una representación reseñable el PCE de Santiago Carrillo, la Alianza Popular de Manuel Fraga, el PDPC de Jordi Pujol, el PNV, con Juan de Ajuriaguerra al frente, y el PSP de Tierno Galván. Un año después, el 6 de diciembre de 1978, el pueblo español volvió a las urnas, esta vez para ratificar en referéndum la norma suprema del ordenamiento jurídico del país, la Constitución Española. La transición a la democracia estaba consolidada.

## **La “transición” de Obrascón**

En paralelo a la situación política española, Obrascón también vivió su propia transición. La compañía, que durante los últimos cuarenta años tuvo como accionista mayoritario al Banco Bilbao, cambió de manos en 1973, tras ser adquirida por parte de Altos Hornos de Vizcaya. El acuerdo de compraventa se cerró con un apretón de manos tras un almuerzo en un conocido restaurante madrileño. Compartieron

## Altos Hornos del Mediterráneo, el mayor proyecto siderúrgico

En 1900, el empresario vasco Ramón de la Sota, con negocios navieros, siderúrgicos y mineros, y su primo y socio Eduardo Aznar, crearon la Compañía Minera de Sierra Menera. Un acuerdo posterior con Echevarrieta y Larrinaga, otra sociedad vasca propietaria de los cotos mineros Ojos Negros, en Teruel, y Setiles, en Guadalajara, proporcionó un arrendamiento por 60 años para extraer hierro a peseta por tonelada. Como la exportación del mineral a Inglaterra requería su transporte hasta el punto más próximo de la costa y un puerto para su carga, Ramón de la Sota obtuvo la concesión para construir el puerto en Sagunto.

El primer convoy minero con hierro procedente de Ojos Negros llegó al nuevo puerto en julio de 1907. Y entre 1911 y 1916, Sagunto registró el volumen más alto de embarques, totalizando en el quinquenio casi un millón de toneladas.

El considerable crecimiento de la demanda de productos siderúrgicos durante la primera gran guerra, animó a Ramón de la Sota a estudiar la conveniencia de una planta siderúrgica en Sagunto. Fue fundada en 1917 la Compañía Siderúrgica del Mediterráneo, con un capital de 100 millones de pesetas y la participación de Sota y Aznar, Euskalduna y Echevarrieta y Larrinaga. Su primer alto horno se acabó en octubre de 1921 y produjo su primera colada en enero de 1923.

Concluida la Guerra Civil, Altos Hornos de Vizcaya adquirió la siderurgia mediterránea, en cuyos terrenos se programó, a principios de la década del 70, la creación de la Cuarta Planta Siderúrgica Integral. Para la realización de este gran proyecto se decidió adquirir Obrascón, de modo que quedará en el grupo todo el valor añadido de la obra, no solo para ejecutarla sino también para controlar las ofertas del resto.

Eran tiempos de gran demanda de productos siderúrgicos en el exterior. Sin embargo, sucesivas crisis del petróleo cambiaron la coyuntura económica con el resultado de que el acero pasó de faltar a sobrar. Y llegó en la década de los ochenta una dura reconversión siderúrgica que no solo frustró definitivamente el proyecto AHM sino que también recortó la capacidad de las restantes plantas vascas y asturianas.

mesa y mantel el recién nombrado presidente del Banco Bilbao y consejero de Altos Hornos de Vizcaya, José Ángel Sánchez Asiaín, y el presidente de AHV, Juan-Miguel Villar Mir. Fue la primera vez, pero no la última, que Villar Mir compró Obrascón, aunque en esta primera ocasión lo hizo en nombre de la siderurgia vasca que abandonó poco después, tras su nombramiento como Vicepresidente del primer Gobierno de la Monarquía española.

¿Por qué motivo una siderúrgica vasca como Altos Hornos de Vizcaya invirtió en una constructora como Obrascón? A principios de los años 70, el aumento en la demanda internacional de productos siderúrgicos facilitó que se potenciara en España este tipo de proceso industrial. La gran crisis del petróleo de aquella década aún no se había iniciado y todo hacía prever la llegada de órdenes de compra procedentes del exterior en volumen suficiente para satisfacer una oferta mucho



*Tras la adquisición de Obrascón por Altos Hornos de Vizcaya en 1973, las cúpulas directivas de ambas empresas celebraron la operación en un restaurante con sus respectivas esposas. En la imagen parcial de la celebración, de izquierda a derecha: Beatriz Bravo, esposa de Carlos Anabitarte, Director Gerente de Obrascón; Juan-Miguel Villar Mir, Presidente de AHV; Amelia Lefler, esposa Francisco Esteban Rodríguez-Sedano, Consejero Delegado de Obrascón; Guillermo Visedo, Consejero Delegado de AHV, y Silvia de Fuentes, esposa del Presidente de AHV.*



mayor de la que tenía entonces España. En ese contexto se planteó, desde el propio Gobierno, incrementar la producción de este tipo de material, proyectando incluso una nueva fábrica, considerada necesaria para atender toda la creciente demanda en perspectiva.

Así fue como se tomó la decisión de crear una cuarta planta siderúrgica integral, que sería la mayor de España, con una capacidad de seis millones de toneladas de acero y que complementaría las ya existentes en Asturias, País Vasco y Sagunto. Esta última localidad levantina fue la ubicación elegida, como una ampliación y renovación de la antigua factoría allí existente. Nació así Altos Hornos del Mediterráneo, dependiente de Altos Hornos de Vizcaya. El programa de su puesta en marcha estaba subdividido en dos grandes fases que exigirían continuos trabajos de construcción. La primera fase incluía una gran instalación de laminación en frío y la segunda era la más importante, al ser la que contemplaba la construcción de los hornos altos y la acería.

En ese contexto no resultó extraño que la dirección de AHV se planteara apostar directamente por la adquisición de una empresa constructora que ejecutara parte de las obras y ayudara a controlar las ofertas del



*Obrascón cambió de manos en 1973. Altos Hornos de Vizcaya (AHV) la adquirió para construir la IV planta siderúrgica integral en Sagunto, cuyas obras refleja la imagen.*

*Los años 70 fueron testigo de importantes obras de canalización ejecutadas por Obrascón. En la imagen, la conducción de aguas a Cádiz para la Confederación Hidrográfica del Guadalquivir.*



resto. Dada la relación que el Banco de Bilbao tenía con AHV, Obrascón era la alternativa más lógica. Así, en 1973, el equipo directivo de AHV llegó a un acuerdo con el Banco de Bilbao para la adquisición del 70% de las acciones de la Sociedad General de Obras y Construcciones S.A. Se pagaron las acciones al 333% de su valor nominal. El resto del accionariado se repartió entre los Bancos de Bilbao, que retuvo un 15%, de Vizcaya, que adquirió un 10% y Urquijo, que se quedó con el 5%.

Obrascón se preparó para la realización de un enorme volumen de obra, adquiriendo canteras, montando todo tipo de instalaciones, constituyendo un importante parque de maquinaria de obras públicas y un espléndido taller para estructuras metálicas de gran envergadura, aunque finalmente solo se realizaron las labores preparatorias y generales y la primera fase del proyecto: un moderno tren de laminación en frío,

pensando sin duda en la factoría Ford, entre otros posibles clientes.

Se ejecutaron los nuevos accesos a la cuarta planta, los movimientos de tierra generales, el drenaje y saneamiento de los terrenos, las nuevas oficinas generales de Altos Hornos del Mediterráneo, el cerramiento y vallado de la planta, gran parte de las naves para el tren de laminación, las cimentaciones de los equipos, numerosas estructuras metálicas, cuatro depósitos de agua de 85 metros de altura, un nuevo muelle de cajones para productos siderúrgicos y un pantalán para minerales, en el puerto.

Pero llegó la crisis del petróleo; después de la guerra del Yom Kippur se dispararon los precios de los carburantes y ya no volvieron a bajar, aunque se esperaba que tras aquella subida de crudo vendría un rápido descenso. The Economist publicó que “es una idea absurda imaginar que América del Norte, Europa occidental y Japón, que representan más del 80% de la potencia industrial mundial, acepten ver su crecimiento económico interrumpido por unos pocos potentados árabes que, reunidos, representan menos del 1% de la población mundial”. Pero, así fue, y no hubo vuelta atrás, y como secuela se produjo una subida considerable de los precios de los productos importados, acorde con el crecimiento de los costes energéticos, un fuerte brote inflacionista, un crecimiento importante de los salarios, debido a un creciente grado de conflictividad social, y un incremento del paro, tras el consiguiente abandono de la inversión empresarial.

## Coviles, el arte de construir presas

El 23 de septiembre de 1946, ante el notario de Madrid José Luis Díaz Pastor, quedó constituida "Construcciones Civiles, S.A.", Coviles en acrónimo, con un capital de veinticinco millones de pesetas. Al frente de su primer Consejo de Administración, Luis de Urquijo y Ussía, Marques de Amurrio, en la presidencia, y Augusto Krahe, en la vicepresidencia. José Torán Peláez fue su primer director general, impulsor de la creación de la Sociedad y "alma Mater" de Coviles hasta su cese, en 1958.

La terminación y recrecimiento de la Presa del Vado y la ejecución de su aliviadero fue la primera obra de Coviles. Con su inauguración comenzó a resolverse el abastecimiento de aguas a Madrid, en pleno crecimiento entonces. Franco inauguró esta obra en el verano de 1951, descubriendo una lápida en homenaje al Arcipreste de Hita, que decía: "1351 – 1951/Cerca d'aquesta sierra/ Ay un lugar onrrado/ Muy santo e muy devoto: Santa María del Vado/ Del ditado qu'el arcipreste de Hita/ Ofreció a Santa María del Vado".

La presa de embalse del Guadalén, recta, de gravedad, perfil triangular, 55 metros de altura sobre cimientos y cerca de 200.000 metros cúbicos de hormigón, fue la primera gran presa construida en su totalidad por la empresa. La siguió, en el tiempo, la presa del Cenajo, que regula la cuenca del Segura. Con el transcurso de los años, Coviles se convirtió en la gran especialista en presas, aportando al campo español los embalses de Camarillas, Guadalmena, Zújar, El Collado, Torre del Aguila, Salto del Molino, Guadalfeo, Riaño, Retortillo, Navalmedio, Los Rosales, San Rafael, Villalba, Montanejos, La Pedrera y Bellús.

En 1955 se le presentó a la empresa la ocasión de concurrir a la licitación de una obra excepcional por su volumen y sus características: la base naval de Rota. Acudió al concurso en asociación al 50% con la empresa norteamericana Corbetta Construction Company Inc. y obtuvo la contrata. Vigo, Villagarcía, Cambados, El Grove, Moaña, Bueu, Cée, Adra, Algeciras y Motril fueron otros puertos en los que intervino Coviles, en los que realizó obras marítimas de muy distintos tipos.

Sin embargo, hubo algo en lo que Coviles no supo destacar: rara vez pudo disfrutar de una cuenta de resultados saneada. Su tesorería resultaba deficitaria más a menudo de lo razonable. En 1973 fue comprada por Obrascón, poco después de que la constructora pasara a manos de AHV.

Altos Hornos de Vizcaya realizó los seis mejores ejercicios de su historia en producciones y en resultados económicos, bajo la Presidencia Ejecutiva de Juan-Miguel Villar Mir, de mayo de 1970 a diciembre de 1975. Pero, tras el paso de Villar Mir al primer Gobierno de la Monarquía, la presidencia de Altos Hornos fue encomendada a Javier Benjumea Puigcerver, que frenó la segunda fase del proyecto de la Cuarta Planta Siderúrgica Integral, que comprendía los nuevos altos hornos y las acerías, que ya nunca se acometió.

Con una mala situación económica para AHV y su filiales, el 28 de febrero de 1979 se materializó la adquisición, por parte del Instituto Nacional de Industria (INI), de la totalidad de las acciones de Altos Hornos del Mediterráneo (AHM), en virtud de los acuerdos establecidos, en el verano de 1978, entre los anteriores accionistas de la empresa y el Ministerio de Industria y Energía. La entrada del holding estatal en la empresa siderúrgica de Sagunto se realizó mediante un desembolso simbólico por las acciones de la sociedad.

El último Presidente del Consejo de AHM en los tiempos de AHV fue Ignacio Hidalgo de Cisneros; el mismo directivo que, algunos años más tarde, ocuparía la presidencia de Obrascón con instrucciones de vender el 100% del capital de Obrascón.

### **Objetivo: convertir Obrascón en una constructora generalista**

El principal objetivo de la compra de Obrascón por Altos Hornos de Vizcaya fue el de disponer de una empresa constructora propia para la realización de

*Las 4.800 viviendas construidas en Santa Eugenia y las 5.000 del Parque de Lisboa, ambas en Madrid, forman parte de las promociones más importantes acometidas por Obrascón en la década de los 70.*



la Cuarta Planta Siderúrgica Integral. Pero no fue el único, porque pretendió convertir a una compañía dedicada especialmente a la edificación y a la promoción de viviendas, en una constructora generalista de gran tamaño, con vocación de alcanzar uno de los primeros puestos en el *ranking* del sector. Con ese fin incorporaron a la sociedad un conjunto de directivos y especialistas de altísimo nivel, procedentes de las empresas más prestigiosas del momento, como Dragados y Construcciones, Entrecanales y Távora o Agromán.

Obrascón carecía de las clasificaciones necesarias para poder presentarse a las licitaciones de obras civiles importantes del Estado, por lo que se iniciaron diversos contactos para la adquisición de alguna empresa constructora con clasificaciones importantes. La elegida fue Construcciones Civiles (Coviles), adquirida el 15 de noviembre de 1973. Esta se encontraba con graves dificultades económicas, prácticamente al borde de la suspensión de pagos, pero tenía experiencia en grandes obras de ingeniería, en particular hidráulicas, con clasificaciones muy altas, que la habilitaban para licitar un amplio abanico de obras civiles. Tenía, además, una cartera de obras sin empezar de unos 1.800 millones de pesetas y un buen plantel de técnicos y de mandos intermedios.

Se pactó entonces la adquisición del 100% de las acciones de Coviles por Obrascón a valor cero, mientras que la cartera de obras sin empezar (grupo "A"), correría por cuenta de Obrascón. De las restantes actividades en marcha (grupo "B") o en fase de terminación (grupo "C"), seguiría siendo responsable el Consejo de Coviles hasta su liquidación, con el establecimiento de las garantías necesarias. Para hacer



*Autopista A-19 en Barcelona, una de las realizaciones de obra civil más destacadas de Obrascón en los años 70.*

frente a las necesidades más inmediatas de tesorería se decidió aportar 500 millones de pesetas con carácter de créditos preferentes, a partes iguales, entre AHV y los miembros del consejo de Coviles.

La nueva Obrascón de Altos Hornos de Vizcaya se estructuró en tres grandes áreas de producción y una cuarta para la liquidación de Coviles. La primera de ellas, la de edificación, estaba dirigida por los hombres de la Obrascón antigua, con Javier Quílez al frente y la ayuda de Carlos Sánchez Cebrián en la ejecución; de José Luis Espelosín, como director comercial, y de las distintas delegaciones de la empresa. Para obras civiles se incorporaron nuevos fichajes, realizados

por AHV, con Juan Antonio Esteban Rodríguez-Sedano al mando y la ayuda de tres directores: José de Castro Morcillo, de Obras Hidráulicas; Mariano González Becerra, de Carreteras y Comunicaciones y José Antonio Fernández Durán, de Obras Industriales. En Estructuras Metálicas se colocó al frente a Ramiro Rodríguez-Borlado, profesor de la asignatura en la Escuela de Ingenieros de Caminos. Atendía principalmente a las necesidades de los nuevos proyectos de AHV en Sagunto y Vizcaya. De la liquidación de las carteras de obras B y C de Coviles se encargó Roque Gistau Gistau, un ingeniero de Coviles que pasó a depender de Juan Antonio Esteban Rodríguez-Sedano.



*Urbanización del Polígono Residencial Jinámar, en Las Palmas, una de las mayores y más lucrativas obras de Obrascón: 1.760 viviendas, locales comerciales y urbanización de las parcelas.*

Se organizó, asimismo, una dirección de Maquinaria e Instalaciones, encabezada por Melchor Ordóñez, que procedía de Dragados y Construcciones. Tenía, como ayudantes significados, a Antonio Martínez Rubio, que había sido el jefe de Maquinaria de Coviles, y a Javier Molinero. Al frente de la dirección Técnica estaban Francisco Esteban Rodríguez-Sedano y Mariano Moneo.

El primer Consejo de Administración de la nueva Obrascón estuvo formado por cuatro miembros en representación de Altos Hornos y uno más por cada banco accionista. Bajo la presidencia de Sabas A. Marín García (AHV), representaban al accionista principal (AHV) Guillermo Visedo Navarro, Juan Luis Burgos Marín y Carlos J. Anabitarte Prieto. Diego Martín Perámo (Banco de Bilbao), Joaquín Nebreda de Miguel (Banco de Vizcaya) y Rafael Cabello de Alba y Gracia (Banco Urquijo), completaban el órgano de representación. Continuó

como director general de la compañía Carlos J. Anabitarte Prieto, hijo del anterior director general, Carlos Anabitarte Romero. Había sustituido a su padre en el cargo el 14 de marzo de 1972, siendo Presidente Diego Martín Peramo.

En la primera sesión del Consejo, celebrada el 4 de junio de 1973, se marcaron las principales directrices por las que iba a regirse la sociedad en los siguientes años. En este sentido, el Presidente, Sabas Antonio Marín, expuso la necesidad de redactar un plan quinquenal para la sociedad, que abarcaría el período comprendido entre 1974 y 1978, determinando los medios financieros necesarios para alcanzar los objetivos fijados. Asimismo, se acordó iniciar actividades en los sectores de obras civiles y estructuras metálicas, incrementando también las áreas de edificación, tanto privada como oficial, con el objetivo final de convertir a Obrascón en una de las primeras empresas constructoras del país. Para ello, contaban

*La Autopista Bilbao-Behobia fue una de las obras civiles de referencia en los años 70. En la imagen, el cruce de la misma por la localidad vizcaína de Basauri.*



con el apoyo de sus tres bancos accionistas y de Altos Hornos de Vizcaya, que preveía grandes inversiones. Captar nuevo personal técnico y administrativo para el desarrollo de las nuevas áreas de actividad y conseguir una empresa rentable y competitiva dentro de su sector eran entonces los objetivos de la constructora.

El nombramiento de Sabas Antonio Marín como director general de Puertos impidió que tutelara la buena marcha de los planes de negocio definidos para la nueva Obrascón. Tras su marcha, el 9 de enero de 1974, la compañía quedó en manos del

Vicepresidente Guillermo Visedo y del Consejero Delegado Francisco Esteban, que algunos meses después, el 6 de noviembre, pasó a ser el nuevo Presidente de Obrascón.

El crecimiento previsto obligaba a afrontar de manera rápida una serie de retos para los que era necesario disponer de recursos. En este sentido, una Junta General Extraordinaria acordó el 15 de febrero de 1974 ampliar el capital social en 348.408.500 pesetas, pasando de 151.591.500 pesetas, que era el importe del capital anterior, a 500.000.000 pesetas.

Los negocios iban bien para Obrascón. Además de la IV Planta Siderúrgica, se pusieron en marcha otros proyectos de envergadura como el embalse de la Pedrera, adjudicado a Coviles y, ya en 1975, dos tramos de la autopista Bilbao-Zaragoza, para AUVACESA, por un montante de 1.700 millones de pesetas, y la urbanización del polígono residencial de Jinámar (800 millones de pesetas), en Las Palmas de Gran Canaria, para el Ministerio de la Vivienda.

Ya en 1974, el volumen de obra ejecutada se había triplicado, en pesetas corrientes, respecto al de 1972, pasando Obrascón del puesto 16 al 7 entre las empresas constructoras de ámbito nacional. Preocupaba entonces el informe de la auditoría de Coviles efectuada por Coopers and Lybrand, con una evaluación de pérdidas de 1.502 millones de pesetas, frente a los 366 millones que había estimado el antiguo Consejo de la constructora comprada.

En plena recesión económica, arrancó el ejercicio de 1975 con una considerable cartera de obras (9.000 millones de pesetas), elevadas cargas de estructura y dificultades crecientes de tesorería. Se recibieron instrucciones de AHV para atemperar la obra ejecutada y las nuevas inversiones a las disponibilidades financieras. En enero se formalizaron créditos con el Banco Europeo de Negocios, a cinco años, por 200 millones de pesetas, mientras que en mayo se firmó otro en divisas, de 20 millones de dólares USA, avalado por los bancos accionistas y contra-avalado por AHV en un 70%.

Gracias a esta nueva inyección de efectivo, en junio Obrascón devolvió a AHV 943 millones de pesetas,

recibidas en concepto de ayuda a la tesorería de las obras de Coviles en liquidación, quedando pendientes de reintegrar otros 957 millones. Los resultados del ejercicio solo llegaron a 31 millones de pesetas, mientras que los gastos fijos de estructura, en una compañía que ya era percibida como sobredimensionada, pasaron de un 5,10% en 1972 a un 9,50% en 1975.

En diciembre de 1975, el Presidente de AHV, Juan-Miguel Villar Mir, dejó su cargo para ocupar la Vicepresidencia para Asuntos Económicos del primer Gobierno de la Monarquía española. El nuevo Presidente de AHV, Javier Benjumea Puigcerver retrasó su incorporación hasta el mes de mayo siguiente, con el consiguiente retraso en la toma de decisiones. Era necesario tomar medidas urgentes.

En este sentido, en septiembre de 1976, el Consejo de Administración aprobó un reajuste de la sociedad para adecuarla a un volumen de obra de 9.500 millones de pesetas, e iniciar las gestiones oportunas para el cierre del taller de estructuras metálicas de Sagunto, actividad que presentaba pérdidas. También se aprobó un plan de desinversión rentable de los activos inmobiliarios, así como plantear a los bancos accionistas las nuevas necesidades financieras, ante la situación de tesorería.

Solo tres meses después, el Consejo sometió a la aprobación de los bancos accionistas doblar el capital social de 700 a 1.400 millones de pesetas, un incremento de líneas de descuento de 1.250





*Encofrado deslizante motorizado de Obrascón utilizado en la construcción del Canal de Crevillente, una de las obras principales acometidas en los 80.*



*Puente Fernández Casado en la autopista León-Campomanes, entre la meseta castellana y Asturias.*

OBRASCÓN: PRINCIPALES DATOS 1973-1987. PTA.								
AÑOS	RESULTADOS	DISMINUCIÓN	AMPLIACIÓN	CAPITAL SOCIAL	%R/C	O. EJECUTADA	%R/O.E.	PLANTILLA
1973	27.633.887,71			151.591.500,00	18,23	2.656.000.000,00	1,04	3.010
1974	50.178.719,20		348.408.500,00	500.000.000,00	10,04	3.925.000.000,00	1,28	4.372
1975	30.963.251,49		200.000.000,00	700.000.000,00	4,42	4.446.600.000,00	0,70	
1976	-175.528.833,45			700.000.000,00	-25,08	7.038.882.117,00	-2,49	
1977	-596.927.074,30		700.000.000,00	1.400.000.000,00	-42,64	1.559.766.325,91	-38,27	
1978	-2.196.974.905,27	-4.156.000.000,00	3.806.000.000,00	1.050.000.000,00	-209,24	6.413.143.328,74	-34,26	
1979	-4.407.935.663,33			1.050.000.000,00	-419,80	5.891.860.676,27	-74,81	4.463
1980	-1.791.432.490,88			1.050.000.000,00	-170,61	5.025.761.943,78	-35,64	1.975
1981	-231.932.109,87		4.268.342.500,00	5.318.342.500,00	-4,36	5.466.206.020,62	-4,24	1.599
1982	-415.241.504,45			5.318.342.500,00	-7,81	5.403.277.270,35	-7,68	1.316
1983	-40.053.681,61			5.318.342.500,00	-0,75	3.925.322.804,09	-1,02	1.068
1984	-102.672.899,00	-4.669.540.715,00		648.801.785,00	-15,83	4.693.117.600,00	-2,19	829
1985	-195.782.078,00			648.801.785,00	-30,18	4.158.803.837,00	-4,71	686
1986	-929.000.000,00			648.801.785,00	-143,19	5.319.600.000,00	-17,46	657
1987	-1.648.500.000,00	-648.801.785,00	932.100.000,00	932.100.000,00	-176,86	4.657.700.000,00	-35,39	523
<b>SUMAS</b>	<b>-12.623.205.381,76</b>	<b>-9.474.342.500,00</b>	<b>10.254.851.000,00</b>	<b>780.508.500,00</b>		<b>70.581.041.923,76</b>	<b>-17,88</b>	

millones de pesetas y un aumento de techos de avales de 850 millones de pesetas. Como condición previa a cualquier decisión sobre las facilidades financieras solicitadas, el consejero Joaquín Nebreda, en nombre del Banco de Vizcaya, pidió un urgente estudio económico-financiero de la situación de la sociedad y su proyección en los siguientes ejercicios.

El ejercicio de 1976 fue el primero, después de la Guerra Civil, en reconocer un resultado negativo. Pero no fue el último. Se inició una década de pérdidas cuantiosas y de ampliaciones de capital para mantener en positivo los fondos propios. Altos Hornos de Vizcaya, en plena crisis de la siderurgia integral, apoyó cuanto pudo a su filial, llegando incluso, cuando tuvo dificultades para aportar efectivo, a hacerlo en especie, salvando situaciones muy complicadas. Francisco Esteban Rodríguez-Sedano presentó su

dimisión como Presidente de la compañía y vocal del Consejo de Administración en marzo de 1978, pasando a ocupar el cargo, no una persona física, como hasta entonces, sino una jurídica, Altos Hornos de Vizcaya, su principal accionista. En un primer período, AHV, que ocupaba la Vicepresidencia, estuvo representada según los temas del orden del día, de forma indistinta y solidaria, por Enrique de Aldama y Miñón, Juan Luis Burgos Marín y Juan Manuel Ruygómez Iza. En el mes de julio, AHV pasó a ocupar la presidencia, aunque en esta ocasión la representación fue ostentada por una persona física concreta, Guillermo Visedo Navarro, según acuerdo de la comisión ejecutiva de AHV. En esta misma reunión fue nombrado vocal del Consejo y Consejero Delegado Juan José Alzugaray Aguirre, un polifacético ingeniero industrial y escritor prolífico que ocuparía la presidencia poco después.

## Obrascón recurre al trueque

La etapa de Villar Mir como Presidente Ejecutivo de AHV termina en diciembre de 1975, al incorporarse éste al primer Gobierno de la Monarquía. Hasta esa fecha, los ejercicios de AHV y de Obrascón registran resultados positivos de ventas y de beneficios. Pero dos años después, a partir de 1977, la recesión económica, consecuencia del alza disparatada de los precios del petróleo, unida a las necesidades de tesorería de Coviles y a la política de crecimiento de la producción en Obrascón, se tradujo en unas necesidades de allegar fondos a la empresa. Los bancos accionistas aceptaron sucesivas propuestas de Obrascón y Altos Hornos de Vizcaya de ampliación del capital, lo que supuso en torno a 5.000 millones de pesetas desde que fue adquirida la empresa. Pero en 1979 los bancos se plantaron y rechazaron las propuestas de nuevas ampliaciones.

Ante esta situación, Altos Hornos de Vizcaya, en plena crisis de la siderurgia integral, ayudó cuanto pudo a su filial, efectuando nuevas aportaciones, desgraciadamente insuficientes para resolver los problemas de falta de liquidez de Obrascón.

Entonces surgió la idea del trueque. Si a Obrascón se le permitía utilizar determinados productos manufacturados por AHV, que dormían “el sueño de los justos” en las estanterías, como forma de pago a sus proveedores, podrían resolverse bastantes problemas de suministro. Dicho y hecho; por AHV se confeccionó un listado de los productos en *stock* de salida más bien difícil, que constituirían nuevas aportaciones para Obrascón, si la empresa conseguía su venta.

El resultado constituyó un notable éxito. Como los proveedores de la constructora también necesitaban vender, colaboraron activamente diseñando operaciones a dos o más bandas, hasta colocar los productos siderúrgicos que se les ofrecían. AHV acabó limitando sus aportaciones en especie a Obrascón, que constituyeron un inesperado balón de oxígeno.

En el año 1979, la situación continuó siendo difícil para Obrascón y para su matriz AHV. Los tres consejeros representantes de los bancos accionistas dimitieron y no fueron sustituidos. En este contexto, y persiguiendo una vez más el saneamiento financiero de la sociedad, se intentó una nueva ampliación de capital que únicamente fue suscrita por AHV, que respaldó una vez más a la constructora, a pesar de su delicada situación económica. Por su parte, los bancos accionistas supeditaron la decisión sobre el restablecimiento financiero de Obrascón a la reestructuración siderúrgica y, más en concreto,

a la solución que finalmente pudiera adoptar la Administración en orden a remediar la crisis de las empresas siderúrgicas integrales.

Se propuso entonces el nombramiento de un administrador único para representar en la gestión a todos los socios y se nombró a Juan José Alzugaray Aguirre, hasta entonces Consejero Delegado. Este permaneció al frente de la de la sociedad hasta el 31 de diciembre de 1985, fecha en que cesó, a petición propia, por haber cumplido la edad de jubilación. Le sustituyó Ignacio Hidalgo de Cisneros, con instrucciones de vender

Obrascón, que en aquel momento perdía del orden de 1.000 millones de pesetas al año. En las gestiones de venta que se realizaron, los posibles compradores solo ofrecían un precio simbólico y no aceptaban asumir pasivos ni contingencias de Obrascón. Hasta que se hicieron gestiones con Juan-Miguel Villar Mir como posible comprador. Éste había perdido todo contacto con AHV y con Obrascón en diciembre de 1975, al pasar al primer Gobierno de la Transición. Y casi doce años después fue seleccionado como comprador porque ofrecía, como los demás compradores, un precio simbólico, pero él era el único que asumía todos los pasivos y contingencias de Obrascón.

### **Las obras y los problemas**

Se han atribuido los problemas financieros de Obrascón a partir de 1977 a tres problemas que pesaron como una losa sobre el proyectado lanzamiento de Obrascón hacia los primeros puestos del sector. Precisamente el proyecto estrella de AHV, la IV Planta Siderúrgica Integral, en Sagunto, fue el primero de ellos. Obrascón había sido dimensionada para realizar una obra de gran volumen, que quedó reducida a su primera fase, el tren de laminación en frío, que ocupaba más de un kilómetro de longitud. Aunque importante, el contrato fue bastante inferior al total previsto. Este hecho afectó, sobre todo, a la dirección de Estructuras Metálicas de la constructora, que tuvo que ser desmantelada por las grandes pérdidas que venía sufriendo, sin que llegaran a amortizarse las cuantiosas inversiones realizadas.

El contrato-convenio de compra de Coviles terminó en un arbitraje de derecho muy negativo para Obrascón,

porque el laudo desestimó las reclamaciones planteadas por la empresa.

El tercer infausto contrato fue el correspondiente a la autopista vasco aragonesa, tramo Areta-Altube. Durante la ejecución de la obra surgieron multitud de unidades nuevas, de cambios y de ampliaciones, algo habitual en obras de esta naturaleza con una orografía complicada, cuya negociación respecto a su valoración y abono se pospuso por la concesionaria hasta la liquidación del contrato, momento en el que serían contempladas todas las reclamaciones razonables. Además el ambiente laboral, manipulado por el independentismo vasco, complicó todavía más el progreso de la obra. Casi todas las empresas constructoras que participaron en la autopista incurrieron en pérdidas importantes. De hecho, una gran empresa aprovechó una Semana Santa para abandonar la obra, llevándose en una caravana de tráilers su maquinaria. Las reclamaciones de Obrascón acabaron en un arbitraje de equidad que se resolvió en contra de la compañía.

A principios de los años ochenta, Obrascón se había convertido en una empresa con una plantilla de aluvión, en donde surgieron algunos reinos de taifas con escasa cohesión y sin un objetivo común; propensos al desánimo o al conformismo ante las dificultades. Bien es cierto que se trataba de una época de profunda crisis y elevada inflación. El escaso volumen de contratación pública empujaba a las constructoras a bajas desesperadas en sus propuestas concursales y el incremento de los costes, impulsados por una constante presión salarial, no se veía adecuadamente compensado por los índices de revisión de precios.



*La sede central del Banco de Bilbao, hoy BBVA, en el Paseo de la Castellana de Madrid, fue construida por Obrascón y ha sido galardonada como una de las edificaciones más destacadas de principios de los años 80.*

Aunque el balance del final de la era AHV fue muy negativo, porque la suma de las pérdidas superó a la de los beneficios, tampoco debe prevalecer la conclusión de que acabaron mal todos los contratos de Obrascón. Si así hubiera sido la empresa habría durado bien poco. La “Urbanización del Polígono Residencial Jinámar” fue una obra que adjudicada a la baja, con un 45%, resultó rentable. En Las Palmas de Gran Canaria existía de antiguo una delegación de edificación de Obrascón, con una cartera de clientes consolidada, que funcionaba bien, pero carecía de experiencia en obra civil.

El polígono se adscribió a la dirección de carreteras y comunicaciones y al valle de Jinámar llegaron profesionales de variadas procedencias. Se montaron las instalaciones de machaqueo, las centrales de hormigonado, grava-cemento y mezclas asfálticas, los talleres de prefabricados y mecánico, el laboratorio de ensayos de materiales, las oficinas de la obra, los vestuarios, comedores e instalaciones, y el personal se dispuso a trabajar. Y ya no pararon durante ocho o diez años, contratando y ejecutando otras obras, como el saneamiento de Telde-Melenara, la electrificación del polígono, la estación de bombeo y el emisario submarino o la presa del Mulato, entre otras. En todas se ganó dinero.

En el polígono de Jinámar se construyó probablemente una de las mayores y más lucrativas obras de edificación que haya ejecutado Obrascón en un solo contrato: 1.760 viviendas, locales comerciales y urbanización de las parcelas. Lo más llamativo del caso fue que su ejecución no se confió a la delegación de edificación

de Las Palmas, probablemente para no asfixiarla, sino a la organización de Jinámar, a un equipo que funcionó como un reloj, dirigido por un excelente jefe de Obra Luís Hernando Gómez.

En aquel período se ejecutaron otras obras destacadas. En carreteras, las Autopistas A-19, en Barcelona, y León-Campomanes, puente de Fernández Casado incluido, y las autovías Sevilla-Granada y marítima de Las Palmas. En edificación, además del citado polígono Jinámar, 4.800 viviendas en el residencial Santa Eugenia y 5.000 viviendas en el Parque de Lisboa, ambas promociones en Madrid; la sede social del BBVA en el Paseo de la Castellana en Madrid, y la Facultad de Ciencias de Zaragoza. En obras hidráulicas, los saneamientos de Fuengirola y Marbella, las presas de Zahara y Aspe y el sector VII del canal de las Bárdenas. Entre las obras marítimas, destacaron las de los puertos de Tarragona, Cudillero, Garrucha y el muelle deportivo del Real Club Náutico de Vigo. Finalmente, los túneles de Bodovalle, Canal de Crevillente y Pedrera.

Cuando Juan-Miguel Villar Mir compró la totalidad de las acciones de Obrascón el 31 de julio de 1987, la empresa se encontraba en una situación financiera más que complicada, no muy diferente a la que tenía su matriz AHV. Pero Juan-Miguel Villar Mir supo trasladar al equipo confianza y demostró con la segunda compra de Obrascón, esta vez a título personal, que no se había equivocado cuando la compró para AHV en 1973 y que la compañía podía ser rentable. Para AHV terminaban años de pesadilla. En Obrascón renacía la esperanza.

An aerial photograph of a city grid, likely Madrid, with a red square overlay in the center-left. The grid consists of dark, straight lines representing streets and buildings, with some green spaces visible. The red square is semi-transparent, allowing the grid lines to be seen through it.

DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011

# POLIZA DE OPERACIONES AL C

LIBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS  
DOCUMENTADOS.-ARTICULO 12. 3. TEXTO REFUNDIDO.

Madrid 1 Agosto 1987

FINCIERA OBRASCON, S.A.

Capítulo

6

CONFIERA LA LEGITIMA PROPIEDAD DE LOS TITULOS (DE SE  
DE LA SOCIEDAD GENERAL DE OBRAS Y CONSTRU

NOMINALES

CAMBIO

PESETAS ECUIVAS

DEPT

.000

-

1 peseta

NUMERACION DE LOS TITULOS

.100 Serie B



# *El rescate de Obrascón*

## *1987-1990*

Juan-Miguel Villar Mir decidió pasar una oferta para la compra de Obrascón; a precio simbólico, como todas las demás, pero con la singularidad de ser la única oferta que asumía todas las obligaciones y contingencias de Obrascón; “como si se tratara de acciones compradas en Bolsa”, condición impuesta por el negociador por parte de AHV, que fue el Abogado del Estado en excedencia, José María Cortina. El acuerdo se cerró en la noche del 31 de julio al 1 de agosto de 1987 y en la negociación colaboró con Juan-Miguel Villar Mir, José Luis García-Villalba, amigo y colaborador de Villar Mir en su cátedra de Organización de Empresas de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos de Madrid.

Era la segunda vez en quince años que Villar Mir compraba Obrascón, aunque el ex Vicepresidente Económico del primer Gobierno de la Monarquía la adquiriría ahora para él. Esta adquisición le convertía, con 56 años de edad, en empresario. El precio final

de la operación, una peseta. La condición, asumir sin derecho a reclamaciones posteriores las pérdidas acumuladas por la constructora que, en el primer semestre del año, ascendían a más de mil millones de pesetas. Un año después, en 1988, Obrascón ya ganaba dinero, y cuatro más tarde salía a Bolsa.

El nuevo empresario confirmó así su reconocida capacidad para cambiar con notable celeridad el color del balance de una empresa en números rojos. Como gestor había rentabilizado Hidro-Nitro en tan solo un año y “transformado el acero vasco en oro”, en expresión metafórica con la que un cronista económico de un diario vizcaíno calificó su contribución al retorno de los resultados positivos a la cuenta de pérdidas y ganancias de Altos Hornos de Vizcaya durante su etapa presidencial en la siderurgia vasca.

En el vuelco de las cuentas de Obrascón, Juan-Miguel Villar Mir no hizo otra cosa que aplicar el mismo principio que le había hecho acreedor a un merecido prestigio durante su etapa de 20 años como ejecutivo empresarial por cuenta ajena: “objetivos claros y trabajar, trabajar y trabajar”.

La primera vez que Juan-Miguel Villar Mir compró Obrascón fue en 1973, como presidente de AHV, junto al que era su mano derecha en la siderúrgica, Guillermo Visedo. El vendedor fue José Ángel Sánchez Asiaín, en nombre del Banco de Bilbao. Villar Mir apostó entonces personalmente por un proyecto en el que creía pero cuya continuidad no pudo tutelar al aceptar, en 1975, la responsabilidad

como Vicepresidente Económico y Ministro de Hacienda del primer Gobierno de la Monarquía en España.

Ahora, quince años después, el reto de Obrascón era diferente. No solo entrañaba reflotar la compañía, sino también encaminarse hacia el control como accionista mayoritario de la constructora, ahora con una cartera de obras muy adelgazada aunque sin haber perdido la pátina de prestigiosa solera en su marca. La convirtió en la piedra angular sobre la que construyó, en doce años de compras y fusiones por absorción, la actual OHL.

### **La última etapa en AHV: se busca comprador para Obrascón**

Aquel verano de 1987, Obrascón flotaba a duras penas en la marea de pérdidas de AHV, en las que había incurrido por el fallido proyecto de la Cuarta Planta Siderúrgica Integral que se iba a construir en Sagunto. Las pérdidas de la constructora, no obstante, solo eran unas gotas en el océano de deudas de Altos Hornos de Vizcaya y sus filiales, cuyo montante ascendía a 148.260 millones de pesetas, de los que 33.000 millones eran exigibles a corto plazo.

Por ello, Altos Hornos de Vizcaya, propietaria del 70% de las acciones de Obrascón, llevaba tiempo buscando compradores para varias de sus filiales, incluida, naturalmente, la constructora. La emblemática siderúrgica vasca afrontaba en aquellos años su más profunda reconversión desde que fuera nacionalizada en 1978.

Con la llegada del primer Gobierno socialista al poder, presidido por Felipe González, su ministro de Industria, Carlos Solchaga, afrontó con bisturí de hierro una profunda reconversión industrial, con una agresiva cirugía en el sector siderúrgico. La expresión “reconversión industrial” pasó a convertirse en el vocablo más socorrido de la política económica y reconvertir era el verbo preferido del Gobierno.

una doble dirección: ajuste en los sectores industriales más afectados por la crisis y reindustrialización, es decir, recomposición del tejido industrial en los territorios donde éste había resultado especialmente dañado. La conflictividad laboral desatada en toda España fue especialmente intensa en la segunda parte de los ochenta y muy virulenta en los sectores maduros de la industria, cuyas grandes empresas,



*Póliza del pago del impuesto de transmisiones patrimoniales por la compra de 932,1 millones de acciones de Obrascón por 1 peseta. La adquisición convirtió a Juan-Miguel Villar Mir en empresario.*

Era la gran asignatura pendiente de la economía para que España pudiera hacerse hueco en el selecto grupo de países que conformaban la Comunidad Económica Europea.

Con ese fin se adoptaron en 1984 disposiciones en

la mayoría nacidas en la etapa del desarrollismo, adolecían de un tamaño excesivo para las necesidades del país y de mínimos volúmenes de exportación.

La cara positiva del proceso reconvensor fue la reindustrialización, con la apuesta por los sectores

más dinámicos. Se puso el énfasis en las industrias de automoción, química y agroalimentaria, capaces de activar otros ámbitos económicos, y en las actividades de alta tecnología. Esta política económica favoreció que los propios gobiernos autonómicos promovieran un total de 3.200 proyectos empresariales entre 1983 y 1987, con una



*La expresión “reconversión industrial” pasó a ser la palabra más socorrida de la política económica del nuevo Gobierno. En la imagen, manifestación de CC OO contra la reconversión de Altos Hornos del Mediterráneo, el 14 de julio de 1983.*

inversión cercana a los 400.000 millones de pesetas y la creación de casi 45.000 puestos de trabajo.

Aligerada de un peso muerto industrial e ineficiente, recién incorporada el 1 de enero de 1986 a la CEE como miembro de pleno derecho, España se adentró en la terciarización de su economía a un paso cada vez más firme.

Otras eran, sin embargo, las expectativas de futuro para el sector de la construcción que manejaban los analistas económicos en aquel verano de

1987. Al no haber padecido los rigores de la reconversión, la proyección para este sector era muy halagüeña a corto y a medio plazo. Así se pronunció también, en la propia memoria de Obrascón de ese ejercicio, su nuevo Consejo de Administración: “El sector de la construcción ha continuado la recuperación iniciada en 1985.

Como crecimiento sectorial ha sido uno de los mayores. Aunque existen profundas discrepancias en los datos, parece que el más fiable es el de una tasa de crecimiento en torno al 6% en pesetas constantes [...] Por lo que se refiere al futuro, incluido 1988, las expectativas para el sector son en general bastante favorables, al menos con una proyección de media década”.

La proyección augurada por el nuevo equipo directivo de Obrascón se cumplió. En 1989, el sector ya obtuvo un crecimiento del 13%, con la obra civil como principal locomotora al incrementarse en un 25%. Nada sorprendente, por otra parte, si se tiene en cuenta que, animada por los eventos de 1992, la licitación oficial crecía a un ritmo del 37%, con unas expectativas muy optimistas para la siguiente década, en la recta final del siglo veinte.

El nuevo grupo inversor, liderado por Juan-Miguel Villar Mir, tuvo desde el principio el “objetivo claro de hacer partícipe a Obrascón de los buenos resultados que se auguran para el sector”. Pero



*El equipo directivo de Obrascón en 1990, que supo inyectar optimismo y esperanza al conjunto humano de la empresa. Sentados, de izquierda a derecha: José Luis García-Villalba, Vicepresidente y Consejero Delegado; Juan-Miguel Villar Mir, Presidente. De pie, de izquierda a derecha: Pedro Espada Aguirre, director de Edificación; Joaquín Blanco Fernández, director de Obra Civil en Andalucía; José Antonio Fernández Eléjaga, director general Económico-Financiero; Francisco Marín Andrés, director general de Construcción; Juan Samos Hernanz, director general de la División Inmobiliaria; Juan Carvajal Fernández de Córdoba, director técnico; Javier Prieto Veiga, director de Obra Civil; Salvador Caballero López, director de Recursos Humanos; y José María Sánchez Moreno, director de Gestión.*

alcanzar este objetivo no fue nada sencillo ni cómodo en Obrascón. Por pertenecer a una siderurgia, la crisis se había cebado con más relevancia en ella que en otras constructoras. Cayó del puesto número 13 del *ranking* constructor en 1978 al vigésimo sexto en 1985. Ni la fuerte reducción de un tercio de su plantilla a partir de 1979 pudo aliviar su situación. De los 6.000 millones de pesetas facturados en aquel ejercicio no superó los 4.200 millones en 1985, cuando las pérdidas rondaban los 100 millones de pesetas mensuales. Aunque en aquel momento pareciera imposible, Obrascón consiguió su pedazo en la nueva tarta constructora.

### Juan-Miguel Villar Mir se interesa por Obrascón

Cuando Villar Mir supo que AHV buscaba comprador para Obrascón, presidía Electra de Viesgo, a petición del Banco de Santander, entonces capitaneado por Emilio Botín padre, “un gran banquero y un gran señor, que siempre me distinguió con su amistad y confianza”. Villar Mir reitera públicamente este elogio siempre que recuerda al patriarca de los Botín. Como también rememora con agrado su etapa presidencial de la eléctrica cántabra entre 1983 y 1991, que muy bien pudo haber

sido otro “kilómetro cero” de su camino como empresario.

Cuando Emilio Botín puso en las manos de Juan-Miguel Villar Mir la presidencia de Viesgo en el año 1983, le encargó el diseño de una estrategia de futuro para la eléctrica y le ofreció incorporarle al accionariado de la misma. Finalmente, la empresa cántabra quedó controlada por el Banco de Santander tras una OPA, estudiada y preparada por Villar Mir, una de las más tempranas lanzadas en España y la primera de las cuatro que Villar Mir ha ganado a lo largo de su carrera.

A Villar Mir le atraía el sector constructor más que el eléctrico y, durante aquellos años de presidencia de Viesgo, decidió pasar página de su pasado como gestor profesional de empresas o como político y convertirse en empresario y propietario de sus negocios. Llevaba algo más de un año con la idea de introducirse en los mercados inmobiliario y constructor. Había creado con José Luis García-Villalba la sociedad Miralba. Destacó en los medios de comunicación entre los inversores que acudieron a la puja de la reprivatización de las Torres de Jerez, actuales Torres de Colón, una emblemática obra realizada por Huarte (la H de OHL), y muy populares entonces por haber sido construidas en sentido inverso, desde el tejado a la base. También pujó por la división inmobiliaria de Rumasa.

Probablemente, el desenlace fallido de la operación Rumasa ayudó a Villar Mir a perfilar el verdadero “kilómetro cero” de su trayectoria como empresario.

Buscó otros horizontes. Su notable vocación por la ingeniería de Caminos le llevó de nuevo a la construcción. Que Obrascón estuviera en venta completó el giro de la decisión. Tan pronto supo que AHV había decidido vender, no dudó en preparar una propuesta de compra.

Descartadas posibles incompatibilidades legales como comprador -que pudieran derivarse de haber sido, quince años antes, presidente de AHV, la compañía vendedora-, Juan-Miguel Villar Mir tomó la decisión de analizar la situación de la constructora con la intención de presentar una oferta. Lo hizo con exhaustivo rigor. Contactó con Juan Luis Burgos e Ignacio Hidalgo de Cisneros para recabar la información básica de la empresa (estructura, personal, cartera de obras, cuentas, etc.) y visitó *in situ* las obras en ejecución para conocer de primera mano la situación real de la empresa. El estudio de campo corrió a cargo de José Luis García-Villalba, responsable final de la estimación del valor real de Obrascón.

Si dramático era el balance de la constructora, García-Villalba pudo comprobar el vértigo que se había adueñado de sus trabajadores. Pertenecer al en otro tiempo poderoso Grupo AHV era, en aquellos años, una posibilidad real de perder el empleo. En el prolongado proceso reconvensor, el Gobierno había primado a Ensidesa con una cuota del 70% en el reparto de la producción de acero, relegando a la siderúrgica vasca con un 21% y castigando con un insignificante 9% a Altos Hornos del Mediterráneo. Como consecuencia, AHV fue condenada a cerrar múltiples instalaciones deficitarias.

Tras la festejada adhesión a la Comunidad Europea como miembro de pleno derecho en enero de 1986, que introducía a España de lleno en la economía mundial, vino la resaca de comprobar que el contexto económico internacional no atravesaba el mejor de sus momentos. La segunda crisis del petróleo, aunque con retraso, también había impactado fuertemente en la economía española, con efectos graves que todavía se dejaban notar a mediados de la década de los ochenta.



*El Presidente del Gobierno español, Felipe González, firma el Tratado de Adhesión de España a la Comunidad Económica Europea (CEE) en el Palacio Real de Madrid, ante la mirada del Rey Juan Carlos.*

Por otra parte, en lo político, España ultimaba los detalles de su entrada en la OTAN, mientras que, a escala internacional, se avecinaban grandes cambios: Mijail Gorbachov lanzó hacia el exterior el reto del desarme nuclear y, fronteras adentro, impulsó su proyecto de Perestroika, que desembocaría en la desintegración de la Unión Soviética y la refundación de la vieja Rusia. Otros históricos acontecimientos sucederían a esas iniciativas: la caída del muro de Berlín, la reunificación alemana y la apertura de los países de Europa del Este. Se asistía así a la caída del comunismo

como sistema socioeconómico incapaz de generar bienestar y atender las libertades básicas de su población.

Precisamente en aquel verano de 1987, un espectacular hundimiento de la bolsa de Nueva York,

*En el panorama político, los cambios se sucedían rápidamente. España ultimaba los detalles de su entrada en la OTAN tras aprobarse el "sí" en un referéndum convocado por el primer Gobierno de Felipe González. En la imagen, los socialistas Joaquín Leguina y Javier Solana hacen campaña a favor del "sí".*



conocido como el *crash* del 87, hizo temblar a los inversores de todo el mundo, emergiendo el recuerdo del gran *crash* del 29 en el mismo escenario de Wall Street. Ocurría esto cuando, en el ámbito económico español, también se iniciaba otra reconversión, la

## Tiempos de Expo y Olimpiadas

---

La coincidencia en 1992 de los dos eventos más importantes organizados por nuestro país en todo el siglo pasado, la XX Exposición Universal, en Sevilla, y los XXV Juegos Olímpicos de Verano, en Barcelona, supusieron un fuerte impulso de la obra pública en España. Entre 1985 y 1991, la intensa contratación de nuevas infraestructuras, provocó un primer boom de la construcción que, fiel a su vocación cíclica, desembocó en una notable recesión al concluir las memorables celebraciones.

Fueron seis años en los que la construcción creció una media del 8,6%, cuatro puntos por encima del PIB durante ese periodo y a un ritmo superior al del resto de los grandes sectores de la producción. Aquel fue el periodo más expansivo del sector en el siglo pasado. A cambio se disparó el gasto público y se consolidó un ya endémico déficit público que venían arrastrando las arcas públicas. Grandes beneficiadas, las constructoras sufrieron luego la parálisis de la licitación pública. Fue como engordar para morir. Concluidos los fastos, varias empresas entraron en una crisis de la que no se recuperaron.

Para Barcelona, los juegos olímpicos marcaron un antes y un después. De la mejora aportada a sus infraestructuras, con unas inversiones para todo el evento calculadas en 1,11 billones de pesetas, siguen disfrutando hoy en día los barceloneses. La construcción de los cinturones de ronda –Litoral y Dalt-, así como la ampliación del aeropuerto –en el que se mejoró la terminal B y se crearon la A y la C-, fueron infraestructuras largamente esperadas que los Juegos hicieron posible. Las instalaciones olímpicas, agrupadas en cuatro áreas -Montjuic, Diagonal, Vall d'Hebron y Parc de Mar- convirtieron a Barcelona en una de las capitales mejor dotadas de infraestructuras deportivas del mundo. Se construyeron nuevas y modernas instalaciones, como el Palau Sant Jordi y el Puerto Olímpico. La ciudad se abrió al mar a través de nuevas playas creadas de la nada y amplios paseos y dotaciones marítimas.

También la Exposición Universal, celebrada en Sevilla entre abril y octubre de 1992, transformó el urbanismo de la capital hispalense. La ciudad se abrió al río, sobre el que se construyeron ocho nuevos puentes -dos de ellos, el de la Cartuja y el de la Barqueta, llegaron flotando por el Guadalquivir hasta su ubicación definitiva. La Autovía del 92 supuso un eje transversal de toda Andalucía. La ciudad se equipó con 60 kilómetros de nuevos viales: autovías y rondas de circunvalación, principalmente. Se levantó una nueva estación ferroviaria, Santa Justa, que sustituyó a las de San Bernardo y Plaza de Armas, y se amplió el aeropuerto con un proyecto del arquitecto Rafael Moneo. Participaron 111 países y visitaron la ciudad 36 millones de personas. El coste de la exposición, sin las inversiones en infraestructuras, fue calculado en unos 400.000 millones de pesetas.

La obra estelar para Sevilla y Andalucía occidental fue la construcción del Nuevo Acceso Ferroviario a Andalucía (NAFO) que, con un presupuesto de 500.000 millones de pesetas, incorporó España a la alta velocidad. Madrid y Sevilla quedaron unidas en menos de tres horas por tren. Un antes y un después para el transporte de viajeros.



financiera. Cobraron en aquellos años especial protagonismo las dos entidades fundadoras de Obrascón, los bancos de Bilbao y Vizcaya. En 1988, los dos bancos vascos iniciaron el largo camino de concentración bancaria con una fusión que dio origen al BBV y, tras la posterior incorporación de Argentaria, al actual BBVA. A raíz de esta fusión, el sector financiero español entró en un proceso de concentración que otro *crash* reavivaría en las postrimerías de la primera década del siglo XXI.

Aunque el cuadro del panorama económico del momento, tanto nacional como internacional, todavía era impreciso y reflejaba turbulencia, el nuevo marco ya ofrecía estímulos alentadores más allá de la imprecisa apariencia. Se oteaba ya una España que estaba sentando las bases de una nueva economía, más moderna, que poco a poco se abría hueco entre los países con voz y voto a escala mundial. Por ello, invertir en una constructora se antojaba una apuesta acertada en el contexto de una economía en expansión, en un territorio donde había mucho que edificar y quedaba mucho más por construir. En este contexto, la incógnita clave a despejar fue si Obrascón era una buena opción.

La constructora estaba muy endeudada. Perdía dinero a un ritmo de unos cien millones de pesetas mensuales y, salvo un cambio de rumbo, las expectativas indicaban que las pérdidas irían en



*A finales de los años 80 comienzan los procesos de concentración, y la banca los inicia antes que las constructoras. En la imagen, José Ángel Sánchez Asiaín y Pedro Toledo, presidentes de los bancos de Bilbao y Vizcaya, respectivamente, las dos entidades fundadoras de Obrascón, firman la escritura pública por la que ambas se disuelven y se crea el Banco Bilbao Vizcaya (BBV). El acto tuvo lugar el 1 de octubre de 1988.*

aumento. Sin embargo, en el lado positivo de la balanza, Obrascón disponía de una buena organización y contaba con un equipo humano de alto nivel. La clave de la toma de decisión, finalmente, era si el equipo comprador se sentía capaz de mejorar la gestión para sacar adelante la empresa. Villar Mir se reunió, entonces, con los representantes sindicales de la empresa para calmar sus recelos respecto a una eventual liquidación de la sociedad tras la compra y, ganada la confianza de trabajadores y directivos, optó por ofertar una peseta por Obrascón.

Los nuevos compradores aprovecharon la necesidad vendedora de AHV para plantear también otra compra, la de Inmobiliaria Espacio, actual cabecera de la actividad inmobiliaria del Grupo Villar Mir, cuyo precio quedó cerrado en 500 millones de pesetas. Esta inmobiliaria tenía muy centralizada su actividad en Madrid. Contaba con una quincena de trabajadores en sus oficinas, un piso de 500 metros en el madrileño paseo de la Castellana, un desarrollo urbanístico en San Sebastián de los Reyes y algunos terrenos edificables en las cercanías de la capital. Para este proyecto, Juan-Miguel Villar Mir dispuso de financiación a cargo del Banco de Santander. Canceló el préstamo antes de que transcurriera el período pactado de un año.

### **Objetivo: rentabilizar Obrascón**

Si algo iba a quedar claro en la evolución posterior es que aquel verano de 1987 se inició una nueva etapa para Obrascón. La cuarta gran etapa, si se atiende a la titularidad de su accionariado. Durante los primeros 22 años, su capital había estado repartido a partes iguales entre los cinco socios fundadores. La segunda etapa llegó en 1934, cuando el Banco de Bilbao pasó a ser el accionista de control, una condición que mantuvo durante casi 40 años. La tercera época, a partir de 1973, correspondió a los 14 años en la órbita de Altos Hornos de Vizcaya, que la compró para hacerse cargo de la construcción de la Cuarta Planta Siderúrgica Integral.

En 1973, ya en el seno de AHV, había crecido en dimensión con la integración de Construcciones

Civiles S.A. (Coviles), una compañía con tecnología propia y una experiencia destacada en la construcción de grandes presas. Fue la primera de una larga lista de compras/fusiones/absorciones empresariales protagonizadas por Obrascón en un proceso que, cerrado en España en el último tercio de la década de los 90, OHL reinició en la década siguiente en el exterior y aún mantiene abierto.

En esta cuarta etapa, el accionariado de Obrascón dejaba de ser una gran corporación y tomaba las riendas un reducido grupo de profesionales ligados al sector de la construcción, que habían arriesgado su dinero en la adquisición y estaban comprometidos con la gestión directa de la compañía. Una experiencia que le dio excelentes resultados, como prueba el crecimiento continuo de la sociedad desde entonces.

Juan-Miguel Villar Mir se convirtió en su Presidente y primer ejecutivo. Estrenó status presidencial al servicio de una iniciativa empresarial propia. El nuevo empresario “contaba con veinte años de experiencia como directivo, capacidad para sanear empresas en dificultades, incentivar equipos humanos y conocimiento de diversos sectores”, como explicaría la periodista Julia Brines en el diario *Expansión* <sup>(1)</sup>, en la introducción a una entrevista en la que Juan Miguel repasaba su trayectoria profesional.

Su amigo y socio en la operación, José Luis García-Villalba, asumió la vicepresidencia y se convirtió en Consejero Delegado de la sociedad. Ambos

<sup>(1)</sup> Julia Brines (2009) *Diario Expansión*. Madrid

se aprestaron a perfilar la nueva estructura orgánica, reforzándola con nuevas direcciones generales para impulsar áreas de negocio con poco peso en la constructora hasta ese momento. En la de Construcción se crearon dos direcciones, para Obra Civil y para Edificación. Finalmente, se reforzó el área jurídica, con el fin de liquidar en el menor tiempo posible el gran paquete de contenciosos existente en el momento del cambio accionarial.

Entre los nuevos responsables incorporados a la sociedad destacó

el ingeniero de Caminos Francisco Marín Andrés quien, procedente de Ferrovial, se incorporó para hacerse cargo de la Dirección General de Construcción. En la Dirección Económico-Financiera continuó José Antonio Fernández Eléjaga, un abogado y economista vasco que venía desempeñando esas mismas funciones



*En 1987 se cerró la compra de Inmobiliaria Espacio, actual cabecera de la actividad inmobiliaria del Grupo Villar Mir, en 500 millones de pesetas. En la imagen, una de sus promociones posteriores, en Alicante.*

en Obrascón desde 1974. Se añadió una dirección de Gestión, que asumió el ingeniero de Caminos José María Sánchez Moreno, con el principal cometido de centralizar y organizar los numerosos expedientes de cobro que tramitaba Obrascón. Cada obra tenía ahora unos objetivos claros,



*El mundo asistía a la desaparición del comunismo y la historia deja una cadena de acontecimientos en pocas semanas: la caída del Muro de Berlín, la reunificación alemana y la apertura de los países del Este.*

comprometidos por el correspondiente jefe, cuya evolución era supervisada mes a mes a través de un sistema informático centralizado y creado *ad hoc*. Este novedoso sistema permitió ganar dinero en obras en las que anteriormente se perdía.

El nuevo equipo directivo tenía perfectamente estudiado qué debía hacer el día después de la compra. Entre los objetivos básicos marcados, ninguno más importante que terminar las obras en curso comprometidas antes de julio de 1987, en las mejores condiciones de resultado posibles y poner un especial esfuerzo en la contratación de nuevas obras con expectativas de mejor resultado económico para alcanzar cuanto antes el volumen rentable de actividad para el que estaba dimensionada la empresa.

Otra aspiración importante fue la de equilibrar la contratación, en la que pesaba mucho la edificación residencial de promoción privada. De los contratos obtenidos en el segundo semestre de 1987, ya con la nueva dirección, destacaron algunos que reflejaban el esfuerzo por alcanzar el equilibrio de la contratación. Fueron dos contratos: uno de obra civil, la variante de Loja, licitado por la Junta de Andalucía por un montante de 1.173 millones de pesetas, y el otro, de edificación de una obra institucional, la ampliación de la Delegación de Hacienda de Madrid para el Ministerio de Economía y Hacienda, por valor de 777 millones de pesetas.

Se buscaba así disponer de una cartera de obras más equilibrada, entre contratos públicos y privados y entre obra civil y edificación, que permitiría afrontar la

recuperación de la empresa en mejores condiciones y sentar las bases para que Obrascón comenzara a remontar.

Tras su paso a AHV en 1973, Obrascón se desligó de la edificación residencial y trabajó principalmente en los proyectos industriales, pero posteriormente retomó la contratación privada. En su última etapa en la órbita de la siderúrgica vasca, la cartera de la constructora se nutrió principalmente de promociones privadas, con las que resultaba difícil renegociar imprevistos en el presupuesto inicial y que aportaban menor fiabilidad en los pagos. El listado de contratos conseguidos en la nueva etapa prueba el esfuerzo licitador realizado por la constructora para ganar cuota de mercado entre las administraciones públicas. Obrascón volvía así a sus orígenes, prioritariamente vinculados a grandes infraestructuras de obra civil, portuaria e hidráulica.

Y como no solo era cuestión de hacer obras sino de hacerlas bien, el nuevo equipo inició un proceso hacia la gestión de calidad. Extremó el esmero en sus proyectos, lo que se convirtió en una de las políticas clave del desarrollo. El Vicepresidente José Luis García-Villalba lo explicó así algún tiempo después: “Desde el año 1987, al hacerse cargo de la gestión, el actual equipo directivo de Obrascón presta particular atención a la normativa comunitaria sobre construcción, aun cuando no fuese obligatorio su cumplimiento en España. Esta medida, al mismo tiempo que anticipa la capacidad competitiva de la compañía, cubre a la empresa con amplitud respecto a las exigencias de seguridad y control en el desarrollo de sus obras”.



*Con la nueva dirección, en el segundo semestre de 1987, se obtuvieron notables contratos, como la variante de Loja y la ampliación de la Delegación de Hacienda en Madrid.*

## Una inyección de optimismo para salir del letargo

Tal y como recuerdan algunos altos responsables en la etapa anterior de la constructora, la aportación más importante de los nuevos directivos fue la inyección de optimismo y esperanza que contagiaron a todo el equipo humano. Un letargo de diez años en la compañía, de 1977 a 1987, acompañado en los últimos por la inseguridad en que había sumido la reconversión siderúrgica a todas las empresas del Grupo Altos Hornos de Vizcaya, inevitablemente había desembocado en una actitud de desánimo generalizada de toda la plantilla de Obrascón. El establecimiento de nuevas metas y el camino para conquistarlas fue comunicado a todo el mundo con claridad y argumento convincente. Y esto sentó las bases de un procedimiento operativo más tranquilizador para todo el mundo.

La parte más dura del ajuste al mercado de la nueva Obrascón fue sin duda la necesaria adecuación de la plantilla a la actividad real. Los nuevos directivos se emplearon a fondo en unas laboriosas negociaciones con los representantes sindicales que concluyeron en un expediente de reducción de la plantilla de 134 trabajadores. La empresa no escatimó recursos para que las condiciones económicas fueran las mejores posibles, dadas las circunstancias que atravesaba la compañía, en las que la parte social demostró su buen sentido durante toda la negociación. Al finalizar 1987, el pago por indemnizaciones ascendió a 440 millones de pesetas.

Villar Mir puso en práctica el principio, para él axiomático, de que “sin objetivos, no hay empresa”. Y fiel también a su principio de “siempre formular por escrito” la estrategia de cualquier proyecto empresarial, desde el primer momento puso en negro sobre blanco cuál debía ser la política por la que tenía que regirse la sociedad. En la introducción a un folleto editado en el contexto de la salida a bolsa en 1991, el propio presidente resumió así el camino que debía guiar a Obrascón en la nueva etapa:

- “Centrar sus actividades en el área de la construcción, cuya tecnología domina ampliamente.
- Controlar la medida de su crecimiento.
- Diversificar sus actividades hacia sectores de tecnología conocida, conectados con el de la construcción, como la explotación y mantenimiento de obras y servicios públicos.
- Prestar atención permanente a la selección, formación, seguridad y motivación de todo el personal.
- Ofrecer a precios competitivos los más altos niveles de calidad y garantía en todas sus realizaciones.
- Obtener para sus accionistas, como objetivo permanente, la máxima rentabilidad por acción.”

## En busca de financiación: ¿un socio?... ¿salida a bolsa?

Corregido el derrotero financiero, la compañía pasó en un solo año de estar en pérdidas a obtener beneficios que, en 1989 ya superaron los 300 millones de pesetas después de impuestos. La nueva estrategia comercial y operativa había recuperado a su vez la facturación que rondó los 8.000 millones de pesetas en 1988 y superó los 11.000 en 1989.



*La actividad constructora en España no decayó en los primeros años 90. Ni la primera guerra del Golfo ni el contexto de crisis en Europa restaron fuerza al dinamismo del sector. Continuó a un alto ritmo el desarrollo de numerosos proyectos residenciales y vacacionales, especialmente en las costas mediterránea y andaluza. En la imagen, apartamentos en Denia (Alicante) y club de golf, chalets y apartamentos en Puerto de la Duquesa (Málaga).*



Fue entonces cuando, consolidado el nuevo rumbo de la constructora y ante una trayectoria ascendente del sector de la construcción que despegaba a toda velocidad en España, con crecimientos anuales de dos dígitos y la obra civil pública como principal motor, el nuevo equipo directivo de Obrascón se planteó dar un salto adelante en el crecimiento y cómo financiarle.

Al mismo tiempo, como explicaba Villar Mir al diario ABC en 1989, el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea despertó el “interés de las empresas del resto de Europa por las del sector español de la construcción, a la vista del importante auge que ha experimentado en los últimos tiempos y de cara al futuro mercado único europeo”.

El de 1989 fue el ejercicio de la gran satisfacción. En tan solo dos años, Obrascón había alcanzado muchos de los objetivos marcados por Villar Mir tras la compra. Sus principales clientes estaban ahora en las administraciones públicas y las grandes corporaciones privadas, y la diversificación geográfica era una realidad. El MOPU, el IVIMA, la Junta de Andalucía, la Comunidad de Madrid, el Gobierno Canario, la Generalitat Valenciana, la Diputación de Aragón o el Ministerio de Economía, entre otros, destacaban entre los clientes públicos, mientras que Telefónica y Alcampo habían adjudicado las obras más destacadas entre los privados. Al finalizar aquel ejercicio, la cartera era ya cuatro veces superior al último bajo la disciplina de AHV.

La necesidad de una alternativa financiera que acelerara el crecimiento, la buena marcha de la compañía y la

dinámica evolución de la construcción en España, recién incorporada a la CEE y en vísperas de los eventos de 1992, se alinearon favorablemente para Obrascón cuando la década de los 80 tocaba su fin. Por eso no resultó extraño que a una constructora española de tamaño medio le salieran varios “pretendientes”, empresas constructoras europeas en su mayoría, muy interesadas en tomar una participación.

De ellas trascendió a los medios de comunicación la oferta realizada por Campenon Bernard, constructora del grupo francés Compagnie Generale de Eaux que, en el año 1987, ocupaba el puesto 23 del *ranking* de empresas del sector en Europa, con una cifra de negocio muy superior a la facturada por la primera constructora española, entonces Dragados y Construcciones.

Diseñada en colaboración por los directivos de ambas compañías, la operación consistía en la toma de una participación directa por Campenon Bernard del 35% de Obrascón, en tanto que otro tercio del capital iba a ser colocado en Bolsa. Pero las negociaciones no cuajaron al rechazarla Villar Mir por “diferencias fundamentales en cuanto al volumen y características de dicha participación”, según explicó el propio Villar Mir a la prensa de la época.

El diario ABC de Madrid publicó una entrevista el 10 de enero de 1989 en la que Juan-Miguel Villar Mir “renunciaba definitivamente a la venta de una parte de Obrascón a cualquier grupo extranjero”. Optaba así, definitivamente, por la alternativa de la salida a Bolsa para la captación de recursos, un objetivo que fechó





*Club deportivo Mijas, en Málaga.*

en el año 1991. Ya entonces Villar Mir explicó algo que durante un tiempo repetiría frecuentemente: “la construcción es un negocio para gente muy pegada al terreno, lo que dificulta la entrada de extranjeros en las compañías”.

Quedaban por delante dos años de trabajo previo a la salida a Bolsa, en los que la compañía continuó creciendo y potenciando una política de diversificación, reflejada en los excelentes resultados conseguidos en los ejercicios posteriores. Estrenaba nueva década con un ejercicio en el que los resultados se habían dado la vuelta ostensiblemente: en 1990 ya ganaban más de 700 millones de pesetas, una cifra que casi superaba la de pérdidas acumuladas en el primer semestre de 1987, antes de su compra por Villar Mir. En ese mismo año,

las ventas ya superaron los 17.000 millones de pesetas y la cartera de obras rondó los 50.000 millones.

El propio Juan-Miguel Villar Mir afirmaba, al cierre del ejercicio de 1990, que “entre todas las empresas españolas del sector que publican sus resultados, Obrascón está, con datos referidos a 1989 y con todos los conocidos de 1990, en un primer nivel de productividad, tanto de los recursos humanos como de los financieros, con una cifra de ventas por empleado fijo de 63,5 millones de pesetas y una rentabilidad de fondos propios medios ROE del 34,9%”.

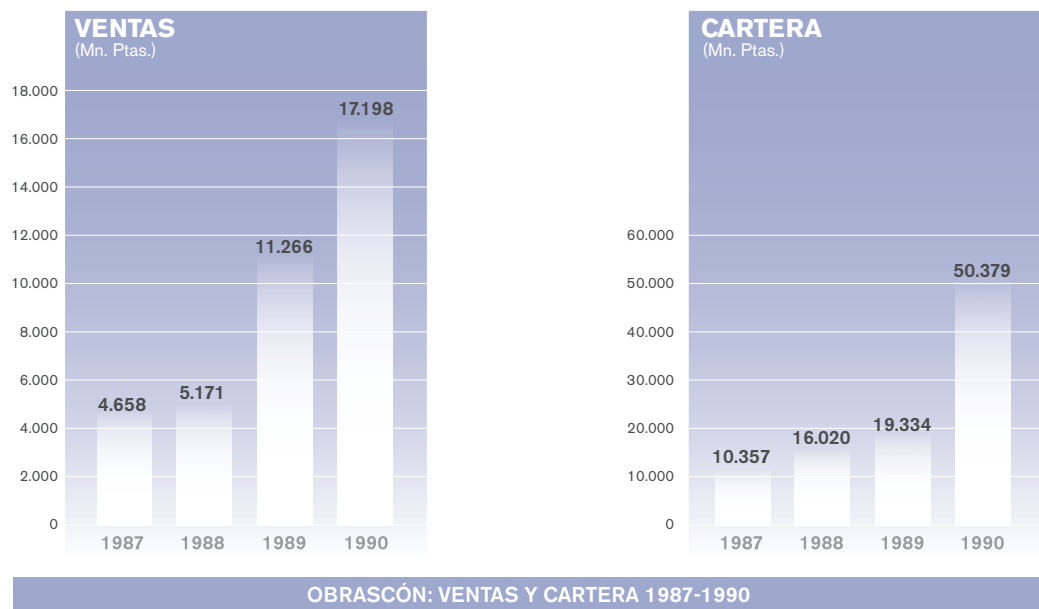
Tal y como había previsto el nuevo equipo directivo de Obrascón, el sector de la construcción crecía a buen ritmo en España y, comparado con Europa, este ritmo

empezó a ser muy acelerado: 9%, frente al 2,7%, al comenzar la última década del siglo. Ni el impacto de la primera guerra del Golfo, un conflicto bélico declarado tras la invasión de Kuwait por Irak, ni el contexto económico de crisis en Europa, que incluso obligó a la CEE a revisar sus previsiones, restaron fuerza al dinamismo de la actividad constructora en nuestro país.

Tampoco se había equivocado el nuevo equipo directivo en las preferencias de contratación para Obrascón. Su apuesta por la obra de financiación pública, especialmente en infraestructura civil, encontró una coyuntura muy favorable ese mismo año de la nueva década de los 90, con tasas de crecimiento del 22% en la adjudicación por las administraciones. En concreto, la obra civil se incrementó un 33% sobre el año anterior. “La necesidad ineludible de acortar distancias con la Europa Comunitaria, de la que nuestro país está aún muy lejos en dotación de infraestructuras”, como

se opinaba en un comentario de la memoria del ejercicio de 1990, se había convertido ya en una gran oportunidad real.

Esa oportunidad también se había sustanciado con extraordinario realismo en la cartera de Obrascón. Hasta el punto de que el 64% de la nueva contratación realizada por la constructora en 1990 correspondió a obra civil, como línea de negocio más destacada de toda la cartera, compuesta ya en sus cuatro quintas partes por adjudicaciones de licitación oficial. Figuraban los ministerios de Obras Públicas y Urbanismo y de Economía y Hacienda y las comunidades de Navarra y Andalucía como principales clientes. Y entre las contrataciones más importantes destacaban la Ronda Oeste de Málaga, la autovía de Murcia CN-340 (tramo Alhama-Puerto Lumbreras), varios edificios para Telefónica en las Islas Canarias y un largo etcétera de obras en carreteras, infraestructuras hidráulicas, construcciones civiles y edificación que hubiera resultado imposible alcanzar por Obrascón tan solo



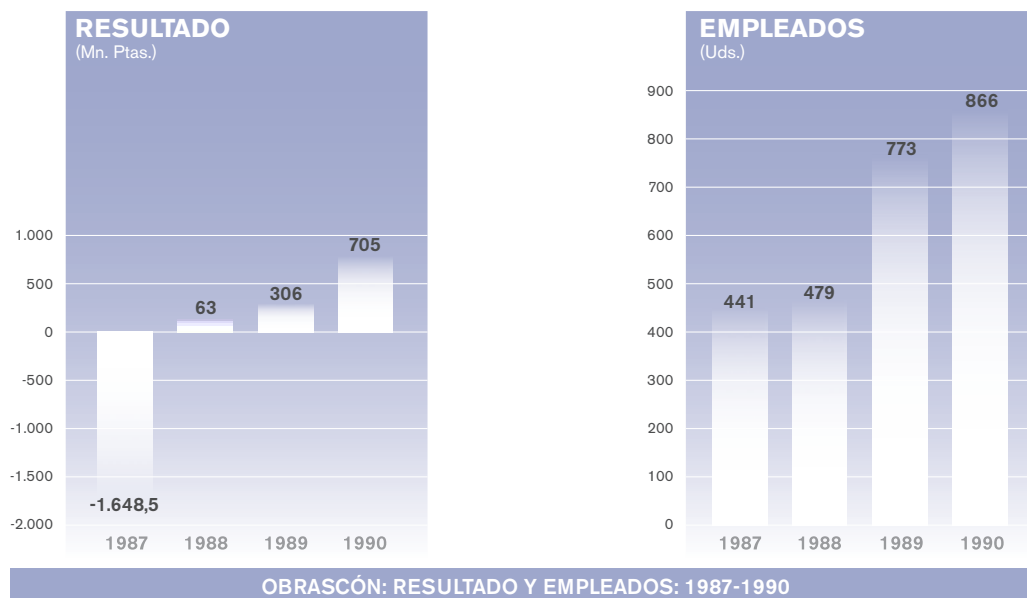


*El 64% de la nueva contratación realizada por Obrascón en 1990 correspondió a obra civil, como línea de negocio más destacada de toda la cartera. En la imagen, Autovía de circunvalación Este II en Sevilla.*

tres años antes. Se cumplía así el objetivo, marcado de equilibrar la cartera, otorgando la preferencia a la obra oficial frente a la privada.

Inevitablemente, también hacía su entrada en la cartera de clientes un nuevo organismo que ya venía marcando

época de vacas gordas en el sector y que focalizaría la actividad constructora en los dos años siguientes: “Expo-92”, la organización responsable de poner en marcha la Exposición Universal que se celebraría en Sevilla en 1992. Un acontecimiento que solo contaba veinte ediciones en once ciudades de todo el mundo.



Obrascón realizó varias obras de aparcamiento y urbanización para el acontecimiento sevillano.

Pero la Expo de Sevilla no fue el único gran evento afrontado por España en 1992. En 1990, Barcelona reinventaba su paisaje urbano para acoger los XXV Juegos Olímpicos de verano de la era moderna, tanto o más que lo estaba haciendo Sevilla. No acaba aquí la programación del año más fastuoso que ha conocido España en los últimos siglos. Ese mismo año se celebró el V Centenario del Descubrimiento de América y Madrid fue elegida Capital Europea de la Cultura.

Aquel año de festejos acabó para España como el refrán que reza: “nadie va a la romería que no le pese al otro día”. Más adelante veremos por qué.

Por su lado, Obrascón continuó explorando nuevos territorios de diversificación y se estrenó en el escenario de la explotación y conservación de obras y servicios públicos. En 1991 obtuvo por tres años el contrato de atención y mantenimiento de la Autovía del Descubrimiento, A-92, en la provincia de Granada. Una denominación bien centrada en los eventos celebrados en el sur, con Sevilla como eje de los mismos.

*Terminal para graneles sólidos del Puerto de Alicante.*



An aerial photograph of a river delta, likely the Ebro River, showing a complex network of channels and islands. A solid blue square is centered on the left side of the image, containing white text.

DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011



*Capítulo*

7

# *Debutar en bolsa con ochenta años 1991-1995*

Y llegó el 3 de septiembre de 1991. Obrascón acaparó ese día todos los comentarios económico-empresariales. Aquella mañana se había estrenado como el octavo valor constructor en los mercados bursátiles españoles. A la Bolsa de Madrid acudió la plana mayor de la compañía, encabezada por Juan-Miguel Villar Mir, para testimoniar el debut. Les acompañó también un elenco directivo de Benito y Monjardín, la Sociedad de Valores y Bolsa que había diseñado y dirigido la oferta de acciones. Con su presencia dejaron constancia de la incondicional apuesta por el futuro del valor, pasara lo que pasara.



*El 3 de septiembre de 1991, Obrascón acaparó todos los comentarios financieros y empresariales. Aquel día se estrenó como octavo valor constructor en la Bolsa de Madrid.*

En los tradicionales corros de las bolsas de Madrid y Barcelona, el bullicio de agentes y barandilleros se sustanciaba en esa sesión de estreno de Obrascón con un interrogante entre desconfiado e irónico: ¿Cuánto aguantaría el nuevo valor en su precio de salida?

La expectativa tenía su fundamento, pero no solo por el estreno de una cotizada. También porque se incorporaba al mercado un valor representado por una constructora todavía mediana, que tan solo cuatro años antes había sido incapaz de contratar obra nueva por más de 500 millones de pesetas en el primer semestre de 1987. Parecía milagroso que pocos ejercicios después registrara beneficios y, hasta cierto punto, una osadía que hubiera decidido salir a bolsa.

“Otra que seguirá el camino de Lain”, era el comentario en el que coincidían aquel primer martes de septiembre los barandilleros del parque madrileño, con el color veraniego en el rostro, recién reincorporados de sus vacaciones. Lain era otra constructora mediana que había debutado en la bolsa un mes antes, sin que su cotización hubiera logrado recuperarse del severo recorte sufrido por su precio de colocación en la primera jornada. Eran tiempos sombríos para las cotizaciones bursátiles y el maleficio de las “vacas flacas” había hecho su fantasmagórica aparición en los mercados. No en vano solo tres de las treinta compañías que se habían estrenado en la bolsa durante los dos años anteriores cotizaban por encima del precio de salida en aquella sesión post veraniega.

En definitiva, que el mayor “boom” conocido en España de salida a bolsa, que había registrado 28 colocaciones en el bienio 1989-90, se había visto abruptamente frenado en 1991, con solo tres consumadas<sup>(1)</sup>. No obstante, la milagrosa recuperación de Obrascón y el compromiso asegurador de una agencia con prestigio como Benito y Monjardín mantenía viva la incógnita en medio de tanto escepticismo.

### Una apuesta fructífera a medio plazo

La incógnita se despejó y no hubo sorpresa. Fue otro estreno con recorte: la acción de Obrascón no logró sostener el nivel de las 3.600 pesetas con que salió al parque. Sin embargo, su Presidente, seguro y satisfecho de haber hecho lo que había que hacer, pronosticó, como esperanzador balance de la jornada, que “el inversor que haya apostado por la compañía recogerá los frutos a medio plazo”. Aquel tercer día del mes de septiembre del año que iniciaba la última década del siglo XX se había convertido en una de las efemérides históricas más trascendentes de la constructora Obrascón. Anotaba el logro de un objetivo que la situaba entre las importantes del sector y marcaba un cambio sin retorno.

Fue como si aquel acto inaugural en bolsa hubiera consolidado su mayoría de edad, precisamente cuando acababa de cumplir, dos meses antes, sus primeros ochenta años, desde aquel quince de mayo de 1911, cuando José de Uribasterra y Pío Ezcurra

<sup>(1)</sup> Datos obtenidos del estudio “Fracaso de las nuevas compañías cotizadas”, publicado en el diario “La Vanguardia”. Barcelona, noviembre 1991.





*Doce eran los integrantes de la alta dirección de Obrascón en 1991, el año que salió a Bolsa: De izquierda a derecha, Carlos Lafitte, director de Informática; Fernando Sotos, director general de Contratación y Desarrollo; Salvador Caballero López, director de Recursos Humanos; José Antonio Fernández Eléjaga, director general Económico-Financiero; Pedro Espada Aguirre, director de Edificación; José Luis García-Villalba, Vicepresidente y Consejero Delegado; Juan Carvajal Fernández de Córdoba, director Técnico; Juan-Miguel Villar Mir, Presidente; José María Sánchez-Moreno, director de Gestión; Francisco Marín, director general de Construcción; Luis García-Linares, director de Obra Civil, y Ramón García-Moliner y González-Regueral, asesor jurídico y secretario no consejero del Consejo.*

acudieran ilusionados a un notario de Bilbao para inscribir la nueva Sociedad General de Obras y Construcciones. Aunque con Villar Mir no había cumplido su quinto año completo.

Otras siete constructoras importantes, cuyas acciones pugnaban por elevar sus alicaídas cotizaciones en aquel final del año 1991, compartían protagonismo en los mercados bursátiles españoles: Agromán, Cubiertas MZOV, Dragados, Focsa, Huarte y Ocisa, que lo hacían en el mercado continuo, y Lain y Obrascón, últimas debutantes en los corros. Nunca hubo tanto número de constructoras en la bolsa ni volvería a haberlo.

Fue como el “canto del cisne”, porque justamente aquel año 1991 cerró una década caracterizada, entre

otros acontecimientos económicos, por la reconversión industrial, e inauguró un nuevo decenio, significado en el panorama empresarial español por la reconversión de la construcción. En pocos años, el sector se volvió irreconocible. Como resultado de una competida carrera, su transformación concentró en seis las veinticinco constructoras más importantes. Por eso, ninguno de aquellos valores conserva hoy de manera independiente su marca identitaria. Obrascón es la excepción, tras haber acogido en la misma razón social a Huarte y a Lain, las marcas que hoy generan con sus iniciales el acrónimo OHL.

Tres meses antes de la salida a bolsa, el 4 de junio, la Junta General de Accionistas de Obrascón había conocido la voluntad de su Consejo de Administración de cotizar en bolsa. Con su célebre

capacidad didáctica, el presidente Villar Mir expuso a sus compañeros en la operación de Obrascón la necesidad de dar un nuevo paso de importancia en la consolidación del proyecto emprendido. Una vez más, el Presidente estuvo persuasivo: para emprender empeños de mayor dimensión había que pensar en la bolsa y la situación de la compañía lo facilitaba, especialmente tras cerrar un ejercicio con una cartera cercana a los 50.400 millones de pesetas, doblada tan solo en un año.

El nuevo rumbo en bolsa no tenía alternativa. Estaba muy perfilada la estrategia, que venía madurando desde dos años antes. Corregido el derrotero financiero, reestructurada la cartera de obras con un creciente peso de la clientela pública sobre la privada, cuadruplicadas las ventas, quintuplicada la cartera en tres ejercicios, y con un resultado que de más de mil millones de pérdidas en 1987 se había transformado en 705 millones de beneficio en 1990, tocaba una nueva apuesta para impulsar todavía más la marcha de la constructora.

Obrascón tenía buenos gestores, ya lo habían demostrado, pero sin fortuna personal o familiar ni grandes bancos o corporaciones detrás. Y aun así, en poco menos de cinco años, los nuevos dueños, con la salida a Bolsa, ya habían previsto aportar cerca de 4.000 millones de pesetas, como refirió un periódico nacional previa conversación con Villar Mir <sup>(2)</sup>.

<sup>(2)</sup> “Juan-Miguel Villar Mir cabalga de nuevo. El hombre y la empresa”. Artículo de Pablo Fernández en La Vanguardia. 12 de octubre de 1991.

<sup>(3)</sup> José María Álvarez Pallete fue nombrado en 2002 Presidente de Telefónica Internacional y en 2006, director general de Telefónica Latinoamérica.

El dinero más propicio para mantener el crecimiento, optar a nuevos impulsos y no perder el control solo podía salir de una oferta pública de acciones y su posterior cotización en bolsa. Por eso, la Junta General no dudó en aprobar la “solicitud de admisión a contratación pública y cotización en bolsa de las acciones de Obrascón S.A. a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)”.

Salir con una oferta al mercado exigía una transparencia mayor en las cuentas y la CNMV imponía la preceptiva auditoría para autorizar la admisión a contratación pública. Esta condición no cogía de nuevas a Obrascón, que ya venía siendo auditada por Arthur Andersen. Partidario de la disciplina y la seriedad en el gobierno de la compañía, Juan-Miguel Villar Mir siempre consideró las auditorías como grandes aliadas en la gestión de la empresa. Y este mismo motivo también era otro de los argumentos, y no el menos importante, de salir a bolsa.

La operación colocadora fue encomendada a Benito y Monjardín, Sociedad de Valores y Bolsa, que de inmediato, bajo la ejecutoria directa del joven José Ma<sup>a</sup> Álvarez Pallete <sup>(3)</sup>, puso manos a la obra en plena canícula veraniega. No había tiempo que perder por parte de la sociedad de valores y mucho menos cuando no solo había comprometido su pericia como directora de la colocación sino también su patrimonio, pues había asegurado la misma. Pero el ciudadano propone y el Gobierno dispone.

Cuando Benito y Monjardín había desplegado toda su logística para colocar las nuevas acciones, en pleno mes de julio y por sorpresa, el Gobierno adoptó la decisión de proceder a un fuerte recorte de la inversión en infraestructuras para reequilibrar el presupuesto, muy afectado por el excesivo gasto social. Quedaba así anestesiado por sorpresa el inconcluso “megaplan” general de carreteras (2,8 billones de pesetas) lanzado con trompetería por el primer Gobierno socialista en 1984.

Una vez más, y no sería la última, la alegría del gasto improductivo llevaba la penuria a la inversión en infraestructuras. Esta decisión del Gobierno, en el noveno año de presidencia de Felipe González, marcó el final del quinquenio más expansivo de la construcción en España durante el siglo XX e inició la crisis más fuerte de este sector en cincuenta años.

¿Habría propuesto Juan-Miguel Villar Mir la salida a bolsa de haberse adoptado el citado ajuste presupuestario antes de la reunión de la Junta General, el 4 de junio de 1991? Muy probablemente, sí. Y en ese caso, ¿habría asegurado la colocación Benito y Monjardín? Muy probablemente, no. Con la colocación de Obrascón, el intermediario financiero sufrió un quebranto. Poco tiempo después, las agencias de valores abandonaron la práctica del aseguramiento en las salidas a bolsa.

## La duodécima constructora española

La Obrascón que debutó en los corros bursátiles de Madrid y Barcelona se había reforzado previamente.



*Un fuerte recorte de inversión en infraestructuras para reequilibrar las cuentas públicas, adoptado en 1991 por el tercer Gobierno de Felipe González, marcó el final del quinquenio más expansivo de la construcción en España durante el siglo XX e inició la crisis más fuerte de este sector hasta entonces. Junto a él, José Borrel, ministro de Obras Públicas.*

Había efectuado una doble ampliación de capital en 1990 y una tercera en 1991; esta última, en la proporción de siete acciones nuevas por cada diez antiguas, con una prima de emisión del 100% y una entrada de 1.082,2 millones de pesetas en la compañía. Antes de ésta última ampliación, había dividido el valor nominal de cada acción de mil pesetas, duplicando, por consiguiente, el número de acciones emitidas.

Con estas operaciones, el capital social había ganado altura y escalado desde la cota de los 932,1 millones de pesetas, en 1987 (previa operación acordeón), hasta los 2.628,2 millones de pesetas, a finales de 1991: un capital totalmente suscrito y desembolsado, y representado por 5.256.400 acciones al portador de 500 pesetas nominales cada una. Tras el difícil ingreso en las bolsas, el valor fue ganando seguridad, hasta coronar el último trimestre de 1991 con un beneficio neto por acción de 285,6 pesetas y un esperanzador PER de 5,1.

Cuando finalizó 1991, la Obrascón de Villar Mir registraba un balance que difícilmente permitía recordar la constructora de 1987. De perder 1.648 millones de pesetas anuales en 1987 había pasado a ganar 1.500 millones, y de un volumen de negocio de 4.657 millones de pesetas había saltado hasta los 21.985 millones de pesetas. Con todo, la manifestación más clara de la transformación de la constructora era en aquellas fechas su estructura de la cartera de obras. De estar concentrada en la edificación privada, con un escaso volumen de entorno a 10.000 millones de pesetas en 1987, había pasado a cerrar 1991 con un monto pendiente de realizar superior a los 42.700 millones de pesetas y en una proporción de 60%, obra civil, y 40%, edificación. Y lo que era más importante, el 81% de la clientela correspondía a las administraciones públicas.

Se trataba, pues, de una “constructora saneada que desde 1987 no había necesitado echar mano de ningún crédito permanente”, según se afirmaba en una información publicada en el diario “La Vanguardia” con motivo de la salida a bolsa de la constructora. En una entrevista concedida a ese mismo diario, Juan-Miguel Villar Mir vaticinaba: “Obrascón va a ser el Viesgo de la construcción [...] Preferimos ser pequeños pero los más rentables y productivos”.

Esta opción reflejaba con toda nitidez el pensamiento gerencial del Presidente en aquel año 1991, después de haber incrementado el beneficio neto de Obrascón en un 112,3%, las ventas en un 28%, y

*Puente Internacional de Ayamonte (Huelva), entre España y Portugal, construido por Huarte e inaugurado en 1991.*





con unos ratios de rentabilidad elogiables (34% en el beneficio neto sobre fondos propios y casi un 7% en el beneficio sobre ventas) y de productividad: 81,1 millones de pesetas de ventas por empleado fijo. El *ranking* sectorial de aquel año reflejó la buena marcha de la empresa, al situar a Obrascón entre las doce constructoras más importantes de España, después de ganar once posiciones.

El modelo Viesgo estaba muy vivo en la cabeza de Villar Mir. Durante nueve años había presidido la eléctrica cántabra. Fue su última experiencia como Presidente ejecutivo profesional y le había dejado muy buen sabor de boca. Durante la misma había obtenido importantes logros, entre ellos haber diseñado y pilotado para el Banco de Santander la primera gran OPA lanzada en España. Por poco tiempo no llegó a simultanear la presidencia de dos compañías en bolsa. En 1991, pocos meses antes del ingreso de Obrascón, Electra de Viesgo cambió de dueño, pasando a manos de Endesa. Villar Mir dejó la presidencia para concentrarse en Obrascón.

### La construcción se desploma

Si 1990 había sido un ejercicio de récord en la cartera, 1991 lo fue en la obtención de beneficios. Pero con el nuevo quinquenio llegó la gran crisis y entre 1991 y 1995 solo en uno de estos ejercicios logró Obrascón superar en su cartera el listón alcanzado en el último año de la década anterior. Fue en 1993, cuando sumó una cifra de 54.112 millones de pesetas. Pero no volvió a registrar en ese periodo un resultado neto tan espectacular como el de 1991.

Como ya se esbozó al describir la salida a bolsa, el primer aldabonazo de la crisis lo dio el propio Gobierno. Todo empezó con el ajuste del 30% en las licitaciones públicas de infraestructuras, improvisado por el tercer Gobierno de Felipe González en pleno verano de 1991 para equilibrar un presupuesto del Estado muy lastrado por el alarmante déficit que habían generado el gasto social y los compromisos financieros de los eventos del 92. Y acabó produciéndose la mayor crisis constructora conocida desde el Plan de Estabilización, con un desplome superior al 7% durante el bienio 1992-1993.

Solo en estos dos años citados las constructoras perdieron todo el valor añadido obtenido en el quinquenio anterior, caracterizado como el periodo más expansivo del sector en el siglo pasado, con un crecimiento medio del 8,6%, cuatro puntos por encima del PIB en el mismo periodo. Tal fue el desplome constructor que, en el citado bienio, contribuyó de modo singular a una total parálisis del PIB español. Fue necesario que transcurriera la primera mitad de los años noventa para que el sector recuperara el pulso.

La presidencia de Obrascón, prevenida tras el impacto tan negativo que el inesperado recorte presupuestario produjo en el debut de su valor en bolsa, salió al encuentro de las “vacas flacas” sin pérdida de tiempo y adoptó, en el último trimestre de 1991, una política de disciplina y rigor para los ejercicios venideros. Villar Mir la formuló con claridad en la Junta General de Accionistas de aquel ejercicio. La política de Obrascón tendrá, como objetivo principal, “el máximo beneficio por acción, buscando siempre la



*Obras entregadas por las distintas compañías integrantes de OHL en vísperas de la Expo 92: Pabellón de Navegación, tramo del AVE Madrid-Sevilla, Urbanización de la Zona Sur y Hotel Alcora.*



rentabilidad y no tanto el crecimiento, para lo que dará prioridad a la calidad de ejecución, atención al cliente, diversificación limitada a sectores próximos a la construcción, gran selectividad de la contratación, permanente austeridad, gran ligereza de gastos fijos

y cuidadosa selección, formación, motivación y seguridad del personal”.

No obstante, el ejercicio de 1991 se cerró ajeno a la crisis y con una excelente cuenta de resultados. Como

si los responsables de Obrascón hubieran previsto lo que se venía encima, acabaron el ejercicio con crecimientos excelentes: del 132%, en los recursos propios; del 112,3%, en el beneficio, y del 28%, en la facturación. Solo el ajuste de la cartera en más de un 15%, reflejo del recorte licitador del Gobierno, y la reducción de un 21,7% en la plantilla total, cumpliendo con la estrategia de adecuar el empleo al mercado, presagiaban la mala coyuntura que se avecinaba.

### 1992: de los eventos del billón a la devaluación

Y llegó 1992, el año que debía situar la marca España en lo más alto del podio internacional y demostrar con tres importantes eventos las capacidades de los españoles. El país entero salía de un periodo de febril actividad, en el que la construcción había sido uno de los sectores más protagonistas. España entera se engalanaba con flamantes infraestructuras

para recibir a los numerosos colectivos nacionales y extranjeros que se darían cita en los Juegos Olímpicos de Verano, en Barcelona; en la Exposición Universal, en Sevilla, y en Madrid, elegida Capital Europea de la Cultura aquel año. La unión de estas dos últimas sedes de eventos a través del tren AVE (Alta Velocidad Española) marcó un hito tecnológico.

Aunque llegó tarde, porque su rescate no comenzó hasta la segunda parte de 1987, Obrascón también pudo disfrutar del agitado festín de contratación generado en Barcelona y Sevilla, cuyo importe ha sido redondeado por los cronistas en un billón de pesetas. En su cartera de obras, varias infraestructuras, como el acceso y viales a la Barqueta e Isla de Tercia, la urbanización de varias zonas exteriores de la Expo 92 de Sevilla; los accesos al puerto de la ciudad y la autovía de circunvalación de Sevilla, entre otras.

Y haciendo bueno el refrán de que “nadie va de romería que no le pese al otro día”, España se



*España concentró en el año 1992 los dos máximos eventos del siglo XX: la Exposición Universal de Sevilla, cuya inauguración presidió la familia real, y los juegos olímpicos de Barcelona, en los que el Príncipe de Asturias desfiló como el abanderado. Ambos acontecimientos estuvieron precedidos por un quinquenio de gran desarrollo en la construcción.*





*Estación de Atocha, cuyas obras de restauración para acoger la cabecera madrileña de la línea ferroviaria del AVE Madrid-Sevilla, fueron entregadas en 1992.*

## Elsan, la ciencia del asfalto

Elsan se creó en 1925, en Salamanca, de la mano del emprendedor Elpidio Sánchez Marcos, como empresa de construcción y conservación de carreteras con el objetivo de participar en el llamado Circuito Nacional de Firms Especiales, que inició sus operaciones el año 1926, impulsado por el Conde de Guadalhorce. En el año 1944, la Sociedad Anónima Asfaltos y Construcciones Elsan amplía su territorio de actuación y apuesta por trabajar en la construcción y conservación de carreteras en toda España.

Hacia finales del invierno de 1954-1955, Elsan termina las obras de afirmado y capa de rodadura asfáltica en el tramo fronterizo con Portugal, entre Ciudad Rodrigo y Fuentes de Oñoro. Este tramo recibe el premio a la obra mejor hecha, otorgado por el Ministerio de Obras Públicas. Unos meses antes, Elpidio Sánchez Marcos había recibido ya la medalla que lo acreditaba como millonario (en kilómetros) de la carretera, concedida por la Asociación Española de la Carretera “al hombre que llevaba más de media vida volcado sobre el asfalto”.

Elsan ha sido una empresa pionera en España en la investigación y utilización de todo tipo de productos bituminosos en firms para carreteras y pistas de aeropuertos, desde el ligante Betelsan de los primeros años cuarenta, que fundamentalmente era un alquitrán fillerizado, hasta las bases asfálticas de alto módulo, pasando por las emulsiones en frío. En los años 60, empezó a destacar tecnológicamente con la primera aplicación en España de los tratamientos con lechadas bituminosas, conocidas como *slurry*.

En la década de los 90, Elsan ya era la primera empresa española especializada en firms de carreteras y aeropuertos, manteniendo su liderazgo tecnológico a partir de una constante innovación de las técnicas de pavimentación, pavimentos de color, membranas autorreflexivas de grietas (arena, betún), mezclas especiales de alto módulo, mezclas en frío abiertas con ligantes modificados, microaglomerados con incorporación de fibras y otros.

En diciembre de 1995, Obrascón acuerda la compra de Elsan, convirtiéndose en su primera gran adquisición en el camino hacia OHL. Se formalizó en 1996 y, gracias a ella, Obrascón consolidó su presencia en Cataluña y Extremadura.

despertó a finales de 1992 de sus históricos fastos con una resaca también histórica y con una atonía total de pulso económico, con la consecuencia de un crecimiento mínimo de solo un 0,8% en el PIB, el menor desde una década antes; una tasa de paro del 20,06% de la población activa; un decrecimiento de la formación bruta de capital fijo del 3%, y una

inflación del 5,4%. Y la inevitable devaluación para salir de la crisis, que debería devolver nuestra peseta al mundo real internacional.

Pero “las desgracias nunca vienen solas”, por continuar con otro refrán popular. La debilidad económica internacional fue tan generalizada en todo el mundo

durante aquel año, que solo EE.UU. logró un escaso crecimiento en el mismo. Por añadidura, una tormenta monetaria sumió al sistema europeo (SME) en la mayor crisis conocida desde su creación, provocando la salida de la lira del mismo y la devaluación de la peseta, del escudo y de la libra irlandesa. En ese escenario era imposible el crecimiento de un sector como el de la construcción. A nivel continental el Producto Interior Bruto descendió en ese año casi dos puntos, después de un crecimiento sostenido en los cinco anteriores.

La situación evolucionó mucho peor en España, donde la construcción experimentó un retroceso del 6% cuando venía de una etapa de ocho años en la que había crecido un 8,8% de media. Entre las causas de este desplome, se ha de citar principalmente el ya reiterado ajuste inversor, tanto público como privado, que se tradujo en un retroceso de la licitación con respecto a 1991 superior al 22%, sumado a una elevada deuda de las administraciones públicas con las constructoras, que desbordó los 800.000 millones de pesetas y una pobre formación bruta de capital. Un tercio de los 480.000 desempleados contabilizados en diciembre de aquel año procedieron del sector constructor.

En medio de ese marasmo, Obrascón supo nadar y guardar la ropa. Ralentizó su actividad interanual para administrar con rigor la cartera acumulada en los dos ejercicios anteriores, evitando nuevos endeudamientos con sus cargas financieras añadidas,



*El ajuste presupuestario indujo la entrada de Obrascón en nuevas actividades, como las relacionadas con la gestión del agua.*

un peligroso error de gestión en el que era habitual incurrir por la lentitud de las administraciones públicas en el pago de sus certificaciones de obra. Redujo su plantilla en un 11,5% en 1992 para impulsar la productividad en un 25%, y aumentó sus ventas en un 2% y sus recursos propios en un 6,75. Y hubieran crecido sus beneficios de haber existido un poco de movimiento en el mercado inmobiliario.

### **Diversificación anticíclica**

Por primera vez, al cierre del ejercicio de 1992 concretó Obrascón un volumen de producción diversificada de cierta relevancia. Aunque diseñada y programada en el último ejercicio de la década anterior, la entrada en otros negocios distintos, pero cercanos, al de la construcción no se inició en Obrascón hasta 1992.

En este ejercicio citado, la diversificación se plasmó en tres grandes líneas de actividad: primera, la inmobiliaria, especialmente apática aquel año,

protagonizada por Inmobiliaria Obrascón y centrada casi exclusivamente en un gran desarrollo programado a cinco años en la madrileña plaza Elíptica, un terreno muy bien situado a la vera de la M-30 y donde arranca la salida hacia Toledo; segunda, la conservación de obras y servicios públicos, soportada por la propia matriz, y desarrollada a través de diversos contratos de limpieza en las comunidades autónomas de Madrid y Andalucía, correspondiendo el más importante a la autovía del Descubrimiento, en Granada; y, tercero, el tratamiento y gestión integral del agua, con la constitución, en el mes de febrero, de la empresa Obrascón-Northumbrian, participada al 60% por la primera.

Se estaba dando, en estos primeros años de la década final de siglo, una condición esencial para impulsar la diversificación, como fue el ciclo tan alarmantemente bajo del sector constructor. Porque la necesidad de diversificar la actividad de una empresa procede del carácter eminentemente cíclico del mercado de la construcción. Como años más tarde se pudo leer en un artículo firmado por el Presidente de Obrascón “es natural que, para laminar los periodos de recesión, las empresas constructoras busquen negocios en mercados con ciclos diferentes, logrando además un crecimiento más sostenido y estable. Por otra parte, en la medida en que un país se desarrolla, va decreciendo la demanda de infraestructuras -actividad básica de la empresa de infraestructuras- y se hace entonces también necesario buscar en la diversificación la alternativa al futuro déficit de demanda”<sup>(4)</sup>.

No era éste del descenso de la demanda de infraestructuras un caso aplicable a España en la década final del siglo pasado ni el citado autor lo pretendió en el trabajo citado. Todos los análisis comparados sobre nuestro país en el contexto europeo reiteraban el déficit de infraestructuras del transporte como factor más desequilibrante para nuestra economía. Por eso, el notable recorrido en el equipamiento por construir era el faro que iluminaba de esperanza el futuro de los constructores en el medio plazo y también por eso se mantenían sus respectivos valores bursátiles con un perfil de buena inversión. Eran, entre otros argumentos, los que animaron a SEOPAN, la patronal de las grandes empresas del sector, a insistir en que la crisis era coyuntural y a vaticinar que, a pesar de la escasa contratación, el sector remontaría a partir de 1993.

Si el futuro parecía despejarse en la mente de los analistas financieros, con unas bolsas de valores al alza, el presente invitaba cada vez menos al optimismo, tanto dentro como fuera de España, cuando transcurría el mes de enero de 1993. Dentro, los escándalos políticos empezaban a empañar el sentir general, con Juan Guerra, la trama Filesa, Luis Roldán o los GAL como principales protagonistas del día a día mediático. La política acaparaba la preocupación de los responsables públicos en un año de elecciones generales, mientras la inversión y el consumo privado se hundían todavía más en medio de una apatía muy preocupante. En el sector público, el factor Maastricht y sus criterios de convergencia se habían sumado a las ya conocidas

<sup>(4)</sup> Villar Mir, JM (1999). Las empresas constructoras españolas el siglo XX”. Revista OP, N° 48. Volumen 1. Barcelona.

limitaciones presupuestarias, ajustadas por el Tratado de Maastricht, ya en plena vigencia tras superar los conflictos danés y británico. La CE se había convertido en la UE.

Y quienes esperaban un cambio en la esfera política que aliviara la galopante recesión económica vieron frustrarse esa expectativa porque Felipe González volvió a ganar las elecciones, si bien ya no con mayoría absoluta, lo que le forzó a recurrir a pactos con los partidos nacionalistas para obtener su investidura. La política, lejos de aclarar el panorama de la economía, añadía nuevas incertidumbres.

Por aquellas fechas, tres noticias de notable relevancia vinieron a conmocionar el mundo económico en general y el bancario en particular. Las dos primeras fueron la intervención de Banesto y el fallecimiento de Emilio Botín, el gran impulsor del Banco de Santander, la entidad que, unos años más tarde, se adjudicaría el banco intervenido en su reprivatización. La tercera, por previsible, sorprendió menos. Fue una nueva devaluación para salir de la recesión, al tiempo que eran afrontadas algunas reformas estructurales, como recortar los subsidios de paro y abaratar los tipos de interés del dinero, así como acelerar distintas privatizaciones.

## El desplome constructor toca fondo con estrépito

El negativo balance de la evolución económica de España en 1993 fue resumido por Villar Mir con esta frase: “El ejercicio resultó muy desfavorable para la economía española [...] y especialmente negativo para el sector de la construcción, que cerró el año con una caída del 7,5%, si bien la licitación oficial, de la que depende en buena parte la actividad futura del



*El tratado de Maastricht obligó a introducir grandes ajustes presupuestarios para contener el déficit, con el consiguiente recorte de la inversión pública en infraestructuras. En la foto, Javier Solana y Rosa Conde, ministros de Asuntos Exteriores y Portavoz del Gobierno, respectivamente, explican el alcance del tratado el día 19 de octubre de 1992.*

mismo, tuvo un comportamiento muy brillante, al crecer un 55% y, en particular, el correspondiente al Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente, que aumentó en un 153%”.

En Obrascón, inevitablemente, el balance que pudo ofrecer su Presidente en aquella Junta de Accionistas

de mayo de 1994 no mejoró la calificación aplicada al realizado para la economía nacional. El beneficio neto había descendido un 8,2% como consecuencia del agotamiento del colchón fiscal acumulado, si bien las ventas siguieron creciendo, aunque en un escaso 3,2%, como consecuencia de la limitación estratégica de una cautelosa autocontención de la actividad que, como en ejercicios anteriores, se venía practicando.

Aunque la velocidad de marcha había disminuido en el ejercicio de 1993, la actividad se mantenía en la dirección trazada. El desglose de la cifra de negocio arrojaba un 55% en obra civil, un 40% en edificación y un 5% en diversificación. La identidad de los clientes se mantenía en la proporción trazada de 70/30 entre administraciones públicas y sector privado. En cabeza de la obra contratada se consolidaba la presencia en carreteras y autovías, como las de Alhama de Murcia-Puerto Lumbreras, Irurtzun, Mediterráneo y Ronda Oeste de Málaga, entre otras. En cuanto a las obras hidráulicas se trabajaba en las presas de Bellús (Valencia), Zahara (Cádiz) y Chanza (Huelva).

En edificación, la sociedad construía en ese ejercicio más de 1.100 viviendas y, entre los edificios singulares, destacaba la sede central para la compañía Transmediterránea, en Madrid. La diversificación continuaba ampliando su cuota de ventas en el consolidado, con nuevos contratos de limpieza, concesiones de aguas en Granada y Soria a cargo de Obrascón-Northumbrian y un relanzamiento de las ventas inmobiliarias.

Sin embargo, Villar Mir pudo concluir aquella asamblea de accionistas reiterando una proyección esperanzada para el ejercicio siguiente, puesto que el aumento de la licitación pública había engrosado la cartera en casi un 27%, hasta sobrepasar los 50.000 millones de pesetas por vez primera y situarla en la histórica cota de 54.112 millones. Había trabajo para 18 meses cuando un año antes no se sobrepasaban los quince y, lo que es más importante, 1994 se perfilaba como el año del cambio de tendencia, de transición hacia un final de quinquenio que abriría las puertas de una nueva reactivación. Y por vez primera en una Junta, el Presidente comprometió estimaciones a largo plazo: en el horizonte de 1996, el nivel de ventas sería 1,8 veces mayor y el beneficio neto se duplicaría con respecto a 1993.

¿Demasiado optimismo? Había datos para opinar que no. El sector contaba con un fuerte incremento de la licitación de obra pública, la aprobación de un nuevo plan de director de infraestructuras, el compromiso gubernamental de mantener la inversión en infraestructuras en el 5% del PIB y la inyección de 4,5 billones de pesetas de ayudas hasta 1999 procedentes de los fondos comunitarios, eran, entre otros, los positivos argumentos para ser optimista. En el ámbito interno, Inmobiliaria Obrascón había vendido en el primer trimestre de 1994 más de lo previsto para todo el año, un indicador del relanzamiento del mercado inmobiliario.

Con su esperanzada proyección, el Presidente de Obrascón probablemente estaba mirando de soslayo al mismo tiempo al valor en bolsa y trataba de animar



*Pantano de Zahara, en Cádiz, y obras de construcción de la presa de Bellús, en Valencia, que desarrollaba Obrascón en 1993.*

a los inversores. El comportamiento de los mercados bursátiles sí era un claro indicio de que la recesión había tocado fondo, especialmente para el sector constructor. Durante 1993, el índice general de la Bolsa de Madrid había crecido un 50,7% y el sectorial, un 80%; habiéndose doblado la cotización media de las constructoras, entre las que Obrascón destacó con una subida del 150%. En la misma Junta, Villar Mir anunció que había sido solicitada la cotización del valor en el mercado continuo, que fue autorizada en el mes de octubre de 1993.

No obstante, la patronal de la construcción no las tenía todas consigo. Insistía en que la consolidación de ese crecimiento pasaba necesariamente por la aplicación de una serie de medidas como la necesidad de cumplir con la promesa de destinar un 5% anual del PIB a inversión pública en infraestructuras, la rápida instrumentación de los 4,5 billones de fondos de cohesión prometidos a España en el tenso acuerdo de la cumbre de Maastricht, la aprobación de distintos planes, como los de Carreteras, Aeropuertos, Vivienda e Hidrológico Nacional, así como el establecimiento

de fórmulas de financiación de inversiones públicas complementarias a la tradicional de los presupuestos estatales.

### Personas y máquinas en sintonía de eficiencia

El nuevo equipo directivo de Obrascón no solo había centrado su esfuerzo en hacer que la compañía creciera en ventas y beneficios, dando un giro al tipo de obras en cartera y al perfil de clientes, también estaba disponiendo las bases humanas, técnicas y tecnológicas para crear una compañía moderna, productiva y eficiente. Entre ellas, la potenciación de los equipos humanos y la actualización del equipamiento informático se convirtió en un cometido esencial a priorizar no solo como factor individual de desarrollo humano y profesional e interno de bienestar, sino también como valor añadido de competitividad frente a la competencia.

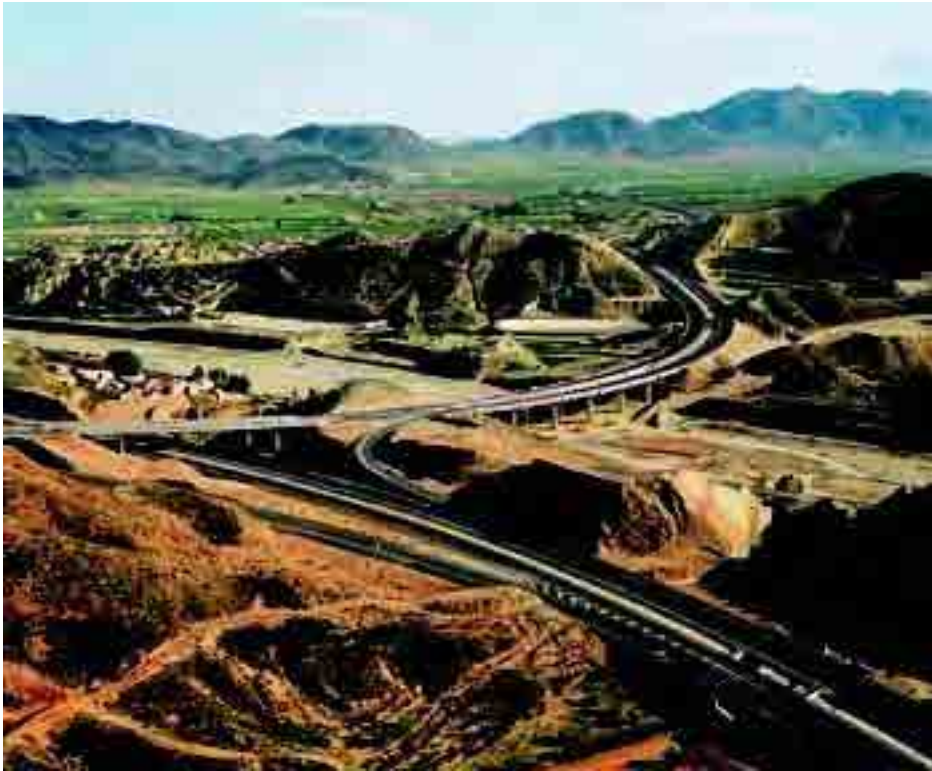
Los equipos humanos han sido siempre para Villar Mir una piedra maestra sobre la que cimentar una buena organización empresarial. Ha sabido respetar los equipos de las empresas adquiridas, sacando lo mejor de su potencial y aprovechando incluso la cualificación de sus directivos. “Han sido y son la base más sólida y el aporte activo más importante para la gestión y el desarrollo del Grupo Obrascón”. En aquel quinquenio de crisis, la plantilla probó su eficiencia con ratios de ventas anuales medias por empleado y año de entre 20 y 37 millones de pesetas.

Obrascón cuidó mucho durante esta etapa de recesión el ajuste de la plantilla total a las necesidades operativas,

en sintonía con su política de crecimiento controlado. La cifra de plantilla fija de 266 personas con que inició 1991 no sobrepasó la de 282 empleados al final de 1995, mientras que la media de empleo eventual osciló en torno a las 350 personas en el mismo periodo. Disponía de una plantilla formada por equipos interactivos, bien constituidos, organizados y capaces de actuar como factores desencadenantes y catalizadores de los proyectos a realizar. El 36% del personal eran técnicos, el 49% especialistas y un 15% administrativos. La innovación y el proceso de aprendizaje continuo eran elementos constantes en el día a día de la constructora, que apostaba fuertemente por la formación.

En lo que atañe al equipamiento informático, el software de gestión, que en 1991 ya se desarrollaba íntegramente a través de diseños propios, se dividía en dos áreas: la descentralizada y la centralizada. La primera permitía el funcionamiento de los centros operativos como delegaciones, obras o el parque de maquinaria, e incluía aplicaciones sobre desarrollo y seguimiento del presupuesto de ejecución, control y gestión de almacenes, de mano de obra, de maquinaria y medios auxiliares, de subcontratas, de producción, de certificaciones y, finalmente, de costes, ventas y cobros en la filial Inmobiliaria Obrascón. La segunda se encargaba de las aplicaciones para el *host*, que interconectaba unas y otras áreas para extraer la información necesaria para el mantenimiento y la gestión de las bases de datos corporativas que permiten la gestión de personal, la contabilidad general, la administración de tesorería, el chequeo de la evolución de la cartera y el control de proveedores y subcontratas, entre otros.





*Tramo Albama-  
Puerto Lumbrenas  
de la autovía del  
Mediterráneo y  
Viaducto del Ulla, en  
la autopista A.9, tramo  
Caldas de  
Reis-Pontevedra.*



Los planes en Seguridad e Higiene eran otra prioridad, cuya intensificación crecía paralela al volumen de obra contratada. Como resultado de estas actuaciones, la gravedad de los accidentes en 1991 disminuyó en un 201,20% respecto al año anterior, manteniendo una constante de descenso durante los años siguientes, de 60,37% en 1993 y del 22% en 1995, situándose en todos estos años por detrás del índice de gravedad de la media de los miembros de SEOPAN, unas cifras posicionales de cabecera del sector.

### **Organizarse para mirar al futuro**

En 1993, la sociedad estaba compuesta por cuatro direcciones generales que componían el equipo directivo e informaban directamente al Presidente y Vicepresidente de la sociedad. A las direcciones generales tradicionales dedicadas a Construcción, encabezada por Francisco Marín, y Económica y Financiera, con José Antonio Fernández Eléjaga al frente, se unieron en este período tres nuevas: la Inmobiliaria, a cargo de Juan Samos; la de Contratación y Desarrollo, centrada en impulsar las políticas de contratación selectiva y de diversificación en el sector servicios, especialmente en las áreas de conservación de obras públicas, con Fernando Sotos al frente; y la de Agua y Residuos, a cargo de José Rubio.

Como directores figuraron en todo este periodo los siguientes: Luis García-Linares, de Obra Civil; Pedro Espada, de Edificación; Juan Carvajal, de la Dirección Técnica; José María Sánchez-Moreno, de Gestión; Candido Valentín, de Tesorería; Carlos

Lafitte, de Informática, y Salvador Caballero, de Recursos Humanos. Todos ellos complementados por Ramón García-Moliner al frente de la Asesoría Jurídica.

Estas direcciones generales estaban apoyadas por nueve delegaciones ubicadas en las provincias de mayor actividad: Alicante, Barcelona, Granada, La Coruña, Las Palmas, Málaga, Sevilla, Valencia y Zaragoza, así como por otras once oficinas de obras vinculadas a proyectos en ejecución.

A estos efectivos se sumaba el Parque de Maquinaria, ubicado en la localidad madrileña de Fuente el Saz del Jarama, donde se alojaba la maquinaria y equipamiento propio y cuyo personal se encargaba del mantenimiento y conservación en condiciones óptimas de todas ellas.

Los resultados de seguir esta política de contratar selectivamente, invertir en crear el equipamiento informático propio más moderno, incorporar la maquinaria más adecuada a las exigencias de la obra civil, mantener un control riguroso de las actividades e incorporar personal altamente cualificado a la plantilla tuvieron el resultado esperado: una elevada productividad y un significativo crecimiento en el volumen de ventas por empleado. Este último ratio evolucionó de los 28,4 millones de pesetas a los 36,6 millones de media entre 1991 y 1995 por empleado de plantilla total.

En este ítem de los ratios, el objetivo estratégico de la rentabilidad sobre la cantidad se tradujo, durante este

quinquenio, en un beneficio después de impuestos sobre ventas de en torno a un 4% de media, que en el caso del beneficio después de impuestos sobre fondos propios osciló alrededor del 18%. “Obrascón será el Viesgo de la construcción”, auguró Villar Mir en 1991, ¿recuerdan? Pues se cumplió el vaticinio, puesto que la empresa mantuvo el tipo en medio de la mayor crisis del sector.

### Al fin, la recuperación

Al fin, la recuperación inició su marcha. El año 1994 se cerró en un panorama de reactivación económica generalizada a nivel internacional, con crecimientos sin tensiones inflacionistas en todas las economías del mundo. También en España se produjeron los primeros datos, que indicaban que la travesía del desierto de la recesión se acercaba a su fin. El crecimiento del PIB español fue de un 1,7%. Y el sector de la construcción también cerró el ejercicio en positivo, con un crecimiento de un 1,2% frente a la caída de un 7,5% experimentada en 1993. El subsector de la edificación se perfilaba ya como el principal impulsor, frente a la obra civil que había ejercido ese mismo papel a finales de los años 80.

No obstante, el ejercicio no había carecido de dificultades para el sector en general y Obrascón en particular, derivadas de la fuerte competencia, de una contracción en la licitación pública del 15% y de la persistencia del alto endeudamiento de las administraciones públicas con las constructoras. Como su Presidente puso de manifiesto en la Junta de Accionistas, Obrascón vio crecer las ventas en torno a



*Hospital General de Getafe, restauración de la Casa de la Panadería y viviendas en Tres Cantos, Madrid, obras todas ellas en la Comunidad Autónoma de Madrid.*



un 8% y el beneficio neto en un 11,7%, mientras que la cartera acumulada caía un 5%, si bien incrementando el nivel de actividad hasta los 18,3 meses.

Entre la nueva obra contratada en 1994 cabe destacar un tramo en la autovía de las Rías Bajas, la remodelación de la terminal del aeropuerto de Jerez,

la gestión integral del agua en el municipio malagueño de Alhaurín de la Torre y el encauzamiento del río Segre, en Lérida. El mercado inmobiliario levantaba el vuelo. Como subrayó Villar Mir en la Junta General de Accionistas, “el ritmo de ventas de la filial inmobiliaria aumentó más de tres veces respecto al de los dos ejercicios anteriores”.

El ejercicio de 1995 vino a confirmar que la travesía del desierto daba paso a un oasis cada vez mayor. La economía mundial y la nacional crecieron al unísono: un 3%, con una reducción en la inflación hasta una tasa históricamente baja para la época y una caída generalizada en los tipos de interés, lo que parecía garantizar la continuidad del crecimiento económico sobre parámetros sanos. El efecto Maastricht, sin embargo, suponía una gran losa para la inversión pública, que dejaba poco margen para el optimismo empresarial, especialmente en el sector de la construcción.

En el panorama político se mantenía un escenario poco alentador, con un equipo de gobierno acosado por los escándalos de corrupción y la derrota de las filas socialistas frente a las populares en las últimas citas electorales, municipales y autonómicas y al Parlamento Europeo, presagio de cambios en el Gobierno.

La construcción, a pesar del recorte público, tiró fuertemente en 1995, con un crecimiento del 5% basado principalmente en el subsector de la edificación, lo que incrementó la población ocupada en un 7,4% y redujo el paro en el sector hasta el 18%. Así las cosas, la construcción volvía por sus fueros, empleando al 9,4% de la población activa y aportando un 12,2% del PIB. Las previsiones barruntaban un nuevo boom del sector, ahora impulsado desde la promoción privada de la edificación que crecía a un ritmo del 8% anual, complementado por la rehabilitación y el mantenimiento de edificios, que evolucionaba a tasas

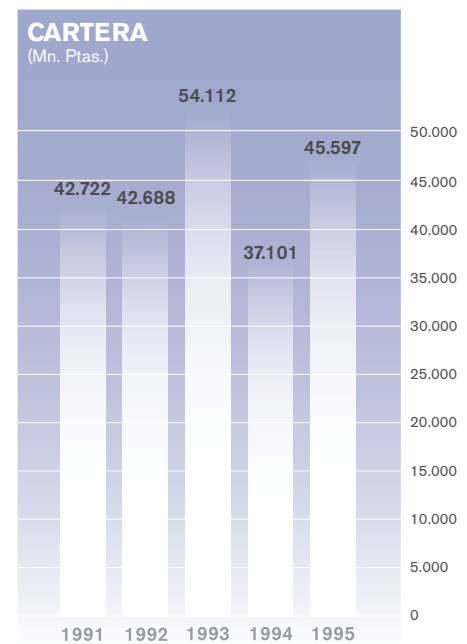
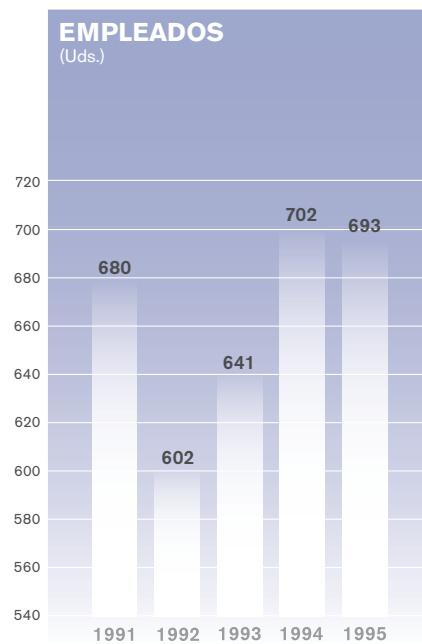
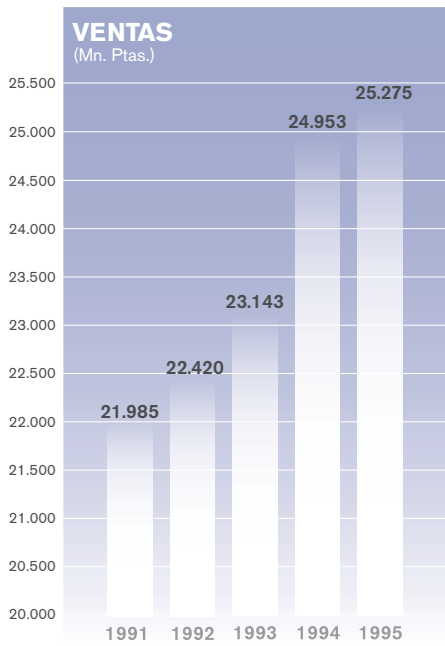
*Obras en el Dique Príncipe de Asturias, puerto de El Musel, Gijón.*



*Ampliaciones del muelle de Navío, en el Puerto de Algeciras, y prolongación del dique Reina Sofía, en el puerto de Las Palmas.*



### EVOLUCIÓN DE OBRASCÓN: EN EL QUINQUENIO 1991-1995



por encima del 7%. El fuerte incremento de la demanda de viviendas, la caída del precio del dinero y la nueva Ley de Arrendamientos Urbanos consolidaron el nuevo impulso, que se prolongaría durante más de una década.

Las cifras registradas por Obrascón en el ejercicio de 1995 presentaban una compañía completamente consolidada. La contratación se había ajustado para evitar riesgos, repartiéndose prácticamente a partes iguales entre el sector público y privado. Las ventas habían crecido un 1,3%; el beneficio después de impuestos, un 7%, y la cartera de obras, un 23%, hasta los 45.597 millones, que situaba la actividad de la compañía en 21,6 meses. La identidad de la nueva obra contratada ya indicaba el cambio de la clientela pública hacia la privada. De cerca de los 26.000 millones de pesetas, 16.000 millones correspondían a edificación, frente a los 7.000 millones de obra civil y los 2.000 millones obtenidos por la filial Ondagua en gestión y servicios de agua.

Al área de Ondagua se sumó la sociedad Gestión y Explotación Pública (GEPESA), adquirida en noviembre, con una cartera de contratos de gestión de agua, en Alicante y Murcia principalmente, que ascendía a 6.242 millones de pesetas.

### **El camino hacia OHL**

En diciembre de 1995 se produjo la compra de Asfaltos y Construcciones Elsan, la primera gran compra realizada por Obrascón desde que a principios de los años 70, aún en la órbita de AHV, adquiriera Coviles. A mediados de los años 90, la constructora había cubierto ya todos los objetivos marcados en 1987.

El objetivo de rentabilidad, ya logrado, fue desplazado por el del necesario aumento de tamaño. El creciente traspaso de competencias a las Comunidades Autónomas obligaba a las constructoras a multiplicar y afianzar su presencia local si querían hacerse con las adjudicaciones, en las que se priorizaba a las empresas con fuerte implantación en la zona.

En este contexto, la manera más rápida y solvente de crecer era por la vía de fusiones y adquisiciones. Con la incorporación de Elsan, la facturación consolidada de Obrascón se situaría en torno a los 55.000 millones de pesetas, además de conseguir presencia activa en sectores como el de la construcción de plantas depuradoras y ferrocarriles, y en autonomías como Cataluña o Extremadura, donde Obrascón contaba con poca presencia pero en las que Elsan estaba muy consolidada.

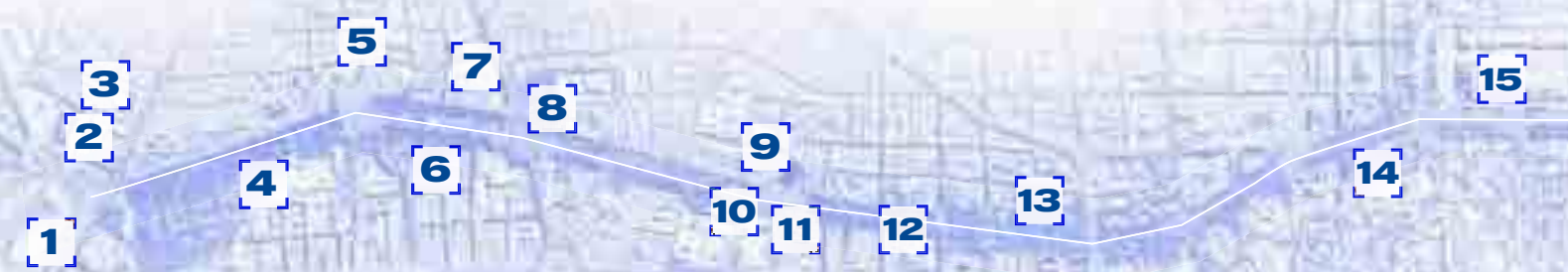
En un principio, tal y como se dio a conocer a la CNMV y el resto de organismos oficiales pertinentes, se pensó en una incorporación por absorción de Elsan por Obrascón, mediante una ampliación de capital a suscribir por los accionistas de Elsan. No obstante, por razones de agilidad y eficacia, finalmente se optó por la compra del 100% de las acciones de Elsan, que pasó a ser filial de Obrascón. Después vendrían SATO, Huarte, Lain... y todo en menos de cuatro años. Juan-Miguel Villar Mir acababa de cumplir los 65 años, la edad en la que muchas personas empiezan a pensar ya en su jubilación, pero como le declaró al diario Expansión: “No hay edad para ser emprendedor”. Y así lo destacó el diario económico con gran profusión.

An aerial photograph of a city street grid, showing a large circular plaza in the foreground. The image is monochromatic, rendered in shades of blue and black. The text is centered within a white rectangular box.

DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011

# La Castellana de Madrid, una avenida OHL

Realizaciones que llevan el sello de OHL en la principal avenida de la capital de España.



- 1 Estación de Atocha
- 2 Museo Reina Sofía
- 3 Conservatorio Superior de Música
- 4 Jardín Botánico
- 5 Estacionamiento Plaza de Las Cortes
- 6 Cuartel General de la Armada
- 7 Banco de España
- 8 Estacionamiento Plaza de Cibeles
- 9 Torres de Colón
- 10 Edificio Telefónica Colón
- 11 Estacionamiento Plaza de Colón
- 12 Edificio Ocaso
- 13 Edificio de ex-Banco Peninsular
- 14 Monumento a la Constitución
- 15 Nuevos Ministerios
- 16 Edificio Pº de la Castellana con Pº de la Habana
- 17 Sede BBVA
- 18 Estadio Santiago Bernabeu
- 19 Palacio de Congresos
- 20 Sede de los Juzgados
- 21 Túnel de Plaza de Castilla
- 22 Edificio Aresbank
- 23 Túnel Avda. Pío XII
- 24 Torre Espacio
- 25 Distribuidor subterráneo Cuatro Torres
- 26 Ciudad Sanitaria La Paz
- 27 Hospital Ramon y Cajal
- 28 Acceso de la Avda. de la Ilustración a Ctra. de Colmenar







*Capítulo*

8

# *Once constructoras en una: nace OHL*

## *1995-1998*

A medida que la década de los años noventa avanzaba hacia su final, el proceso de concentración de las constructoras españolas fue concretándose más y más, hasta conformar un perfil de seis grandes grupos. Aquel nuevo mapa constructor de España, configurado en los últimos años del pasado siglo, continuaba vigente en los primeros meses de la segunda década del actual siglo XXI.

La fortísima crisis vivida en el primer lustro de esa década del final de siglo XX, auspiciada por la resaca posterior a los fastos del 92 y la incertidumbre política que vivía España, movió a los “grandes” del sector a darse cuenta de que no lo eran tanto, de que el tamaño empresarial sí importaba, y mucho más en construcción. Y les llevó a implementar en sus empresas la conocida máxima de que “solo sobreviven los más fuertes”.

Por ello, transcurrida una década desde la reconversión industrial, España asistió, en poco más de cinco años,

a la reconversión de su sector constructor, si bien en este caso, una reconversión menos tutelada por las instancias públicas. Fueron las propias compañías, todas menos una de propiedad privada, las que en un número aproximado de 25 afrontaron el trance de concentrarse en seis. Dentro, no había mercado para todas y buscarlo fuera implicaba afrontar el reto de adquirir dimensión y músculo financiero, comercial y tecnológico.

El criterio de que el tejido empresarial español tenía que incorporar dimensión si quería ser competitivo en la nueva Europa de Maastricht se fue adueñando del escenario hispano. Así lo pensaban los empresarios y también los políticos, que se apuntaron a esta tesis. Ganar dimensión era la gran asignatura pendiente del colectivo empresarial. Había llegado la hora de que tan excelente anfitrión de multinacionales como había sido España en los anteriores treinta años favoreciera la generación de grandes grupos de capital nacional e impulsara su establecimiento en el exterior.

Este reto fue comprendido por las constructoras de inmediato. Inspiró un brioso impulso, nacido en el interior del propio sector, de que la dimensión era la asignatura que se debería aprobar con urgencia en el panorama empresarial. Si para algo positivo había servido el quinquenio de crisis sufrido entre 1991 y 1995 fue para demostrar que el sector se encontraba excesivamente atomizado, liderado por compañías cuya dimensión no era ni de lejos la de sus competidoras de países vecinos, lo que le restaba competitividad y le debilitaba especialmente en

las cíclicas situaciones recesivas, tan típicas de esta actividad.

Aunque el proceso inició su gestación a principios de la década como una carrera de fondo, se transformó en un disputado sprint a partir de 1995. Con su fusión en FCC, Focsa y Conycon dispararon el pistoletazo de salida en 1992. En 1995, Ferrovial compró Agromán. En 1996, Entrecanales y Cubiertas dieron origen a Acciona. En 1997, OCP, con Ocisa y Auxini incorporadas, y Ginés Navarro se convirtieron en ACS. En la recta final del siglo, Dragados mantenía aún el liderazgo de este nuevo grupo de cinco grandes de la construcción. La incógnita entonces era cuál sería la sexta gran constructora. No fue necesario esperar mucho tiempo para despejarla.

### **La sexta constructora española**

A finales de 1995, el equipo directivo de Obrascón ya había conseguido construir una compañía saneada y rentable, algo que parecía impensable en 1987, cuando la compró. Sin embargo, para mantener la competitividad en el nuevo mercado constructor español que se estaba dibujando, era preciso corregir su reducido tamaño. Por eso, Juan-Miguel Villar Mir lanzó el reto de conquistar una nueva frontera a través de un renovado impulso estratégico: crecer para mejorar la capacidad de acceso a contratos de mayor envergadura. El objetivo propuesto en esa fecha implicaba consolidarse como gran empresa nacional, una cima que sería ascendida escalón a escalón durante los cuatro años siguientes, hasta lograr su meta en 1999: alcanzar la dimensión necesaria para

afrontar en condiciones óptimas de competitividad los nuevos retos que traería el siglo XXI.

La escalada de adquisiciones y fusiones de Obrascón se inició a finales de 1995, cuando, percibiendo ya el final del negro túnel del lustro anterior, España aún se debatía en los últimos estertores de la crisis del 1992, de la que el sector de la construcción fue uno de los últimos en recuperarse. El Consejo de Obrascón entró en el proceso concentrador de manera modesta, con la compra de Elsan, acrónimo correspondiente a Elpidio Sánchez, un emprendedor salmantino que, tras fundar la compañía en los años 30, la había especializado en la conservación y reparación de firmes, y que Juan-Miguel Villar Mir conocía bien por haberla asesorado.

El carácter complementario de ambas constructoras fue el principal motivo de esta fusión. Obrascón tenía una presencia destacada en carreteras, obras hidráulicas, edificación y gestión integral del agua, mientras que Elsan era fuerte en carreteras y pavimentación. Con Elsan, también entró en el grupo su filial Fernández Constructor, una compañía que operaba en España desde 1959 y que había destacado por su pericia en la construcción de grandes puentes y otras estructuras especiales.

El propio Juan-Miguel Villar Mir resumió al diario El País, a mediados de diciembre de 1995, los

motivos de la compra con estas palabras: “Aumentar el beneficio por acción del grupo resultante y alcanzar una dimensión de empresa nacional”. A través de Elsan, Obrascón amplió su presencia en Cataluña y Extremadura, comunidades con una fuerte implantación de la nueva filial. Se incorporó



*Elsan fue la primera adquisición de Obrascón en su escalada para ganar dimensión. En la foto, los presidentes de las sociedades Juan-Miguel Villar Mir y Mariano Aísa, flanqueados por Luis Sánchez Marcos y José Luis García-Villalba, en el acto de firma de la fusión.*

a Obrascón Mariano Aísa, conocido y respetado ingeniero de Caminos, que había presidido Elsan durante los dos años anteriores; en concreto, desde el otoño de 2004, en el que dejó la presidencia de la patronal SEOPAN, que agrupa a las grandes empresas del sector. Con su larga experiencia en el mundo de la construcción -también había presidido Auxini-, Aísa reforzó el equipo directivo de Obrascón como Vicepresidente.

Aunque se había proyectado como una absorción, el elevado endeudamiento de Elsan aconsejó finalmente optar por la fórmula de incorporarla como filial, evitando así perjudicar la cotización en bolsa de

Obrascón, que para entonces se había convertido en un valor con pulso propio. Esa misma razón condujo también a la venta de Inmobiliaria Obrascón, que entonces presentaba una deuda de 4.000 millones de pesetas, un nivel muy elevado aunque habitual en la actividad inmobiliaria. La decisión marcó la definitiva separación de los negocios constructor e inmobiliario en Obrascón.

Obrascón había dado los primeros pasos hacia tamaños mayores. No solo no permaneció al margen del proceso concentrador de la construcción en España sino que se convirtió en su abanderado. Llegó a agrupar en su seno once constructoras en tan solo cuatro años, la mayoría de pequeño tamaño y origen familiar, lo que la llevó a multiplicar por 10 su facturación, dando así origen, en 1999, a la actual OHL. Con un volumen de ventas de 263.000 millones de pesetas se había convertido en la sexta compañía del *ranking* nacional.

### **Triunfo popular y fallido récord de Huarte**

A finales de 1995 y primeros meses de 1996, los sectores productivos observaban con incertidumbre un panorama político que avizoraba cambios. La salida de los socialistas del gobierno tras las ya próximas elecciones generales se daba por descontada, al tiempo que la contienda partidocrática se radicalizaba en un contexto mediático de tensa crispación.

Eran tiempos en los que las inversiones en obra

pública continuaban semicongeladas; sometidas, al igual que en otros estados vecinos, a la rigurosa exigencia europea de control del gasto público. Que las arcas del Estado aprobaran el examen de déficit público del Tratado de Maastricht era lo prioritario. Y por si esto no era suficiente, se anunció el retraso, hasta después de las elecciones generales de marzo, del desarrollo reglamentario de la nueva Ley de Contratos del Estado, destinada a sentar las bases de los pliegos de condiciones que regirían la concesión de las obras del Estado, lo que tenía paralizadas las nuevas licitaciones.

Pero lo que más preocupaba en aquellos primeros meses de 1996 al sector empresarial era que el cambio de color en el Gobierno que saliera de las elecciones contribuyera a prolongar la inacción económica. Los medios de comunicación recogían este temor por boca de múltiples empresarios con reiterada coincidencia. El más que probable cambio de partido en el gobierno, después de casi quince años de equipos socialistas, previsiblemente prolongaría el estancamiento de la licitación pública mucho más de lo deseable, según recelaban las principales constructoras. Se deseaba el cambio de gobierno pero se temía una lenta transición hasta que los nuevos ministros se asentaran en sus carteras.

No obstante, aunque en su cuarto año, la crisis no había llegado a agotar al sector. Con un notable esfuerzo, la mayoría de las constructoras iba saliendo de la recesión, gracias al paulatino crecimiento en obra privada, sobre todo en edificación, que compensaba el hundimiento de la licitación pública. La cartera media de pedidos

de las constructoras al cierre de 1996 superaba ya el año y medio. En estos años hunde sus raíces el periodo de gran auge inmobiliario cuyo protagonismo duró más de una década, hasta bien entrado el nuevo siglo.

Finalmente, llegó la cita electoral del tres de marzo de 1996. El Partido Popular ganó las elecciones generales con un 38,8% de los votos y 156 escaños. Fue una victoria calificada como agrídulce, al no obtener la mayoría absoluta vaticinada por las encuestas. Y con esta victoria agrídulce de nuevo llegó la incertidumbre a la economía. De nuevo se avecinaba un gobierno



*El año 1996 se cerró con la victoria del Partido Popular en las elecciones generales y un crecimiento del PIB del 2,2%; un 1,3% más que la media europea. En la foto, de izquierda a derecha, Mariano Rajoy, F. Álvarez Cascos, J. M<sup>a</sup> Aznar, su esposa Ana Botella y Rodrigo Rato celebran la victoria electoral en la noche del 3 de marzo de 1996.*



*Promocionando Obrascón, Juan-Miguel Villar Mir posa junto con un grupo de empleados en un stand de la constructora en 1996.*

necesitado del pacto coyuntural. Parecía inevitable que el PP pactará con los nacionalistas para gobernar.

No obstante, el cambio de signo político supuso la desaparición del clima de crispación y trajo consigo nuevas medidas económicas que le valieron el aval de la OCDE. Este organismo internacional auguraba crecimientos del 2,3% para el país en 1996, una cifra muy ceñida al 2,2% obtenido finalmente y muy superior al 1,6% alcanzado en el conjunto de la Unión Europea. Los constructores, en cambio, aún tardarían un año en volver a crecer. En 1996, la producción del sector todavía cayó un 1%, una tasa inferior en dos décimas al retroceso sufrido en el contexto comunitario. Obtener cifras de crecimiento positivo no fue posible hasta la recuperación de la licitación pública.

Obrascón disfrutó aquel año 1996 del efecto Elsan en sus ventas, al crecer éstas un 83% y pasar de los 25.000 millones de pesetas con que había cerrado el año anterior a los 46.000 millones de pesetas en 1996. Y anotó en su historial un nuevo hito: superar los 100.000 millones de cartera, tras haber incrementado ésta en un 127%, también en relación con el ejercicio anterior. Otro muy diferente fue el registro apuntado en el resultado consolidado antes de impuestos, a cuyo recorte de un 41,8%, desde los 1.344 millones hasta los 782 millones de pesetas, contribuyó especialmente el saneamiento de la nueva filial. Dedicar más de 500 millones de pesetas a sanear Elsan fue necesario. Había que pasar la asignatura del tamaño.

Pero no todas las grandes constructoras salieron indemnes de la crisis del 92. Poco más de una

semana después del triunfo de los populares, el 14 de marzo de 1996, una marca de gran solera y tradición saltó a los titulares de toda la prensa: Huarte había presentado suspensión de pagos. El pasivo, superior a los 90.000 millones de pesetas, le valió el dudoso honor de situarse a la cabeza del ranking de fallidos empresariales de la historia del sector constructor y ser la tercera mayor protagonizada por una empresa española hasta esa fecha.

La constructora navarra no pudo aguantar y cayó justo cuando la crisis tocaba fondo. Su agonía venía gestándose desde hacía meses y Huarte se vio obligada finalmente a llevar sus libros al juzgado para sobrevivir a su fuerte endeudamiento, motivado principalmente por el impago de más de 30.000 millones de pesetas de su matriz Hispano Alemana S.A. (HASA).

Otros protagonistas del sector acusaron el impacto producido por el fallido de Huarte, entonces una de las constructoras grandes. La estrecha interdependencia entre las actividades de construcción y de inmobiliaria que había ahogado a Huarte era constatable en otras grandes del sector, si no en todas. Las habituales estrategias de inmovilización a largo plazo con financiación a corto se convirtieron en insostenibles tras la caída de ventas derivada de la crisis. El terremoto de Huarte indujo un cambio estratégico de gran calado. Como consecuencia del mismo, las actividades de construcción se fueron protegiendo poco a poco del sector inmobiliario hasta ser excluidas como alternativa diversificadora por las grandes constructoras. De natural compañera de viaje



para el sector constructor, la actividad inmobiliaria pasó a convertirse en amistad peligrosa.

Con antelación, en sus análisis sobre la evolución del sector, Juan-Miguel Villar Mir ya había llegado a la misma conclusión. En la penosa travesía del desierto que supuso la crisis sufrida entre 1992 y 1995, había llegado a la conclusión de que la actividad inmobiliaria era un mal compañero de viaje, pues acrecienta enormemente el factor cíclico, sin duda el mayor problema del negocio de la construcción. Por eso, en el otoño de 1995, tomó la decisión de vender Inmobiliaria Obrascón.



*Tras la crisis de Huarte, la actividad inmobiliaria pasó de natural compañera de viaje a amistad peligrosa para los constructores. En la foto, viviendas en Campello (Alicante) y Marbella (Málaga), construidas por Obrascón en 1996 y 1997.*



## El tamaño sí importa

El Presidente de Obrascón miraba en otra dirección. La carrera de Obrascón por la conquista del tamaño para convertirse en una empresa de dimensión nacional tendría que ir paso a paso, controlando todas las constantes. Pensaba en seguir un curso más de maratoniano que de velocista. Sería una carrera de fondo, muy trabajada, como todos sus logros, y muy alejada, precisamente, de los poderosos sprint protagonizados por sus competidores de mayor tamaño.

A su alrededor, las constructoras más relevantes del país ocupaban los titulares de la prensa económica con sus fusiones y absorciones. Ferrovial acababa de comprar Agromán a la Corporación Industrial Banesto en 1995 y, ya en 1986, Entrecanales y Cubiertas se habían fusionado en el Grupo Acciona, que aglutinó sus activos de construcción en Nueva Entrecanales Cubiertas Servicios y Obras (NECSO). La relación entre ambas venía de finales de la década anterior, cuando en 1989 Cubiertas y MZOV se enfrentó con éxito a una OPA hostil de Ferrovial, lo que aprovechó Entrecanales para aumentar su participación hasta un 25%, haciéndose con las acciones de la propia Ferrovial y del Banco Pastor.

El asalto a Cubiertas por Ferrovial fue el movimiento empresarial más sonoro pero no el de mayor impacto. Otras constructoras habían iniciado antes la carrera por el tamaño, como Focsa y Conycon, ya fusionadas en FCC desde 1992. Ese mismo año, Ocisa tuvo que cambiar de marca y, con Florentino Pérez al frente,

inició su carrera de fusiones con Padrós, dando origen a OCP que, cuatro años después, adquiriría el 40% de Auxini, que integraría al 100% en 1997, justo antes de la fusión con Ginés Navarro, que dio origen a ACS. Solo Dragados y Construcciones se mantuvo entonces al margen de la fiebre concentradora, si bien no totalmente. Los dueños de Sacyr intentaron ganar tamaño a través de la compra de un paquete accionarial del líder de la construcción, que entonces controlaba el Banco Central Hispano. Dragados acabó en manos de ACS en la década siguiente, al tiempo que Sacyr compraba Vallehermoso como pértiga en otro gran salto adelante.

Cada día se percibía con más inquietud que ni la rentabilidad ni el trabajo bien hecho eran garantía suficiente de supervivencia en el sector constructor. Por eso, el Presidente de Obrascón continuó apostando por la dimensión, pero desde planteamientos más humildes, aunque no había tiempo que perder. Los movimientos de fusión y adquisición de empresas se sucedían cada vez con más urgencia. Consolidada la absorción de Elsan se buscó otra constructora de dimensión reducida que integrar a su grupo. Así, en junio de 1996, se llegó a un acuerdo para incorporar la Sociedad Anónima de Trabajos y Obras (Sato), una compañía nacida en 1935 con capital holandés, especializada en obras marítimas, que en 1973 pasó a manos de accionistas españoles.

Fue una operación que devolvió Obrascón a sus orígenes. Recuperó la faceta de obras marítimas que con tanto acierto había operado en su nacimiento. Para esta adquisición se recurrió a una ampliación de



*Estas obras finalizadas en 1996 y 1997 reflejan un cambio de escala de la actividad constructora en España. Fueron entregadas por compañías que hoy integran OHL: 1. Presa de Arenos, en Castellón; 2. Estación de Deusto, del metro de Bilbao; 3. Tramo Rande-Pouxeiros de la Autovía del Atlántico; 4. Dique Norte del Aeropuerto de Barajas; 5. Hospital de Alcorcón, en Madrid.*



## Sato: obras en el mar

---

En 1927 fue adjudicada la construcción del nuevo dique de abrigo del puerto de Las Palmas a Koninklijke Nederlandsche Maatschappij Voor Havenwerken N.V. El buen resultado de la operación convenció a esta constructora, de capital holandés entonces, de las ventajas de implantarse en nuestro país y continuar licitando en él la construcción de obras públicas. Con este fin, en 1935, constituyó Sociedad Anónima Trabajos y Obras (SATO), una denominación, sin duda, mucho más sencilla de pronunciar y recordar para las autoridades españolas encargadas de adjudicar las obras.

La participación holandesa en el accionariado de Sato se mantuvo durante casi cuarenta años, aunque se fue reduciendo de manera progresiva hasta que el capital pasó a ser íntegramente español en 1973. En este año, el accionista de control estaba identificado con la familia Garrigues. En 1990, en una operación de *management buy out*, el equipo directivo, con el apoyo de la familia Rodríguez Inciarte, tomó el control de la compañía y finalmente negoció su integración en Obrascón en 1996. La fusión se realizó mediante el canje de acciones, emitidas en una ampliación de capital de Obrascón con tal fin y cuyo periodo de suscripción finalizó el 24 de enero de 1997. Los accionistas que lo eran de Sato obtuvieron una participación del 14% de Obrascón. Sato facturaba entonces 13.396 millones de pesetas, con un resultado después de impuestos de 511 millones de pesetas y una cartera de 13.346 millones de pesetas, de la que el 97% correspondía al sector público, con un 78% de obras marítimas y portuarias.

Desde su constitución, Sato tuvo una gran vocación innovadora en procedimientos constructivos, registrando patentes en sistemas de pilotaje prefabricado y de demolición de diques, así como para la fabricación de cajones flotantes, prefabricados para la construcción de muelles y útiles para la recuperación de bloques sumergidos. En la actualidad, desarrolla un nuevo elemento para la construcción de diques en talud, denominado Cubípodo, con la colaboración de la Universidad Politécnica de Valencia.

Sato ha trabajado como constructora generalista a lo largo de su historia, aunque manteniendo siempre la vocación y especialización marítima de sus orígenes. Es la referencia en obras marítimas del Grupo OHL y aborda proyectos de alto importe y gran complejidad; desde el diseño hasta la ejecución de la obra y su puesta en servicio y explotación en todos los ámbitos portuarios y costeros.

La constructora dispone, además, de un importante parque de maquinaria flotante, sin duda uno de los más completos de España, indispensable para mantener una posición de liderazgo en la obra marítima. Dicho parque, unido a puntuales acuerdos según necesidades, le permite afrontar cualquier tipo de trabajo costero y portuario.

El liderazgo de Sato se constata en su participación en las obras más importantes de los distintos puertos de la geografía española. Entre ellas, la ampliación del Puerto de Gijón, el nuevo puerto de Punta Langosteira (A Coruña), Granadilla (Tenerife), Dique Sur de Barcelona, Alicante, Algeciras, Cádiz y otros. Su cartera rondaba los 400 millones de euros a finales de 2010.

De cómo Sato ha mantenido su liderazgo marítimo es un buen reflejo que seis décadas después, en 1991, amplió la que fue su obra fundacional en España en Las Palmas de Gran Canaria, el dique Reina Sofía, que es hoy el abrigo principal del gran puerto de La Luz.

capital que, finalizada el 24 de enero de 1997, marcó la incorporación efectiva de la empresa Sato. Al frente de Sato prosiguió Pedro Rodríguez Inciarte, reconocido ingeniero de Caminos, al que Villar Mir calificó entonces, cuando le dio la bienvenida al equipo directivo, como “un excelente activo”. Catorce años después, Pedro Rodríguez Inciarte permanece al frente de Sato.

En paralelo al crecimiento con la integración de Sato, Obrascón no descuidó la diversificación. Cinco meses después, en julio de 1996, tomó una

participación del 60,3% en Cida Hidroquímica, una ingeniería de instalaciones para el tratamiento de agua “con el fin de aumentar la presencia del grupo en este subsector”, tal y como indicó el propio Presidente en su carta de la memoria correspondiente al ejercicio de 1996.

### **Huarte, un reto a la medida de Villar Mir**

Mantener el sosiego en la carrera por el tamaño empezaba a resultar cada día más difícil cuando la



*La restauración del Teatro Real de Madrid, llevada a cabo por Huarte, es una de las obras emblemáticas de la marca OHL.*

competición se había llenado de velocistas. El febril sprint de sus competidores no permitía continuar con la marcha lenta. Había que buscar compañías que aportaran mayor dimensión y una cartera de obras más diversificada. Y Huarte comenzó a perfilarse como una buena opción, un reto a la medida de Villar Mir.

En los primeros meses de 1997, Huarte debatía con sus acreedores cómo concretar la suficiente quita de deuda para levantar la suspensión de pagos a la que había recurrido en marzo de 1996. En tanto que una de las principales constructoras españolas, había protagonizado una etapa de gran desarrollo en la década de los sesenta, de la mano del gran emprendedor navarro Félix Huarte, uno de sus fundadores. También había sido una las pioneras en crecer a través de los mercados exteriores, principalmente los iberoamericanos. Ahora, sus directivos, con Rafael Fernández como Presidente, luchaban por mantenerla a flote.

Precisamente, el primer gran quebranto le llegó a Huarte en su aventura internacional. El control de pagos exteriores venezolano, decretado en el conocido “viernes negro” de febrero de 1983, cogió desprevenida a la constructora navarra, que tuvo que afrontar la fianza de un amplio stock de vivienda pública sin vender en el país caribeño, lo que obligó a la familia Huarte, accionista mayoritario, a ceder la propiedad en 1986. Tomó las riendas un grupo empresarial liderado por la familia Caprile, que acababa de resultar adjudicatario, en segunda privatización, de la empresa Hispano

Alemana de Construcciones (HASA), nacionalizada anteriormente como integrante del Grupo Rumasa. Aunque remontó el vuelo hasta recuperar una facturación de 100.000 millones de pesetas, de nuevo el factor inmobiliario, en este caso por la crisis de 1992, la dejó “herida de muerte”, hasta recurrir a la ya comentada suspensión de pagos.

Mientras la mayoría del sector movía los hilos para conseguir la disolución de la sociedad y así eliminar un competidor del mercado, los ejecutivos de Huarte se afanaron en la búsqueda de un socio industrial con la adecuada capacidad empresarial y financiera que les permitiera sacar adelante la compañía. Un intento por parte de Constructora San José, acompañada por un grupo de bancos comerciales, no cuajó porque los problemas de la constructora navarra desbordaron la experiencia y capacidad de la empresa gallega. Jacinto Rey, su hombre fuerte, decidió dar marcha atrás en la operación y aguardar una mejor ocasión para crecer.

Otra fue la actitud de Juan-Miguel Villar Mir ante la crisis de Huarte. Enfocó los problemas de esta constructora desde su particular óptica empresarial: adquirirla suponía la oportunidad de incorporar una gran marca, con sólido saber hacer, amplia referencia de obras, tradición y experiencia y el reto de reflotarla, sin que el desembolso implicara una inversión desorbitada para Obrascón. Y aunque los expertos de Arthur Andersen, contratados para conocer con exactitud el estado de la empresa, le recomendaron distanciarse de la idea, decidió que Huarte sería el nuevo objetivo.

El reto resultaba demasiado atractivo para un emprendedor como Villar Mir, que en los cuatro años anteriores, cuando más azotaba el viento de la crisis, había creado un solvente grupo empresarial a través de la compra de compañías como Ferroatlántica, Fesa-Fertiberia, Cuarzos Industriales o Sefanitro. De prácticamente en la ruina, todas ellas lucían optimismo bajo la enseña del nuevo Grupo Villar Mir.

“Yo compré Obrascón cuando perdía dinero y hoy está en beneficios y esta misma operación la he repetido en Ferroatlántica, Fertibera e Hidronitro y espero poder hacerlo en Sefanitro y Huarte”, declaró Juan-Miguel Villar Mir al diario El País en diciembre de 1996, tras hacerse pública su inminente entrada en el capital de la constructora navarra.

El acuerdo se firmó el 28 de noviembre de 1996 y la toma de participación, cifrada en 2.500 millones de pesetas, se hizo desde Inmobiliaria Espacio, cabecera del Grupo Villar Mir, con la intención de finalizar el saneamiento de Huarte, antes de proceder a su fusión con Obrascón, evitando así posibles perjuicios al valor derivados de sorpresas en el estado de las cuentas de la primera. Rafael Fernández, quien había pilotado todo el arduo proceso de negociación de deuda con 9.000 acreedores, continuó al frente de la compañía.

El acuerdo con Jacinto Rey quedó, no obstante, supeditado a tres condiciones: la aprobación de un expediente de regulación de empleo para 419 empleados, que Comisiones Obreras, el sindicato



*Nace Obrascón Huarte (OH). Juan-Miguel Villar Mir y Rafael Fernández, respectivos presidentes, firman el acuerdo de fusión.*

El Presidente de Obrascón puso manos a la obra inmediatamente. Cuando su nombre sonó como candidato a la compra, ya había negociado con Jacinto Rey la adquisición del 24,9% del capital de Huarte.

mayoritario, respaldaba solo si se formalizaba la entrada de Villar Mir; el levantamiento de la suspensión de pagos, y la concesión de ayudas por parte del ICO. La primera se cumplió de manera casi

## Huarte, el emblema malogrado

Huarte nace del sueño de dos emprendedores artesanos: Félix Huarte, hijo de un carpintero, que a base de esfuerzo había pasado de meritorio a delineante y luego técnico de obra, y Emilio Malumbres, albañil de oficio. Con el apoyo económico del industrial y financiero navarro Toribio López, constituyeron en Pamplona, el 1 de agosto de 1927, Huarte y Malumbres, S.L. Su primera obra fue “La casa de Aramburu”, en la capital navarra.



Gracias a la seriedad, calidad y cumplimiento de los plazos que Huarte y Malumbres lograron imprimir en su actividad, las obras de edificación, residencial y no residencial, con el sello Huarte proliferaron en Pamplona desde el primer momento. Destaca de aquellos años la sede de Cruz Roja Española, la sucursal del Banco Hispano Americano, las oficinas de Crédito Navarro o la Iglesia y Residencia de los Padres Capuchinos.

Consolidada su presencia en Pamplona, la compañía decidió dar el salto a Madrid en 1929, dejando así patente su temprana vocación como constructora de ámbito nacional. La Dirección General de Sanidad, en la Plaza de España, fue la primera obra madrileña de Huarte.

Posteriormente, en 1932 y en un plazo de tan solo seis meses, construyó la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Complutense. La inusitada rapidez en la realización fue la condición imprescindible de los adjudicadores de esta obra, dada la fuerte agitación social existente en aquellos años. Para cumplir el escaso plazo, Huarte llegó a trabajar en turnos de 24 horas.

Este logro, que le valió la felicitación de la Junta de Ciudad Universitaria, junto a una cultura de gran seriedad en sus realizaciones, abrió a Huarte la puerta de otras grandes realizaciones en Madrid, como los Nuevos Ministerios, cuya primera obra le fue adjudicada en 1933, finalizando todo el complejo en la década de los años 40, una vez concluida la Guerra Civil.

Entre los años 1940 y 1960, la constructora navarra se convirtió en una marca de referencia nacional. De entonces datan algunas de sus obras más emblemáticas: el estadio Santiago Bernabeu, la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, el Cuartel General del Aire, la Ciudad Sanitaria La Paz, y el complejo del Valle de Los Caídos. Vendrían luego edificios emblemáticos de la capital española, como Torres Blancas, Torres de Colón, el Palacio de Congresos de la Castellana, la estación de Chamartín y los hospitales Ramón y Cajal, Doce de Octubre y Leganés, sin olvidar restauraciones como las abordadas en la Estación de Atocha, el actual Museo Reina Sofía o el Teatro Real.

A escala nacional, las referencias de Huarte se multiplicaron en años posteriores, especialmente en edificación hospitalaria, hasta convertirse en el constructor de la mayoría de las residencias sanitarias españolas, así como de otras edificaciones institucionales.



En obra civil, afrontó la construcción de varias autopistas, alguna de las cuales administró en concesión.

Data de aquella época la León-Campomanes-Oviedo, cuyo puente atirantado sobre el pantano de Barrios de Luna obtuvo un premio mundial de longitud. El mismo éxito obtuvo Huarte con su pionera experiencia en la construcción y explotación de aparcamientos subterráneos en distintas ciudades, principalmente Madrid.

La inquietud emprendedora llevó a Felix Huarte al exterior. De la década de los 70 data la autopista urbana elevada de Buenos Aires, que construyó en concesión. Pero en la aventura exterior surgió su desventura. Coincidiendo con la crisis de pagos de Venezuela en 1983, su filial Huarver desarrollaba una gran promoción de vivienda pública cuyos pagos no fueron atendidos por el Estado venezolano, lo que llevó a su matriz al borde de la suspensión de pagos. Para evitarla, la familia accionista de referencia tuvo que ceder la propiedad a Hispano Alemana de Construcciones (HASA), adquirida pocos meses antes en el proceso de reprivatización del holding nacionalizado Rumasa.

Aunque la compañía recuperó en poco tiempo con HASA la facturación hasta unos 100.000 millones de pesetas y consolidó una cartera de obras importante, no logró superar la crisis del 1992-95, de tanto impacto en el sector. En 1996, los impagos inmobiliarios de su propia matriz, junto a la exigencia de la banca acreedora, la condujeron a la mayor suspensión de pagos registrada por una constructora en España, con un pasivo de 90.000 millones de pesetas.

Sus propios directivos, liderados por uno de ellos, Rafael Fernández, cerraron filas para reflotar la compañía, acordar el levantamiento de la suspensión de pagos tras una importante quita de los acreedores y, finalmente, encontrar un grupo que acogiera una marca con tanta historia. El 28 de noviembre de 1996, Juan-Miguel Villar Mir llegó a un acuerdo con Jacinto Rey, presidente de Constructora San José, para adquirir el 24,9% del capital de Huarte que poseía por 2.500 millones de pesetas. Tras la compra, Huarte saneó su estado financiero durante el ejercicio de 1997 y se fusionó con Obrascón en enero de 1998. Nació así Obrascón-Huarte.

La resistencia de sus directivos contra todo el sector constructor, que deseaba su desaparición, y la pericia como rescatador de empresas en crisis de Juan-Miguel Villar Mir han hecho posible el mantenimiento de la marca Huarte. Junto a otras, OHL refleja hoy la cultura de calidad, seriedad y trabajo bien hecho que convirtió a Huarte en una de las constructoras emblemáticas de España durante varias décadas del pasado siglo.

inmediata, mientras que la segunda no se sustanció hasta primeros de enero de 1997. La tercera nunca llegó a cumplirse, a pesar de lo cual el empresario firmó la opción de compra, que hizo efectiva, el 23 de enero de 1997.

En esta fecha, Huarte contaba con una plantilla de 500 trabajadores y su balance del ejercicio de 1996 registraba unas pérdidas de 2.670 millones de pesetas. Quedaba una dura tarea por delante, que se acometería durante 1997, antes de poderla fusionar con Obrascón.



*Tras la fusión Huarte-Obrascón, la nueva marca OH incorporó referencias emblemáticas como el Palacio del Congreso chileno en Valparaíso.*

El contexto económico general en España durante 1997 había vuelto a ser, por vez primera en los últimos seis años, halagüeño. El año se cerró con una tasa de inflación del 2% y un déficit público del 2,6%, cumpliendo con las exigencias de Maastricht, y el PIB creció un 3,4%, por debajo de la media del conjunto de la OCDE (+4,1%) pero ocho décimas por encima de la obtenida en la UE (+2,6%). El

recorte de los tipos de interés en un punto y medio, hasta situarse en el 4,75%, sumó optimismo al estado de las opiniones y previsiones empresariales.

También la construcción reflejó la recuperación con un crecimiento muy favorable comparado con el europeo: 2% frente al 0,4. Un año más la edificación, muy especialmente la de promoción privada,



*Pata sur del Cinturón Litoral de Barcelona.*

compensó el retroceso de la obra pública, sobre todo la civil, derivado de los ajustes presupuestarios a los que se veían abocadas las administraciones para cumplir con los criterios de déficit público de Maastricht.

La mejora económica también tuvo su reflejo en Obrascón durante 1997, ejercicio en el que estrenó nueva dimensión con la consolidación de Elsan, Fernández Constructor y Sato. Las ventas crecieron un 54%, hasta acercarse a los 72.000 millones de pesetas y el resultado superó por vez primera los 2.000 millones de pesetas, cuadruplicando el obtenido un año antes, como consecuencia, entre otros factores, del importante ahorro de un 12% en las cargas de estructura alcanzado por las fusiones.

Huarte, que en 1997 todavía operaba con autonomía aunque muy tutelada por el propio Villar Mir, también estaba haciendo bien sus deberes. El empresario apostó porque esta constructora desinvertiera en el área inmobiliaria, la actividad económica que le había llevado a la crisis, pero no de manera indiscriminada, sino primando aquellos activos con claras expectativas de revaloración. Con ese objetivo, viajó a Sudamérica donde decidió mantener, entre otras, la participación en la sociedad concesionaria de la autopista argentina Ezeiza-Cañuelas, que canaliza todo el tráfico entre Buenos Aires y su aeropuerto, y los terrenos de Mayakoba, en la Riviera Maya mexicana, frente a la isla de Cozumel. También renegoció algunos créditos de importancia, dando en pago diversos inmuebles. Así la desinversión alcanzó los 2.700 millones de pesetas en activos propios y los 2.500 millones en

sociedades filiales. Inevitablemente las ventas de Huarte descendieron en 1997, pero la sociedad, ya saneada, obtuvo un resultado antes de impuestos de 1.354 millones de pesetas, triplicando además sus fondos propios.

En un año se había dado la vuelta en la cuenta de pérdidas y ganancias de Huarte. Y este resultado satisfizo tanto más a Juan-Miguel Villar Mir cuanto que se había obtenido sin recurrir a las ayudas oficiales, ya que el crédito del ICO finalmente nunca llegó, a pesar de que se cumplieron los requisitos exigidos. El 28 de octubre de 1997, las Juntas Generales de Accionistas de ambas sociedades acordaron, en sendas convocatorias reunidas en Madrid y Pamplona, la fusión, que se haría efectiva a partir de enero de 1998. Aquella de Pamplona fue la última Junta General de Huarte. Tres meses atrás había cumplido los 75 años.

El año 1997 también fue el último de Obrascón como valor de bolsa independiente, precisamente el ejercicio bursátil de su consolidación. En su última sesión bajo esta denominación, cada acción de Obrascón cotizaba a 825 pesetas, con una importante revalorización de 230% en el ejercicio y un PER de 12,2, superando con creces la evolución, ya de por sí excelente, del índice del sector de la construcción, que cerró el año con una rentabilidad cercana al 80%.

### **Obrascón-Huarte, la sexta constructora**

La fusión se cerró finalmente el 18 de septiembre de 1998, pero con efectos económicos desde enero

*Comité de Dirección de OH. De izda. a dcha. de pie: Joaquín Gonzalo, director general de Edificación; Juan-Miguel Foulquié, director general de Exterior, Filiales e Inmuebles; Francisco Marín, director general de Obra Civil; Mariano Aísa, Vicepresidente tercero; Pedro Rodríguez Inciarte, Presidente de Sato; José Antonio Fernández Eléjaga, director general Económico-Financiero. Sentados: José Luis García-Villalba, Vicepresidente primero y Consejero Delegado; Juan-Miguel Villar Mir, Presidente; y Rafael Fernández, Vicepresidente segundo.*



del mismo año. Los bancos asesores –Schroders, por Obrascón, y Lehman Brothers, por Huarte– acordaron una ecuación de canje de nueve acciones de Huarte por cinco de Obrascón. La nueva Obrascón-Huarte (OH) entró en una nueva dimensión y pasó a convertirse en la sexta constructora nacional.

OH nacía con una fuerte presencia en los sectores tradicionales de carreteras, obras hidráulicas y vivienda, ámbitos en los que ambas sociedades contaban con una alta experiencia y prestigio. Una vez más, la complementariedad en el tipo de obras resaltaba en un proceso de fusión pilotado por Villar Mir. A una Obrascón especializada en asfaltos, obras marítimas y gestión y tratamiento de aguas se unía una Huarte que aportaba liderazgo en

hospitales, notable experiencia en edificios singulares y una activa presencia en concesiones de autopistas y aparcamientos subterráneos.

De la oportunidad de la operación hablan elocuentemente las cifras consolidadas de la memoria OH de 1998: crecimientos del 171% en las ventas; del 306%, en el beneficio después de impuestos; del 260%, en los fondos propios, y 198%, en la cartera, sin incluir en ésta la modalidad a largo plazo, correspondiente en su mayor parte a las concesiones. En el apartado de diversificación cobran novedosa relevancia el mantenimiento y conservación de obras públicas y la ingeniería de servicios de agua, con la puesta en marcha de varias plantas de desalación por ósmosis inversa de aguas salobres para uso industrial.

La presencia internacional ocupó por vez primera un capítulo importante en el informe de obras del ejercicio, plasmada en diversos tramos de la autopista Ezeiza-Cañuelas, en Buenos Aires, y la ampliación del Aeropuerto Internacional de Malabo (Guinea), en lo que se refiere a obra civil, así como varios contratos de edificación no residencial en Chile y Uruguay, y un contrato con Sonatrach para el equipamiento de dos depuradoras en Argelia. Contaba con once sociedades radicadas en el exterior: tres en Argentina, dos en Chile y una en Ecuador, Uruguay, México, Perú y Guinea Ecuatorial.

Obrascón Huarte ya era la sexta constructora española, lo que suponía un notable salto de dimensión, casi de cambio de escala, con unas ventas consolidadas por encima de los 121.600 millones de pesetas, una cartera de más de 400.000 millones y unos beneficios después de impuestos que excedían los 6.214 millones de pesetas. Pero su nueva dimensión carecía de la potencia suficiente para competir en igualdad de capacidades con los grupos que le precedían en el *ranking* constructor. El situado en quinto lugar, Ferrovial-Agromán, le sacaba bastante ventaja en su cifra de ventas. Consciente de esta diferencia, sin

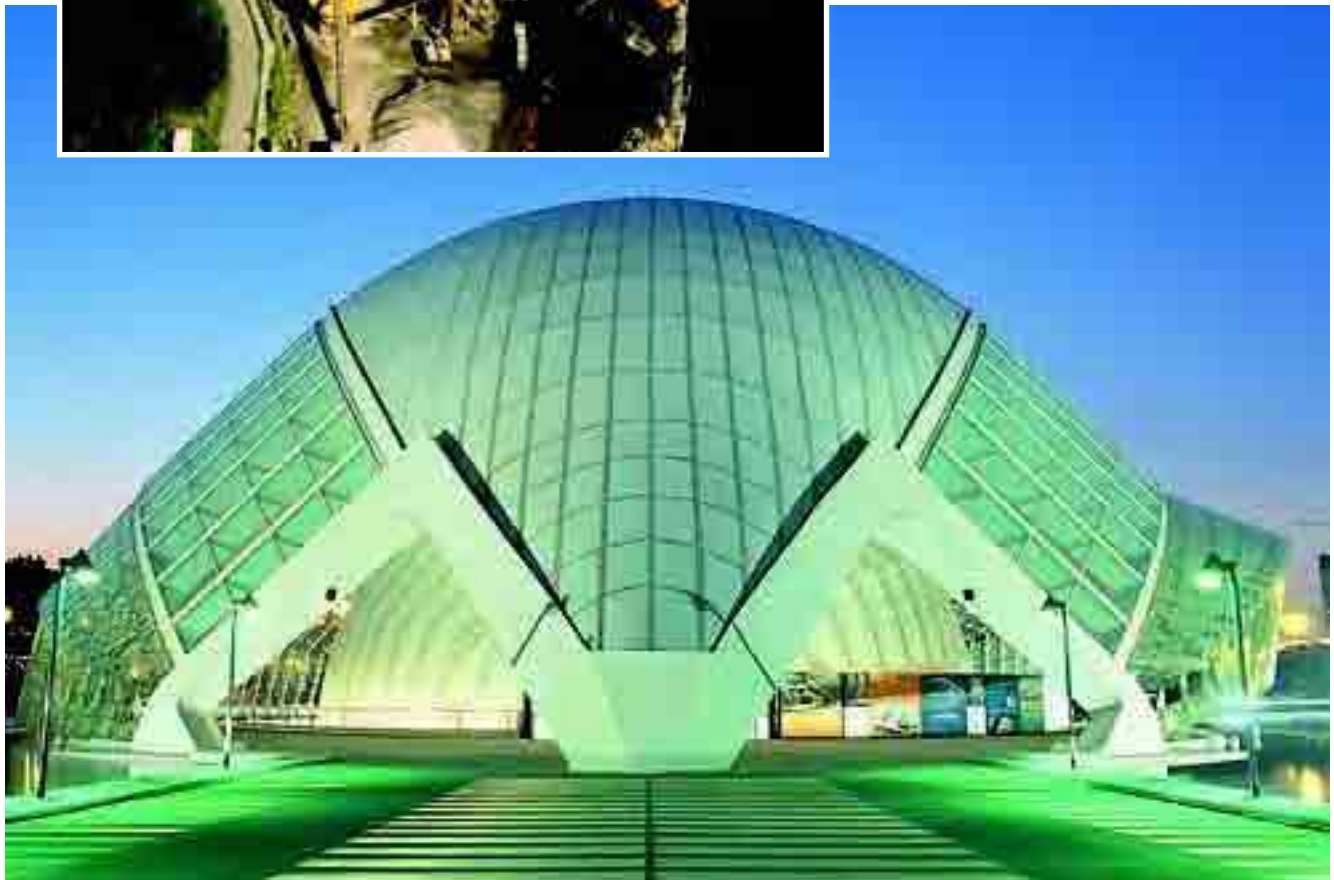


*Aeropuerto de Palma de Mallorca, líder nacional en tráfico turístico, fue reformado por el Grupo en 1998.*



*El puerto de San Esteban de Pravia está ligado a la historia de Obrascón. Casi ochenta años separan uno de sus primeros contratos para dragar su canal de acceso y las obras de acondicionamiento del citado canal en 1998, cuando fue tomada esta foto.*

*L'hemisféric, uno de los emblemas de la moderna Valencia, también lleva el sello de OHL*



apenas tiempo para digerir la fusión anterior, Juan-Miguel Villar Mir volvió a mirar a su alrededor buscando una nueva oportunidad. Alcanzar el tamaño adecuado era urgente e imprescindible si quería optar a contratos de cualquier tamaño, sobre todo en el área de los proyectos de promoción público-privada de infraestructuras que comenzaban a proliferar en el ámbito español de la obra civil, auspiciados por el gobierno del Partido Popular.

El sector de la construcción había recobrado impulso en España, hasta convertirse en 1998 en uno de los más dinámicos, aportando un 8% del PIB y empleando un 10% de la población activa, tras crecer casi un 6%, muy por encima del 1,6% que creció de media en Europa. La edificación residencial marcaba la diferencia con alzas cercanas al 10%, mientras que en Europa caía un 1,7%. Los tipos de interés a la baja, que ya rondaban el 3%, favorecían el impulso de la venta de viviendas, que empezó a verse como una buena oportunidad de negocio. En paralelo, la inversión pública en obra civil se había recuperado al fin, tras un crecimiento del 56% en la licitación oficial, activada por la Dirección General de Carreteras, cuyas licitaciones crecieron un 119% ese mismo año.

La percepción del Presidente de OH, en cuyo Consejo de Administración tomaban asiento como Vicepresidentes, en aquel otoño de 1998, José Luis García-Villalba y Rafael Fernández, era que no había tiempo que perder. Su entorno y los medios avisados sospechaban que Villar Mir aun no había colmado su hambre de tamaño, que no se conformaba con Obrascón-Huarte y que preparaba la sorpresa de una nueva fusión, que le permitiera al fin alcanzar una dimensión acorde con los requerimientos del mercado. No tardó en conocerse la nueva candidata.

### OHL, a escena

Una de las posibles candidatas a contribuir al impulso de OH con una nueva fusión era Lain, una constructora que había tenido una evolución en el tiempo muy pareja a Obrascón. Por ello, cuando se hizo pública, la noticia de la fusión de OHL con Lain solo sorprendió a los ajenos a la realidad constructora, si bien el factor sorpresa no estuvo ausente, una vez más, en los eventos protagonizados por Villar Mir.



*Punto cero hacia la formación de OHL. Los presidentes de Lain y Obrascón Huarte, Enrique de Aldama y Juan-Miguel Villar Mir, se dan un apretón de manos tras anunciar la fusión en una multitudinaria rueda de prensa en el hotel Meliá Castilla de Madrid.*





*Algunas de las sociedades que se integraron con Obrascón entre 1995 y 1999 hasta constituir la actual OHL, entre ellas, las constructoras fusionadas más importantes..*

En este caso fue la celeridad del acuerdo, rubricado solo cuatro meses después de la consolidación de OH. Juan-Miguel Villar Mir y Enrique de Aldama y Miñón convocaron a los medios de comunicación y a los analistas financieros en la tarde del segundo día de febrero de 1999.

Anunciaron en aquella reunión informativa, desarrollada en una sala abarrotada de un hotel madrileño, que los consejos de ambas sociedades habían aprobado en la mañana del mismo día iniciar un proceso de fusión de Obrascón-Huarte con Lain en condiciones de igualdad. También informaron de que la operación sería efectuada con un canje accionarial en la proporción de cuatro acciones de OH por cada 15 de Lain, con efectos económicos desde el 1 de enero de 1999.

El prestigio de las tres marcas aconsejó a sus responsables mantener el enunciado de las mismas en el nombre de la nueva compañía que, poco a poco,

evolució al acrónimo marquista de OHL. Como logotipo se optó por una pictografía muy singular, representada por un perfil de cara humana muy clásico, conformado por teselas. Aunque continuó como sexta constructora nacional, OHL acortó significativamente la distancia con las otras cinco. La facturación en 1999 ascendió hasta los 263.000 millones de pesetas y el resultado antes de impuestos superó los 10.000 millones, con respectivos crecimientos del 16,2% y 27,7% sobre las cifras obtenidas por OH en los mismos parámetros un año antes.

Juan-Miguel Villar Mir había buscado un socio con intereses cercanos a los suyos y una empresa de dimensión similar. Lo encontró en Enrique de Aldama y en Lain. Aldama era un ingeniero de Caminos de prestigio, ganado tanto por su actuación en el sector como por el servicio a la Administración Pública en altos cargos. Su antigua relación era amistosa, incluso estrecha entre las respectivas

## Lain, pionera en la diversificación

Lain es la más joven de las tres siglas que integran el acrónimo OHL. Constituida en España en 1963, con la denominación Laing, S.A., nunca llegó a desprenderse del origen británico. Filial del grupo británico John Laing Construction, uno de los grandes constructores mundiales, operó en una doble vertiente: como constructora propiamente dicha, afrontando obras de todo tipo, y también en otras actividades relacionadas con la construcción, como estudios y proyectos, promociones inmobiliarias, desarrollos turísticos e incluso concesiones de autopistas de peaje. La diversificación cercana a la construcción, tan socorrida por las grandes constructoras españolas en la década de los noventa del siglo pasado para romper el ciclo constructor, ya había sido practicada por Lain en los años sesenta.



Heredó una centenaria tradición constructora. Los recursos materiales que le aportaba su matriz le permitieron asentarse y crecer rápidamente en el mercado español, donde tuvo un importante auge a partir de los años setenta, con tasas de crecimiento que rondaron el 40% anual. De facturar poco más de 650 millones de pesetas en 1970 llegó a los 5.000 en el año 1975.

Este último año, Laing figuraba entre las diez primeras constructoras españolas, con presencia en todas las regiones españolas. De aquella época datan algunas obras tan significativas como la autopista Bilbao-Behebia, cuyas complicadas condiciones orográficas obligaron a utilizar soluciones técnicas muy innovadoras; el paso elevado de Juan Bravo-Eduardo Dato, en Madrid; la terminal de pasajeros nacionales del Aeropuerto de Barajas; la antigua sede de la embajada británica en la capital de España; la nave de motores para la factoría de Ford en Almusafes (Valencia) y la pista de aterrizaje del aeropuerto bilbaíno de Sondica, entre otras.

A partir del año 1975, la matriz británica decidió expandir la actividad de su filial española más allá de las fronteras peninsulares, con el foco orientado preferentemente hacia Latinoamérica y el norte de África. Cerró la década de los setenta con un facturado de 10.000 millones de pesetas y la presencia consolidada en Venezuela. A finales de la década siguiente, la firma británica decidió desinvertir en el negocio y un grupo de empresarios españoles, encabezado por Enrique de Aldama, se hizo cargo de la marca en 1988, para relanzarla en el mercado español. Nació entonces Construcciones Lain, S.A.

De la mano de Aldama, un empresario muy vinculado a la patronal de la construcción, Lain vivió una etapa de expansión muy similar a la que experimentaba en aquellos años la Obrascón. Salió a bolsa en 1991 con pocas semanas de antelación a Obrascón y con resultados muy similares.

Desde mediados de los años noventa, al igual que sus competidoras nacionales, fue incrementando su tamaño con la compra de pequeñas constructoras. El objetivo final era dar un impulso a la compañía hacia la diversificación y el mercado exterior. Así, las catalanas OSHSA y Guinovart fueron absorbidas en 1994 y 1995. Un año después le tocó el turno a la vasca Sobrino y, en 1998, compró Pacsa, el mismo año en el que Villar Mir y Aldama perfilaron un acuerdo que condujo en 1999 a la fusión de Obrascón Huarte con Lain.

El argumento de la fusión, muy maduro tras el proceso de integración de Huarte en Obrascón, fue ganar tamaño para afrontar sectores de diversificación distintos a la construcción, grandes proyectos y proyección internacional. Se firmó y aprobó en abril de 1999.

familias. Por esta y otras razones, entre ellas que la fusión se realizara en términos de igualdad, ambos acordaron cumplir estrictamente con el mandato de sus consejeros y adoptaron la decisión de copresidir OHL. Juan-Miguel Villar Mir, como Presidente del Consejo de Administración y del Comité de Dirección, y Enrique de Aldama, como Presidente de la Sociedad.

También las respectivas vicepresidencias y delegaciones del Consejo fueron ocupadas de manera paritaria: José Luis García-Villalba, como Vicepresidente primero y Consejero Delegado, y Julián Nuñez Olías, que ocupaba en Lain los mismos

cargos de García-Villalba, como Vicepresidente segundo y Consejero Delegado.

Los paralelismos entre ambas compañías eran claros. Lain, de origen inglés, había sido adquirida por un grupo de conocidos empresarios españoles, capitaneado por Enrique de Aldama, en 1988, un año después de que Villar Mir se hiciera con Obrascón. Ambas sociedades habían salido a bolsa con pocas semanas de diferencia y no muy buenos resultados en 1991. También habían intentado ganar dimensión desde mediados de la década de los noventa a través de la adquisición de sociedades constructoras de pequeña dimensión y carácter familiar. Con Lain



*Entre las grandes referencias de OHL como restaurador sobresale, junto al Teatro Real de Madrid, la del Gran Teatre del Liceu de Barcelona, en la que participó Lain.*

llegaban Oshsa, Guinovart, Sobrino y Pacsa, y con Obrascón, Huarte, Elsan, Fernández Constructor y Sato. Parecían abocadas a fusionarse.

Los argumentos esgrimidos por ambos presidentes ante las juntas generales de las respectivas compañías, que definitivamente aprobaron la fusión el día 20 de abril del mismo año, obedecían una triple gama de razones: estratégicas, de complementariedad y económico-financieras. En lo que se refiere a las razones estratégicas, la creación de OHL favorecería el acceso a contratos de cualquier tamaño, la diversificación en actividades distintas de la construcción y el refuerzo de la actividad en el exterior. La complementariedad se traducía en el refuerzo de la cobertura geográfica, la

potenciación y ampliación del abanico de actividades y el aumento en el número de filiales líderes en sus respectivas especialidades. Finalmente, las razones meramente económicas eran claras: ahorros de costes en los gastos de estructura, estimados, según la memoria de Lain de 1998, en 3.000 millones de pesetas al año; el fortalecimiento del balance para facilitar el acceso al mercado de capitales, y el aumento de la liquidez en bolsa.

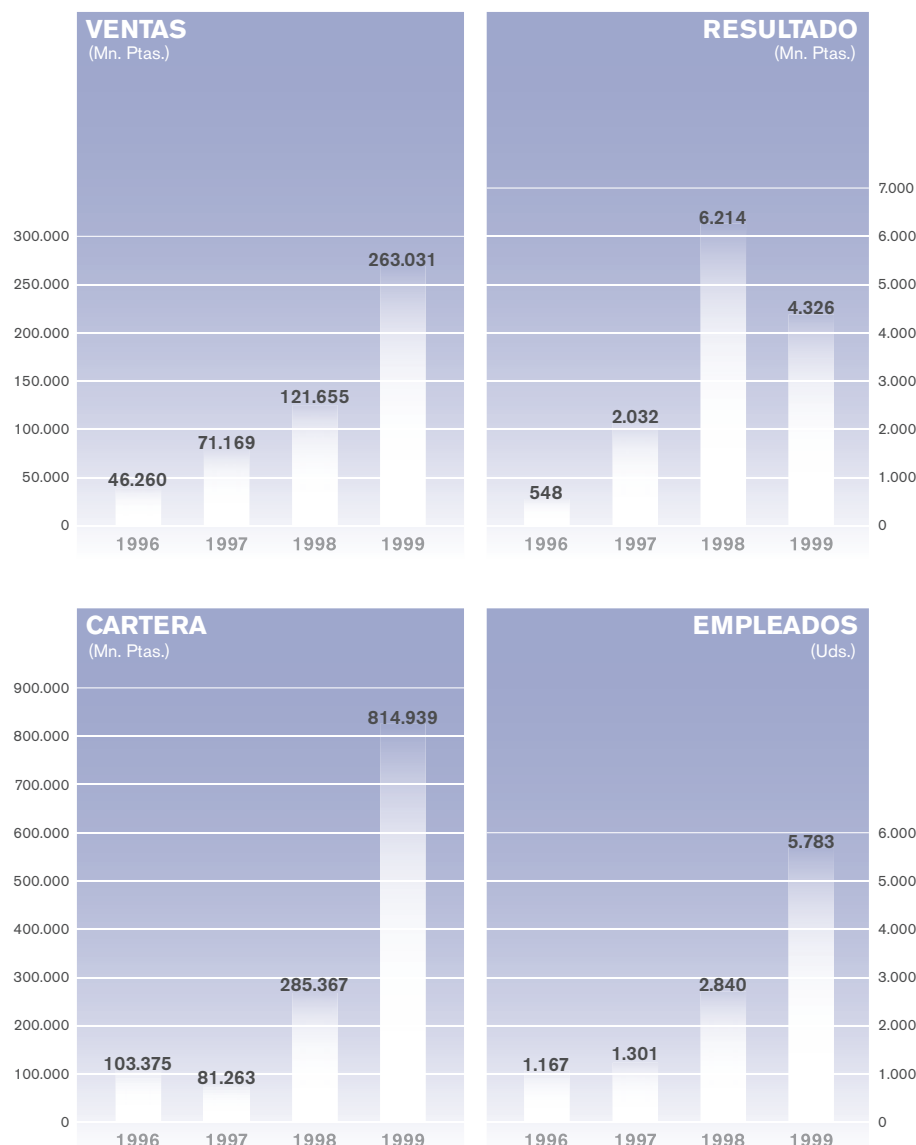
También fue aprobada una ampliación de capital de la nueva sociedad por 20.000 millones de pesetas efectivas, con el fin de reforzar financieramente el balance y afrontar la inversión exigida por la promoción de infraestructuras. También se acordó poner en marcha, paralelamente, una oferta pública de venta de acciones (OPV), con el objetivo de incrementar el free-float en bolsa, de modo que este no fuera inferior al 70 %. Esta operación fue aprovechada por algunos accionistas de Lain para salirse del capital de la nueva sociedad; de modo destacado, entre ellos, el Grupo Fiat. Grupo Villar Mir se convirtió en el accionista de referencia de Obrascón Huarte Lain, OHL, con el 35%.

En este último ámbito, los mercados recibieron con satisfacción el anuncio, lo que permitió la revalorización de las acciones de las compañías, una circunstancia que tuvo más mérito aún si cabe teniendo en cuenta el contexto volátil de la bolsa, dadas las dificultades financieras internacionales en las que había desembocado la crisis asiática de 1997 y su posterior contagio, en 1998, a Rusia y Latinoamérica. El nuevo valor en bolsa generó una gran expectativa y se comenzó ya entonces a pensar en la posibilidad de



*El nuevo valor OHL, producto de la fusión de OH y Lain se estrena en bolsa. En la imagen, Enrique Aldama, Antonio Zoido, Presidente de la Bolsa de Madrid, y Juan-Miguel Villar Mir, el día del estreno.*

## DE OBRASCÓN A OHL: EVOLUCIÓN 1996 - 1999



que la acción de OHL pudiera entrar en el Ibex 35, el selectivo índice bursátil de la bolsa española.

La evolución del valor en bolsa entre 1996 y 1999 estuvo sujeta a los lógicos avatares propios de las sucesivas fusiones, más aún si tenemos en cuenta que Huarte y Lain, dos de las compañías integradas en Obrascón, cotizaban en paralelo, una circunstancia que, dentro del proceso de concentración experimentado por el sector en aquellos años, fue tan singular que solo se dio en OHL.

En solo cuatro años, el número de acciones se multiplicó por 17, pasando de poco más de cinco millones en 1996 a 89,5 millones al cierre del ejercicio de 1999.

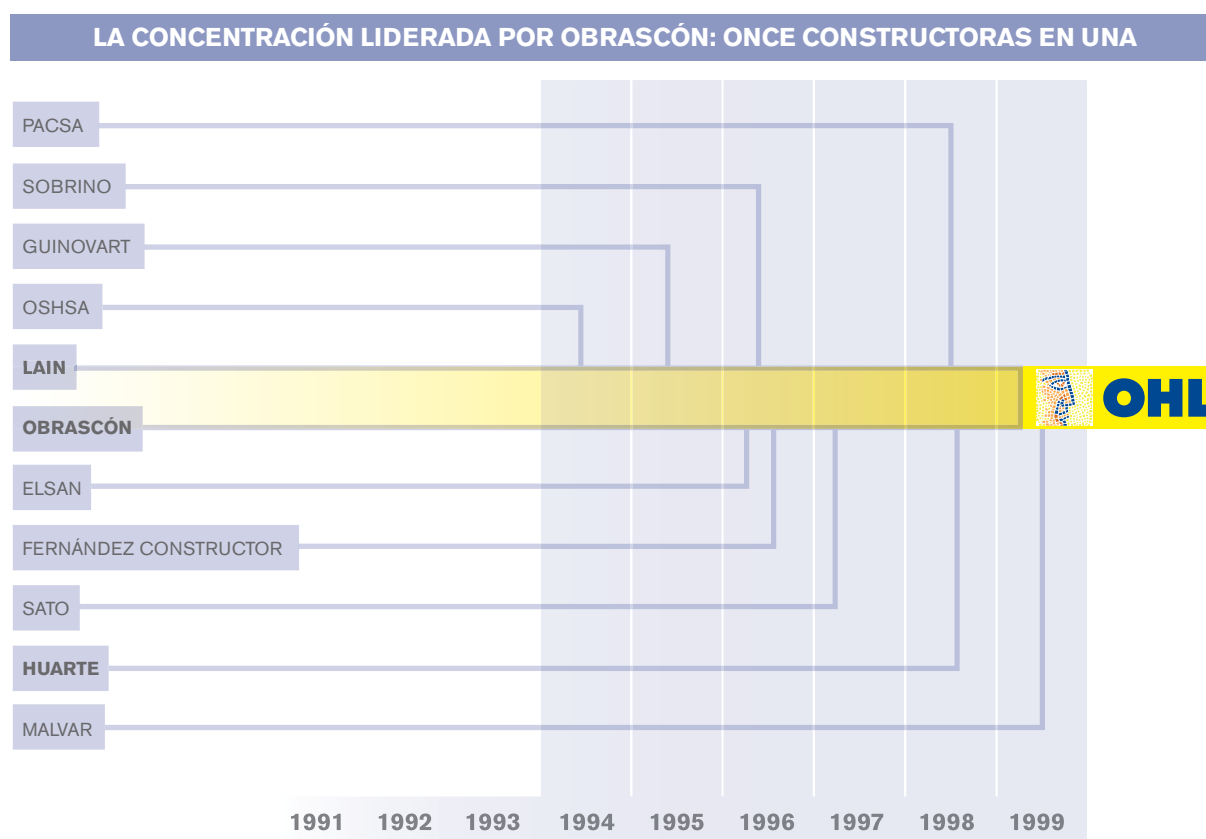
Desde diciembre de 1995, cuando Obrascón optó por una política de crecimiento basada en la integración de otras sociedades, hasta marzo de 1999, el valor de la acción creció mucho en bolsa. Pasó de 295 pesetas a 2.000 pesetas efectivas, con una revalorización anual acumulativa del 78% anual.

La favorable evolución en bolsa durante varios años, particularmente en el sector de la construcción, sufrió un brusco retroceso en los meses finales de 1999 por la migración masiva de ahorro desde los sectores tradicionales a los valores tecnológicos. Era el inicio de la que luego se dio en llamar la burbuja de las puntocom, que estallaría a partir de 2001, haciendo desaparecer a muchas de aquellas empresas que habían nacido al cobijo de la denominada “nueva economía”. Por ello, al cierre de 1999, las acciones de la nueva OHL se desplomaron hasta las 982 pesetas, retroceso que también sufrieron otras constructoras.

La nueva OHL ya apuntaba al líder en concesiones en que se convertiría en la primera década del siglo XXI. La cartera total creció un 53,5%, sobre todo nutrida por las concesiones que, con 480.000 millones, duplicó

la que tenía OH en 1998 por ese mismo concepto. Además, el 24,4% de la actividad futura del Grupo se desarrollaría fuera de España.

Aunque sin el sosiego con que la había planificado en 1995, Juan-Miguel Villar Mir había conseguido algo más que ganar dimensión en los cuatro últimos años. Había construido una compañía fuerte y diversificada, que podía competir sin complejos dentro y fuera de nuestras fronteras. Pero para poder hacerlo con solvencia quedaba un duro trabajo de integración y racionalización de ambas sociedades, que se desarrollaría en los dos años siguientes.





DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011



*Capítulo*

9



# *La concentración sigue, pero dentro 2000-2001*

“Nuestros sistemas informáticos han comenzado el año 2000 sin que se haya producido ningún tipo de anomalía”, revelaba la memoria de OHL del último año del siglo XX. ¿Temía la directiva de OHL que la migración de los sistemas informáticos y bases de datos de las once constructoras que se habían unido en OHL desde 1995 produjera algún tipo de colapso en los ordenadores centrales del Grupo? ¿Tan compleja era la integración societaria que sus técnicos preveían que los sistemas informáticos no la resistirían? ¿Por qué la dirección miraba con

*A finales de 1999 se extendió el temor a lo que los medios de comunicación denominaron “Efecto 2000”, una serie de desastres que supuestamente se iban a desencadenar a partir de las 00 h del primer día del nuevo siglo. Todo quedó en una falsa alarma, que sirvió para que las economías desarrolladas fueran conscientes de su gran dependencia de las nuevas tecnologías. En la imagen, la oficina para el “Efecto 2000”, presidida por el entonces Vicepresidente del Gobierno Francisco Álvarez-Cascos.*



recelo sus ordenadores en el momento que más los necesitaba, cuando el ajuste de la estructura orgánica de la compañía era la prioridad número uno?

Este recelo no era exclusivo de los directivos de OHL. Un temor apocalíptico al colapso informático se adueñó del mundo en las postrimerías de 1999. Dirigentes políticos, empresarios y una gran multitud de ciudadanos de a pie habían puesto en cuarentena los dispositivos informáticos y eléctricos que, con exclusiva competencia y sin alternativa posible, soportaban ya entonces las operaciones más críticas del ordenamiento económico global. Había un temor por lo peor.

Los medios de comunicación enviaban cada día nuevos vaticinios caóticos que se desencadenarían a partir de las doce de la noche del día 31 de diciembre de 1999: apagones urbanos, colapso en el tráfico, fallos en las centrales nucleares, pérdida de datos bancarios, emergencias colapsadas, pillajes, saqueos, etc. Y ese desgobierno afectaría frontalmente a cada empresa. Aquellos meses finales de 1999 ocuparon más horas a los altos directivos en prevenir el caos que en perfilar el presupuesto del año siguiente.

Para alivio de gobiernos y empresas, el estado de alarma en torno al “Efecto 2000” se disolvió como un azucarillo en agua apenas superadas las doce campanadas que dieron paso a la primera década del siglo XXI. Fue un mal sueño y, por ello, demasiado costoso, si se atiende a los cuantiosos

gastos que con tal motivo hubo que afrontar. Solo en España se desembolsaron 900 millones de euros, repartidos a partes iguales entre los sectores público y privado; una pequeña porción, no obstante, de los 214.000 millones de euros empleados en todo el mundo.

Pero aquel suceso, que hoy puede pasar por anecdótico, supuso un cambio importante en la forma de ver el mundo. Las economías desarrolladas fueron por primera vez conscientes de lo mucho que dependían de las nuevas tecnologías. En las bolsas de valores de todo el mundo, las empresas del sector



*Los movimientos antiglobalización se multiplicaron por el mundo en los primeros años del nuevo siglo a través de manifestaciones y actuaciones contra un fenómeno que tachaban de capitalista.*

TIC marcaban máximos históricos. La llamada “nueva economía” y las compañías “puntocom” copaban la actualidad mediática, sin que pudiera sospecharse detrás la burbuja económica que pronto estallaría, afectando a otras empresas de tecnología más consolidadas y provocando una nueva recesión económica.

El mundo vivía, en este entorno del año 2000, un

periodo de excitación no solo provocado por el nacimiento del nuevo milenio. Cuatro hechos clave contribuyeron sobremedida a impulsar este estado de ánimo:

1º Los últimos coletazos de la crisis económica padecida por los estados del sudeste asiático, la primera gran tormenta financiera del mundo globalizado, iniciada a finales de 1997 y germen de los movimientos antiglobalización que se multiplicaron por el mundo con actuaciones de agresivo radicalismo.

2º El nacimiento de las llamadas compañías “punto.com” y de la “nueva economía”, que llevó a los mercados de valores a un estado de “exuberancia irracional”, en palabras de Alan Greenspan, que en aquellos años

presidía la Reserva Federal estadounidense, y que los inversores pagaron muy caro a partir de marzo de 2000, con el estallido de la burbuja “punto.com”.

3º La creación del euro, que llegaría a las manos de los ciudadanos europeos en 2002.

4º Finalmente, el fatídico 11-S de 2001 en Estados Unidos.

### **Simplificar estructura para ahorrar costes**

En este contexto internacional, la OHL recién constituida también era una realidad del siglo XXI más que del siglo XX, si bien aún quedaba mucho trabajo por hacer hasta completar el perfil del nuevo

*Recién constituida en el último ejercicio del siglo XX, OHL era ya más una realidad del nuevo siglo, como se ocupó de subrayar su Presidente en la Junta de 1999.*



Grupo. En el corto plazo había que aprobar las asignaturas pendientes de cómo digerir las sucesivas compras y fusiones por absorción protagonizadas por Obrascón durante el lustro anterior.

Aunque estas operaciones corporativas habían aportado la anhelada dimensión, para que el nuevo tamaño fuera eficaz y diera origen a un consorcio empresarial fuerte y rentable, capaz de alcanzar con éxito los principales nuevos objetivos corporativos de diversificación e internacionalización, era inevitable un progresivo ajuste de la estructura orgánica. El camino recorrido con las fusiones habría sido inútil si OHL se convertía en una adición de sociedades; era necesaria una fusión real en una nueva estructura que rentabilizara sinergias e integrara lo mejor de las compañías fusionadas en un todo cohesionado.



*La inauguración de la carretera de San Martín de la Vega, en Madrid tuvo como protagonistas a Juan-Miguel Villar Mir y al entonces presidente de la Comunidad de Madrid, Alberto Ruiz Gallardón.*

Ya en agosto de 1999, Juan-Miguel Villar Mir se había dirigido a los accionistas informando de que “la nueva dimensión del Grupo le permite acudir a cualquier tipo de proyecto y seguir creciendo, muy

especialmente en diversificación e internacional”. En pleno año 2000 había llegado la hora de hacer realidad esos objetivos.

Y Villar Mir puso manos a la obra a todo su equipo. Procedió, como es su costumbre, poniendo negro sobre blanco la nueva estrategia con el ánimo presto a implementarla hasta su cumplimiento total. Lo primero que se acometió en la reorganización interna fue una reducción de costes fijos no imprescindibles, ajustando tanto el número como los cometidos de las empresas filiales y dotando a OHL de un equipo directivo experimentado y capaz. Aunque en un principio el Grupo se dio un plazo de dos años para llevar a cabo estos ajustes, todo el proceso de organización se completó en uno. En la Junta General de Accionistas correspondiente al ejercicio de 2000, el Presidente ya pudo anunciar “el logro del objetivo marcado tras la fusión de los grupos Obrascón-Huarte y Lain de generar un ahorro de costes de estructura por un importe de 3.000 millones de pesetas al año” durante los años 1999 y 2000.

Lo prioritario en el procedimiento implantado en el año 2000 fue la centralización del gobierno de las compañías hasta que la reducción del número de éstas fuera posible. Las pequeñas constructoras regionales procedentes de Lain y Huarte mantuvieron su portfolio local para reforzar la penetración comercial en cada área geográfica donde OHL contaba con marcas específicas: Sobrino, en el País Vasco; Malvar, en Galicia; Guinovart & Osha, en Cataluña; Elsan, en Castilla; Pacsa en Madrid; Sato en las obras marítimas, por citar solo las marcas mas reconocidas.

*El Muelle de inflamables del Puerto de Barcelona, una de las obras marítimas más importantes de Obrascón a principios del siglo actual.*



La misma política se siguió con las diferentes compañías especializadas en ámbitos distintos pero cercanos a la construcción, como Inima, Aymasa y CIDA Hidroquímica en el medio ambiente o Wirelec en el sector eléctrico. Las distintas inmobiliarias procedentes de la triple fusión orientaron su actividad esencialmente a liquidar sus activos, más que a sumar otros nuevos.

Lejos de debilitar la capacidad de OHL, esta yuxtaposición de compañías favoreció un

notable incremento de la contratación en 2000. Todas estas sinergias inducidas en el proceso de fusión, en la medida que fueron aprovechadas las complementariedades de las antiguas empresas, permitieron mejorar la actuación comercial en el mercado, lo que aportó en 2000 un incremento de la contratación del 35% con respecto al año anterior.

Pero la concentración interna de OHL era inevitable y fue más evidente al año siguiente. En 2001, la simplificación organizativa, la desinversión en campos

no estratégicos, la reducción de filiales y la reordenación de las actividades de diversificación protagonizaron las ocupaciones y preocupaciones del ejercicio.

Al cierre de 2001, OHL ya había perfilado una estructura orgánica que, con inevitables incorporaciones derivadas de la entrada en nuevos mercados, soportaría el posterior crecimiento del Grupo con pocos cambios. Para concentrar la organización interna, había desinvertido en actividades no estratégicas, y suprimido hasta 20 compañías filiales, entre las que destacaron la inmobiliaria Uicesa, las constructoras Salcoa (almeriense) y Cevalls (andorrana), así como IFC, especializada en pilotajes y pantallas.

También fue simplificada la organización, procediendo a una más ágil y sencilla comunicación entre la cúpula de la compañía y los responsables de las áreas operativas de cada negocio específico. Perfeccionando la política emprendida un año antes, las filiales que continuaron en el Grupo quedaron integradas en una estructura única de mando al nivel de las divisiones operativas y, además, se reordenaron las actividades de diversificación, focalizándose en aquellas consideradas más rentables y acordes con el tipo de negocio de OHL.

Al mismo tiempo se definieron unos ejes de crecimiento cuya norma se ha mantenido posteriormente. En construcción nacional se decidió una presencia fuerte en obra civil y una, ya entonces, “prudente y selectiva” actividad en edificación, volcando la atención en grandes obras institucionales. En 2001, la construcción nacional, con 1.859 millones de euros, representó un

70% de las ventas y un 68% del beneficio neto de OHL, cuya cartera superó por vez primera la cota de los 7.000 millones.

Finalmente, en el apartado de diversificación se puso el foco en cuatro líneas preferentes de actuación:

- 1º Promoción de infraestructuras.
- 2º Servicios de agua y medio ambiente, con Inima al frente.
- 3º Servicios urbanos e infraestructuras, para cuyo impulso se fusionaron las dos filiales especializadas en esas áreas en la nueva sociedad Elsan-Pacsa.
- 4º Servicios asistenciales y de ocio, que incluían desde residencias para la tercera edad hasta la gestión de actividades hoteleras, centros comerciales y complejos turísticos y de ocio, dentro y fuera de España.

## **Un Comité de Dirección multicultural**

En el primer Comité de Dirección de OHL compartieron tareas directivos procedentes de las diferentes compañías que habían ido fusionándose en la sexta constructora de España. Como buen gestor de equipos, Juan-Miguel Villar Mir ha sido más partidario de la promoción interna que de los fichajes de directivos a sus competidores. En esta ocasión, la incorporación de mandos ajenos al nuevo Grupo hubiera sorprendido mucho más, puesto que había un elenco amplio donde escoger. El reto a gestionar en este caso eran las diferentes culturas organizativas de los gestores elegibles. Así las cosas, Villar Mir formó un multicultural Comité de Dirección.

Bajo la dependencia directa del Presidente, tres altos responsables pasaron a controlar el día a día de la empresa. Mariano Aísa, que había presidido Elsan, se encargó, en calidad de Vicepresidente segundo y director general corporativo, de un amplio espectro de competencias estrechamente vinculadas al proceso de digestión de tanta concentración societaria como había protagonizado OHL en los cinco años anteriores, entre ellas un escaso ajuste de la plantilla. Juan-Miguel Foulquié Usán, uno de los directores que sobrevivió a la crisis de Huarte, se convirtió en el Consejero Delegado y máximo responsable de las áreas de negocio.



*Durante 2001, OHL inicia una activa participación en foros y congresos relacionados con los sistemas de Gestión de Calidad y de Medio Ambiente. En la foto, Mariano Aísa (centro), Vicepresidente segundo y director general corporativo, acompañado por Gregorio Nieto, director de Prevención (izquierda) y Juan Lorenzo Martín, director de Organización y Sistemas, en el I Congreso Nacional de Medio Ambiente, en Madrid.*

El tercer hombre fue Julián Núñez Olias, Vicepresidente y Consejero Delegado de Lain hasta su fusión con Obrascón-Huarte, a quien le fue encargada, con la categoría de Consejero Delegado de OHL Concesiones, la tarea de orientar la diversificación del Grupo hacia las concesiones, como la opción más conveniente. Desligado de las tareas ejecutivas, pero manteniendo su posición en el Consejo de Administración como primer Vicepresidente, continuó José Luis García Villalba, el ingeniero que siempre acompañó a Villar Mir en sus operaciones en el sector de la construcción.

Para compartir la responsabilidad del día a día con los anteriores, fue seleccionada una segunda línea ejecutiva en la que, con la categoría de directores generales, fueron elegidos diferentes responsables de las

distintas empresas fusionadas, atendiendo esencialmente a sus bien demostradas capacidades profesionales y técnicas y eludiendo cualquier tentación de repartos obedientes a las respectivas extracciones empresariales de los elegidos. Al frente de la gestión económica y financiera continuó José Antonio Fernández Eléjaga, buen conocedor de las finanzas de la constructora, competencia que ya controlaba en Obrascón cuando fue adquirida por Villar Mir en 1987.

También Francisco Marín Andrés continuó en la Dirección General de Obra Civil, que reorganizó y venía conduciendo desde trece años atrás, cuando formó parte del primer equipo de la Obrascón de Villar Mir. Al frente de la dirección de Edificación fue designado Joaquín Gonzalo y de la dirección Técnica, Ángel Puente de Lucas, que habían desempeñado similares responsabilidades en Huarte y en Obrascón-Huarte.

Enrique de Aldama, copresidente de OHL con Juan-Miguel Villar Mir desde que Lain se fusionara con

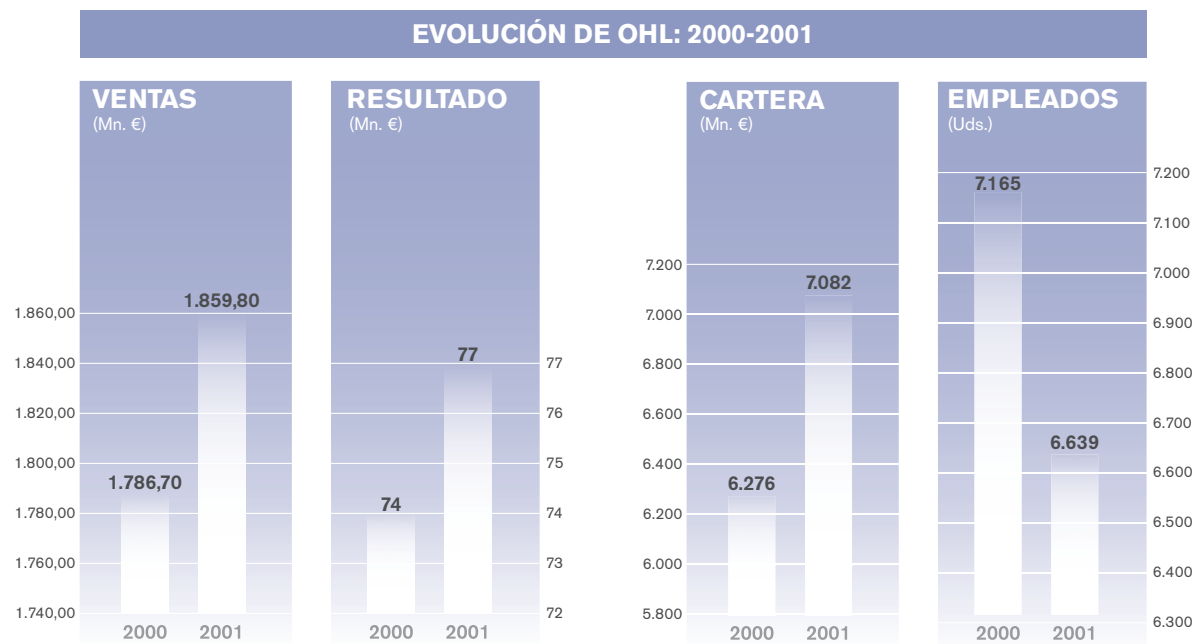
Obrascón-Huarte en 1999, decidió dejar la compañía en el año 2000. Sus inquietudes personales le llevaron a emprender un nuevo proyecto empresarial muy ligado con el boom tecnológico de Internet, el portal Build2Build, dedicado a servicios a la construcción, en el que participaron cinco grandes constructoras: FCC, Ferrovial Agromán, ACS, Acciona y Sacyr. OHL, junto a Dragados y BtoB Construcción, había puesto en marcha anteriormente el portal e-difica.com, asimismo especializado en servicios para el sector.

### La “nueva economía” de la construcción

Tampoco el sector de la construcción permaneció al margen de la llamada “nueva economía”. Los grupos constructores apostaron, algunos con mucha fuerza, por la participación directa en el sector de las telecomunicaciones, aprovechando las oportunidades nacidas de los concursos públicos para la concesión de las nuevas redes de telefonía móvil.

Tomó la delantera Acciona, que entró en Airtel, incorporada luego al consorcio Vodafone. Y la siguieron FCC y ACS, que constituyeron Xfera, entonces el primer operador de la tercera generación de telefonía móvil. No fueron las únicas: en 2000, Ferrovial declaró participaciones en Cableuropa y Lince Comunicaciones mientras que Dragados tomó posiciones en Jazztel y adquirió la empresa SRFM, especializada en la instalación de torres para las redes de telefonía móvil.

Sin dejarse arrastrar por esta corriente inversora en las tecnologías de la información y la comunicación, OHL mantuvo en este tiempo su apuesta por la diversificación, ante todo por las concesiones, si bien con la lupa puesta sobre oportunidades empresariales en áreas afines a la construcción. Este criterio llevó a que tomara cuerpo en el año 2000 la alternativa de las infraestructuras de transporte, especialmente las autopistas. Juan-Miguel Villar Mir observaba con indisimulado escepticismo el *boom* inversor en





nuevas tecnologías que acaparaba los mercados en la recta final del siglo XX.

Quizás por la posición del Presidente, OHL abordó cualquier iniciativa relacionada con las nuevas tecnologías con suma cautela, una actitud que a la postre le salvó del estallido de la burbuja de las

todos los índices bursátiles, tanto del IBEX 35 como del constructor y del General de la Bolsa.

En marzo de 2000 se produjo el pico más alto de cotización de la burbuja “punto.com”. Una potente corriente especulativa, generada por el impulso de las empresas vinculadas al nuevo sector de Internet,



*Alemania inauguró el nuevo siglo con una Exposición Universal bajo el lema “Hombre, naturaleza y tecnología, origen de un nuevo mundo”. OHL construyó el pabellón español.*

“punto.com”. En cambio, el valor bursátil OHL no pudo evitar verse afectado por una notable volatilidad y la migración del capital a los mercados de la “nueva economía”. OHL experimentó un retroceso del 28,5% durante el año 2000 en la bolsa madrileña, comportamiento en el que se vio acompañada por

protagonizó la evolución de los mercados entre 1997 y 2001 y arrastró a las bolsas de los países industrializados, principalmente los occidentales. Luego vino el fracaso. En el período comprendido entre el año 2000 y 2003 desaparecieron 4.854 compañías de Internet, ya fuera por haberse



*Jordi Pujol, entonces Presidente de la Generalitat de Cataluña, acompañado por Joan Clos, alcalde de la Ciudad Condal, puso la primera piedra del hospital Santa Creu y Sant Pau de Barcelona en el año 2000, uno de los 45 hospitales construidos por OHL en una docena de países.*

fusionado o por haber quebrado. El impacto del “corralito” argentino y de los atentados del 11-S en Estados Unidos vinieron a acentuar aquella crisis, concluido ya el año 2000.

OHL salió bien parada de esta crisis, ya que su único acercamiento inversor a la sociedad de la información fue la creación de la sociedad Tecnología Servicios Logísticos y Aplicaciones, S.A. (TESELA) en abril de 2000, cuando el paroxismo “punto.com” marcó su punto más álgido. Esta compañía fue constituida como holding, con el objetivo de integrar las participaciones accionariales de sociedades de tecnología avanzada y las de eventuales nuevas adquisiciones en ese ámbito, aunque siempre “con criterios de prudencia y expresa renuncia a planteamientos puramente especulativos”, como se encargó de recalcar el propio Juan-Miguel

Villar Mir en su discurso de la Junta General de Accionistas correspondiente al ejercicio.

Un año después, en la siguiente Junta General, el propio Presidente expresó “la notable disminución de su interés comercial” por este tipo de empresas, aunque, en contraste con ellas, OHL continuó potenciando al máximo el uso interno, como herramientas de su

trabajo diario, de las aplicaciones más innovadoras desarrolladas por las compañías integradas en Tesela.

Empresas como Avalora o Structuralia, creadas en aquellos años, han conseguido sobrevivir a la crisis y continúan operando en el mercado; la primera, como filial de tecnología de la información del Grupo Villar Mir, y la segunda, ya fuera del Grupo, como escuela de formación online, especializada en el sector de construcción e infraestructuras.

## **Optimismo económico en el cambio de siglo**

Antes de producirse el estallido de la burbuja tecnológica se había consolidado en el mundo una situación económica expansiva. Con el sudeste asiático ya recuperado de su crisis, la economía creció en el primer ejercicio del siglo XXI un 4,3% en el

conjunto de la OCDE, una tasa algo superior que en la UE pero similar al comportamiento del PIB español, con un crecimiento del 4,1%. La inusitada visión de una economía española creciendo por encima de la media europea solo quedaba empañada por una inflación descontrolada.

La inflación era la única variable en el cambio de siglo que oscurecía la dinámica de fuerte crecimiento de la economía española por tercer año consecutivo: con un crecimiento del 4%, se alejaba de los criterios de convergencia y de la media de la UE, que se incrementó en torno al 1,4% en el año 2000.

El déficit público se situó en el 0,3% del PIB, lo que permitió al Gobierno presentar, para el año 2001, el primer presupuesto con déficit cero y garantizar la fortaleza de la inversión pública, especialmente en el ámbito de las infraestructuras. Para éstas se auguraban años de prosperidad, gracias un plan del Gobierno que, con horizonte en 2007, contemplaba inversiones de en torno a 19 billones de pesetas, preferentemente enfocados a la obra civil, que ya crecía a un ritmo del 7%, inferior, no obstante, al desarrollado por la edificación, que aumentó en un 9% respecto al año anterior. La avalancha del mercado inmobiliario llegó a acaparar en el año 2000 la mitad de la actividad constructora, con

## Otra burbuja en ciernes

El fuerte impulso de la construcción de viviendas al final de la década -530.000 (+ 9%) en el año 2000- marcó el inicio, aunque aún no se percibiera, de la peor crisis sufrida por el sector inmobiliario en España. Según el Boletín del Banco de España de septiembre de 2002, “entre 1980 y 1994 se construyeron, de media, un 58% más de las viviendas estrictamente necesarias para satisfacer la demanda de nuevos hogares, mientras que entre 1995 y 1999 este porcentaje fue del 82%, y entre 2000 y 2001, del 152%”.

“[...] Desde 1997, el ritmo de construcción de nuevas viviendas se fue acelerando progresivamente. De hecho, en el trienio 1999-2001, el número de las iniciadas anualmente superó el medio millón, frente a un ritmo que había oscilado entre las doscientas mil y las trescientas mil en años anteriores [...] También en 1997 se inició una nueva fase expansiva en el mercado inmobiliario, con incrementos de precios que, entre el cuarto trimestre de 1998 y el último trimestre de 2001, se incrementaron un 48%. Los incrementos registrados en España en los últimos años se han situado entre los más pronunciados de la OCDE” [...], concluía el artículo del órgano de difusión del Banco de España.

Las constructoras de tamaño medio, que centraron su actividad en esta área por no poder acceder a los grandes proyectos de obra civil, fueron las más afectadas. Pero aún quedaban varios años para que la burbuja inmobiliaria, hinchada al máximo sobre la base de créditos baratos y fuerte ritmo constructor de viviendas, explotara.

récord histórico de más de 530.000 viviendas iniciadas. El nuevo siglo arrancó así con un potente ímpetu inmobiliario que marcaría su primera década.

La construcción había retomado en España el protagonismo de diez años antes, creciendo a un ritmo interanual del 6,5% y aportando al PIB 8 puntos. También había vuelto a crear empleo: 80.000 de los 491.800 nuevos puestos de trabajo generados. Volvía a ser uno de los principales motores de crecimiento económico español.

Se perfilaba, pues, un momento altamente favorable para las grandes constructoras, al concentrarse la actividad en formidables proyectos de obra civil de financiación público-privada. Este modelo requería el respaldo de empresas con balances sólidos, como OHL, que ya se presentaba a sus accionistas en la Junta del ejercicio de 2000 como “uno de los grandes grupos españoles de construcción y servicios”.

### **Internacionalizarse y diversificarse**

Las ventas del Grupo habían crecido un 13% en 2000 sobre el año anterior, pero tomando como referencia 1995, el año cero del quinquenio expansivo, el crecimiento acumulativo anual ascendió al 63,7%. El beneficio también había crecido un 59,2% en ese periodo, mientras que el endeudamiento neto había caído un 22%. Al cierre del ejercicio ya se dejaba entrever el peso que iban cobrando los dos grandes pilares destinados a soportar la estrategia de OHL a lo largo de la primera década del siglo XXI: las actividades de construcción internacional y de

diversificación, cuyo crecimiento fue del 177,1% y del 42,5%, respectivamente.

Los contratos vinculados a estas actividades iban nutriendo con volumen creciente la cartera de obras de OHL. En lo que se refiere a la construcción internacional, se planificó un crecimiento cauteloso, aplicando cuidadosos requerimientos preventivos en la contratación de obras en el exterior. Antes de presentarse a una nueva licitación se constataba que los estudios de viabilidad de la misma garantizaban:

- Un cash-flow positivo.
- Márgenes superiores al 15%.
- Pagos garantizados por organismos internacionales.

A finales de 2000, la cartera internacional creció un 182% respecto a 1999 y equivalía a más de 41 meses de producción. Chile, Argentina, México, Costa Rica, Ecuador, Turquía y Marruecos eran los principales destinos, destacando la línea de alta velocidad Ankara-Estambul, en Turquía que, con un presupuesto de 70.000 millones de pesetas, es la obra ferroviaria de mayor envergadura construida por una empresa española; así como la autopista Santiago-Los Vilos, en Chile y el Puente de Río Grande, en México.

La racionalización de la estructura financiera no se dejó tampoco al margen. En este sentido, en 2001 OHL obtuvo la calificación de “Investment Grade” por las agencias internacionales Moody’s y Fitch Ibc, con la que se pretendía facilitar el acceso de la sociedad a los mercados internacionales. Ninguna otra constructora española se atrevió a afrontar

*OHL nació con dote de presencia exterior; entre cuyos activos destacaba la Autopista Ezeiza-Cañuelas, en Argentina, que une su capital, Buenos Aires, con el principal aeropuerto internacional de Argentina, y el centro comercial "Pabellón Cuauhtemoc", en México D.F*



este reto de someter sus cuentas al análisis de las agencias internacionales. Ni entonces ni después.

Tres tomas de posición relevantes impulsaron la estrategia de diversificación aquel año. En AECSA, la sociedad concesionaria de la autopista que conecta la ciudad de Buenos Aires con el aeropuerto internacional de Ezeiza, OHL pasó de una participación del 48,6% al 68,67%. En INIMA, Servicios Europeos de Medio Ambiente, S.A., tras la adquisición de un 24,87%, se alcanzó una participación total del 69,26%. Finalmente, se elevó de un 30% hasta un 80% la participación en Latina de Infraestructuras, S.A., que participaba, con un 30% del capital, en Autovías, S.A., sociedad explotadora de una autopista de 316 km en el estado brasileño de São Paulo.

Todas estas inversiones se realizaron siguiendo criterios de prudencia y contando con la ventaja de ser conocidas por OHL, que ya formaba parte de su accionariado. Se daba así un paso más en la decidida estrategia de potenciar la diversificación, especialmente en el negocio de infraestructuras en régimen de concesión.

### **OHL Concesiones, a escena**

La cada vez más definida estrategia de diversificación tenía necesariamente que sustanciarse en la nueva estructura del Grupo. En el mes de noviembre de 2000 se decidió constituir OHL Concesiones, que celebró su primer Consejo el 1 de diciembre de ese

mismo año. Fue creada para actuar como holding de inversiones del Grupo en las actividades de promoción de todo tipo de infraestructuras en cualquier lugar del mundo. Desde el principio, la nueva sociedad fue fiel a su política de crecer manteniendo participaciones mayoritarias, del 100% en todos los casos posibles, especialmente en las concesiones relevantes de su cartera.

En este primer momento, OHL Concesiones arrancó con activos que el Grupo OHL tenía en cartera, con un valor cercano a los 7.986,5 millones de pesetas, que se fueron incorporando poco a poco a la sociedad, mediante la fórmula de sucesivas ampliaciones de capital. La nueva filial de OHL especializada en concesiones incorporaba, entre otras, sus participaciones en las sociedades concesionarias brasileñas Autovías y Autopark; las madrileñas Accesos a Madrid, Concesionaria Española, y Euroglosa 45, Concesionaria de la Comunidad de Madrid; la catalana Muelles y espacios portuarios, o la chilena Estacionamientos Providencia. La división de infraestructuras del Grupo cerró el primer ejercicio propio y del nuevo siglo con unas ventas de 42 millones de pesetas, que casi multiplicaría por 20 al finalizar la primera década.

OHL Concesiones se estrenó en un escenario económico con problemas. La bonanza que parecía inundar el mundo económico y empresarial en 2000 cambió de signo en 2001, al acelerarse la crisis del sector “puntocom” con un notable impacto negativo en los mercados de valores y frenarse el crecimiento en

*Primer Comité de Estrategias e Inversión de OHL Concesiones: desde la izquierda, Tomás García Madrid, Consejero Delegado del Grupo Villar Mir; Juan Villar-Mir de Fuentes, Presidente; Julián Núñez Ollas, Consejero Delegado; Felipe Ezquerro Plasencia, director general Económico y Financiero, y Juan Luis Osuna Gómez, director general de Operaciones.*



Europa y Estados Unidos. El año concluyó de la peor manera posible, con los terribles atentados del 11 de septiembre contra las “Torres Gemelas” de Nueva York y la sede del Pentágono en Washington, que provocaron

un cambio de mentalidad. La amenaza terrorista sobrevolaba ahora el mundo político y empresarial, sustituyendo optimismo por incertidumbre en una economía cada vez más globalizada.

*La obra entregada por la OHL en el primer año del siglo XXI refleja la diversidad operativa de la constructora:*

- 1. Una obra ferroviaria, el tramo XIII del AVE Madrid-Zaragoza.*
- 2. Una importante obra civil, la Autovía del Cantábrico (tramo Sierra Pando-Torres en Cantabria).*
- 3. Un proyecto industrial, la Central nuclear de Vandellós, en Tarragona.*
- 4. Una medioambiental, la planta de tratamiento de fangos del Besòs en Barcelona.*







Al cerrar el año 2001, aunque la actividad de promoción de infraestructuras solo aportó un 5% a las ventas totales de OHL, representó ya un 28% del beneficio neto. Fue un gran paso adelante de esta división que contribuyó a consolidar la concesión de infraestructuras como eje de la diversificación. Vista la eficiencia alcanzada en solo dos años



La excelente rentabilidad de OHL Concesiones en el primer ejercicio completo quedó oscurecida por la amenaza de la quiebra argentina, el país donde administraba su principal autopista en concesión. El denominado “corralito” supuso la restricción de la libre disposición de dinero en efectivo de plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorros, impuesta por el gobierno de Fernando de la Rúa en el mes de diciembre de 2001. El objetivo que se perseguía con estas limitaciones era impedir la salida de dinero del sistema bancario, intentando evitar así una ola de pánico y el colapso del sector. Fue el reconocimiento de la bancarrota del país.

*El año 2001 acabó de la peor manera posible, con el ataque terrorista conocido como 11-S contra las Torres Gemelas de Nueva York.*



dentro y fuera de nuestras fronteras, la actividad de promoción de infraestructuras se abrió paso con fuerza. Su alta rentabilidad, basada en negocios con ingresos recurrentes y alejados del factor cíclico que conlleva la actividad constructora, impidió cualquier otra alternativa a esta opción diversificadora.

Ante esta situación, OHL reaccionó de inmediato y, ya en el ejercicio de 2001, dotó una provisión especial extraordinaria de 28,8 millones de euros, “como obligada medida de prudencia ante la delicada situación de Argentina”. Asimismo, la aplicación de un tipo de cambio de 1,7 pesos/dólar, para la conversión de los estados financieros de Aecsa de

pesos a euros, supuso una disminución de las reservas consolidadas del Grupo de 3.776 millones de pesetas al cierre del ejercicio.

Al frente del primer comité directivo de OHL Concesiones figuró Julián Nuñez, en calidad de Consejero Delegado, secundado por Juan Osuna, que fue nombrado en el primer consejo director general, y por Felipe Ezquerra como responsable de la estrategia económica y financiera. Ezquerra había desempeñado similares tareas en Lain.

En el Consejo de Administración de OHL Concesiones, Juan Villar-Mir de Fuentes, primogénito de Juan-Miguel Villar Mir, asumió por primera vez una presidencia de Consejo en una compañía del Grupo OHL. Le acompañaron, en calidad de Vicepresidente primero, José Luis García-Villalba, y de Vicepresidente segundo y Consejero Delegado, Julián Nuñez. Juan Osuna encabezó las vocalías, compartidas con José Antonio Fernández Eléjaga, Juan-Miguel Foulquié Usán, Tomás García Madrid, Javier López Madrid y Víctor Morte Casabó.

### Suficiente tamaño para cualquier obra

La buena marcha de OHL Concesiones y su inusitada rentabilidad con respeto a los márgenes acostumbrados en una constructora vino a sumarse a otro logro conquistado, si bien es verdad que en

*La crisis argentina de 2001-2002 supuso una hecatombe para el país que afectó a la rentabilidad de OHL Concesiones, presente en varias infraestructuras del país sudamericano.*



un periodo mucho más largo y con mayor esfuerzo: conseguir un suficiente tamaño como para optar a cualquier obra sin necesidad de apoyos. Esta conquista fue objeto de un discreto comentario durante una de sus intervenciones en la Junta General de Accionistas de 2000 y expresamente subrayado en la de 2001. En un desayuno con periodistas previo, a la pregunta de cuál sería la siguiente letra que se sumaría a la sigla OHL, el Presidente fue tan conciso como rotundo: “No habrá más letras, porque OHL dispone ya del suficiente tamaño como para afrontar en solitario cualquier obra, tanto dentro como fuera de España”.

El segundo año del nuevo siglo concluyó mucho mejor de lo previsto para el sector de la construcción en España. El PIB creció un 2,8%, aumento bajo comparado con el de años anteriores pero superior al del conjunto de la Unión Europea. El incremento

de la demanda interna, gracias al consumo privado y a la construcción, evitó una desaceleración más profunda en nuestro país. La inversión pública en construcción se incrementó un 8,8%, consolidando España como el quinto mercado en importancia de la Unión Europea en el sector, por detrás de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. De los 256.000 nuevos empleos creados ese año en España, un tercio se generó en el ámbito constructor.

Ajeno aún a los temores a una crisis vaticinada por los expertos, el sector español de la construcción cifró por primera vez sus datos en euros, al igual que las restantes compañías, un año antes de que la moneda única llegara a la calle. En 2001 alcanzó una producción de 95.200 millones de euros, que representó más de un 8% del PIB. Fue el quinto año consecutivo de un período expansivo iniciado en 1996, tras la dura crisis del 92, que metió a las grandes



*La construcción de la depuradora de Ribeirão Preto, en Brasil, ha sido una de las obras relacionadas con el área “agua y medio ambiente” más significativas, puesto que nació para dar servicio a 600.000 habitantes.*

constructoras en un proceso de concentración del que salieron más fuertes y mejor dimensionadas para capear situaciones adversas, afrontar retos técnicos de gran envergadura y competir en el exterior.

En un año en el que la licitación pública se había incrementado en un 31%, concretando el Plan de Infraestructuras, que contemplaba un colosal programa de inversiones que rondaba los 114.000

millones de euros, era muy difícil vaticinar cualquier alternativa para las grandes constructoras a la propia construcción, que había crecido más de un 10% en obra civil, como demostración de lo que aún quedaba por realizar en España para ponerse a la altura de sus socios europeos. Precisamente este diferencial garantizaba la financiación del plan mediante la aportación de fondos europeos por valor de 30.000 millones de euros, a la que se sumó un novedoso



*Durante 2001, un 35% del total de presupuesto contratado correspondió a edificación. Entre las adjudicaciones más destacadas se encontraba el edificio Satélite de la nueva Terminal 4 del Aeropuerto Madrid-Barajas, que OHL construyó para Aena.*



*Vista del Palacio de Deportes de Santander y Viaducto de Las Lamas, en León.*





*Sato ha sido desde 1996 la marca marítima del Grupo. En las fotos, el emisario submarino de la depuradora del Baix Llobregat y el muelle de Minerales del Puerto de Gijón.*



sistema de aportaciones de financiación privada de proyectos de promoción pública por un 18% del total del plan.

La situación era especialmente favorable para los grandes grupos constructores de España, cuyos seis primeros puestos estaban ocupados por Acciona, ACS, Dragados, FCC, Ferrovial y OHL, con un volumen de facturación de entre 1.800 millones de euros y 43.000 millones de euros. A bastante distancia, seguían a las anteriores otras cuatro constructoras: Sacyr, Corsan-Corviam, San José y Comsa, con facturaciones superiores a los 350 millones de euros e inferiores a los 900 millones de euros. Todas las constructoras citadas representaban el 15% del mercado español, mientras que el 85% restante se distribuía entre 145.000 pequeñas constructoras.

El grupo de las seis notables, consolidadas sus actividades en el mercado nacional, se había volcado en la apertura internacional y en la diversificación. Todas ellas contaban con una gran capacidad financiera y cotizaban en bolsa, además de excluir la presencia de capital extranjero -excepto FCC-. Los procesos de diversificación eran una realidad, aunque no todas se habían decantado por el mismo tipo de campos. Así, FCC se concentró en los servicios urbanos, mientras que Dragados y Ferrovial ya se encontraban entre los líderes mundiales en concesiones de infraestructuras.

Las ventas en el Grupo OHL en 2001 habían ascendido a 1.859,8 millones de euros, con un

incremento superior al 4%, crecimiento similar al que se habría obtenido en el resultado del ejercicio, de no haber tenido que provisionar la partida extraordinaria de Argentina. La cartera total superaba los 7.000 millones de euros, de los que 4.500 eran a largo plazo. En ella, los contratos internacionales representaban ya un 47%, con importantes aumentos en la actividad de promoción de infraestructuras.

Aquel año, el Grupo realizaba obras en las autopistas Noroeste de Murcia, Cantábrico, de la Plata, Noroeste, R3 y R5, Santiago de Compostela- Alto de Santo Domingo y GC 1, entre otras. En los puertos de Gijón, Alicante y Motril. En los ferrocarriles Metrosur, Ave Madrid, Barcelona y Metropolitano de Bilbao. En los aeropuertos de Palma de Mallorca y T4 de Madrid y en los hospitales de Valdecilla, León y Ciudad Real. En el exterior, trabajaba en Buenos Aires, São Paulo, Santiago de Chile, Honduras, Michoacán y Rabat.

Las bases para un gran grupo internacional de construcción e infraestructuras de transporte estaban sentadas, pero aún habría que dar una vuelta de tuerca más a la estrategia, a partir de 2002, profundizando su implementación para ampliar el crecimiento y la rentabilidad por todo el mundo.



An aerial photograph of a railway track, showing the tracks and surrounding landscape. A blue square is overlaid on the left side of the image, containing white text.

DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011



*Capítulo*

# 10

# *Una estrategia de éxito a contracorriente 2002-2006*

La primera década del siglo XXI ha dejado un sabor agrisado en los españoles. En ella han convivido dos escenarios económicos, muy vinculados al sector de la construcción, radicalmente opuestos. Se pasó del triunfalismo económico, auspiciado por el boom inmobiliario en el que se había refugiado el ahorro fugitivo de la burbuja “punto.com”, al pánico de otras burbujas mucho menos virtuales: la inmobiliaria y la crediticia. También estas pincharon.

En este escenario del estallido de las tres burbujas, empresas y emprendedores han necesitado de un gran temple para afrontar la peripecia de una economía a veces llena de sobresaltos y alborotada otras. Para todos, el éxito ha estado muy caro y ha sido escaso. Muchos de ellos no han aguantado y han desaparecido arrastrados por la crisis.

El estallido de una burbuja de la magnitud de la inmobiliaria no podía dejar inmune a su principal sector de producción. Por eso, en solo seis años

*El estallido de las burbujas inmobiliaria y crediticia en la primera década del siglo XXI provocó que la construcción pasara de la máxima euforia a la peor crisis de su historia en España.*



-los que transcurrieron entre 2002 y 2008-, la construcción pasó de la máxima euforia a la peor crisis de su historia en España. En ese periodo asumió un papel de excesivo protagonismo, llegando a representar el 11% del PIB frente a tasas del 6% de media en la UE. Esta hipertrofia, solo en parte resultante del impulso de la obra civil -favorecido por una caudalosa inyección de fondos estructurales europeos- se alimentó principalmente de la inversión en vivienda que, en 2007, último año de una década prodigiosa alegre y confiada en la vertiente económica, acaparó la mitad del total invertido en las áreas de construcción.

### **Singular apuesta estratégica**

Aunque no todas las compañías se vieron afectadas por igual. Algunas, como OHL, todavía en su primera década de vida, acertaron en su estrategia de medio y largo plazo. OHL optó por minimizar en su volumen de negocio el peso de la edificación

residencial y reducir la construcción nacional. Y esta decisión, toda una apuesta estratégica singular por inédita y haberse desarrollado a contracorriente de la riada inmobiliaria, libró a ésta de sufrir con toda la crudeza en su cuenta de resultados el impacto de la desaceleración económica derivado del estallido de las tres burbujas.

La estrategia de la nueva OHL se asentó en cinco pilares básicos: diversificación en áreas cercanas a la

construcción, con prioritario crecimiento en concesiones, internacionalización y obra civil nacional, reducción de las actividades de edificación residencial e inmobiliaria y desinversión en activos no estratégicos.

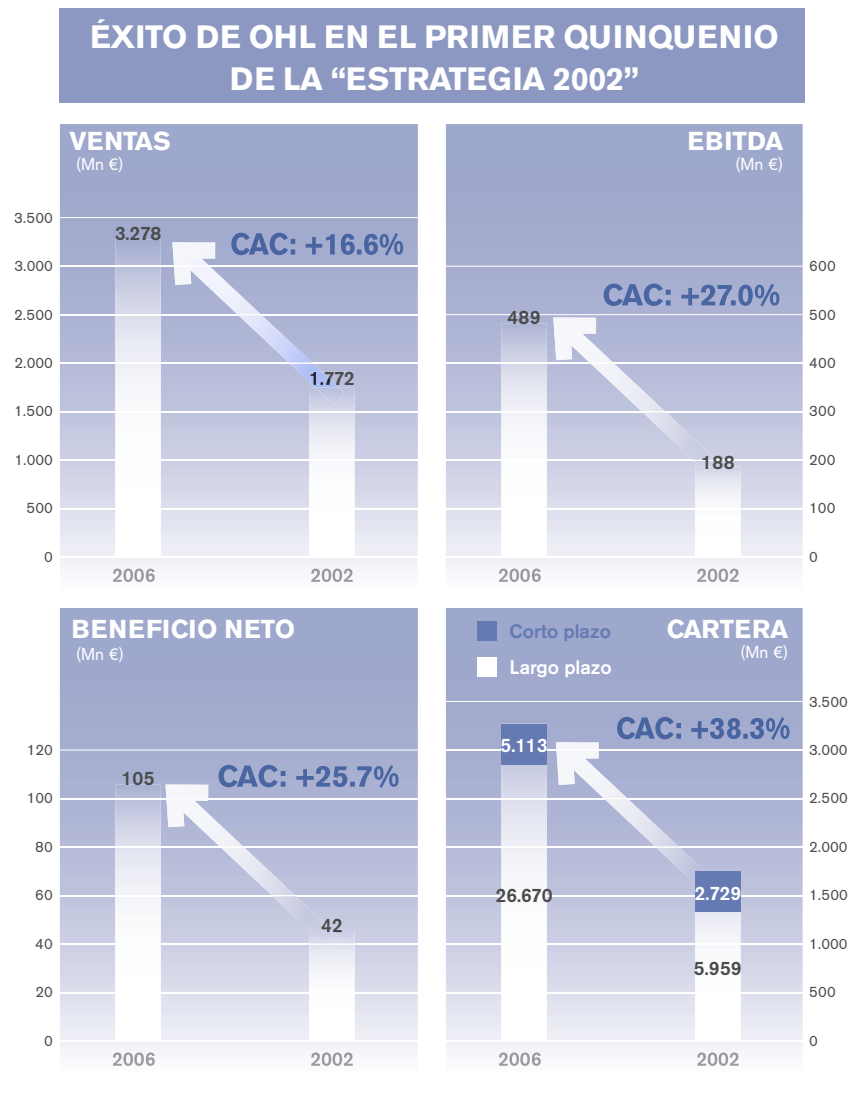
Optar por salirse de la construcción de viviendas e invertir en el extranjero en la adquisición de empresas e infraestructuras concesionadas, cuando dentro de España se asistía a una espiral de crecimiento de la obra civil y de la edificación sin precedentes, fue una decisión bastante singular. Ni expertos ni analistas la aplaudieron como oportuna ni acertada, aunque siempre respetaron prudentemente la decisión. No en vano, esta decisión tenía detrás, como autor, a Villar Mir, cuyo acierto como estrategia empresarial en la forja de una constructora líder, como OHL, era indiscutible.

Las restantes grandes constructoras no miraban al exterior ni de reojo. Aunque muy comprometida

también con el mercado inmobiliario interior, solo Ferrovial iba por delante en la apuesta por la internacionalización y la diversificación. A pesar de todo, el Presidente de OHL mantuvo su apuesta.

Nueve años más tarde, en una rueda de prensa convocada para anunciar la compra de una constructora polaca, el presidente de OHL resumió la filosofía estratégica que definió para su Grupo con las siguientes palabras: “En el año 2002 nos anticipamos al reconocer que el mercado de la construcción en España era proporcionalmente demasiado grande respecto de la dimensión de nuestra economía, con volúmenes de magnitud del doble de lo que correspondía a nuestra dimensión económica. Pensé entonces que era inevitable una reducción de esa dimensión de la construcción en España y, a consecuencia de eso, establecimos una política nueva de invertir en construcción internacional, exportando desde España construcción a otros países, e invertir también en concesiones de infraestructura. Al día de hoy, estamos en 25 países trabajando activamente y somos una empresa mucho más concesionaria que constructora, mientras que la construcción nacional solo representa un 13% de nuestra cifra de negocio total”<sup>(1)</sup>.

Observada con una perspectiva de nueve años, la evolución de la constructora había transcurrido en constante progreso de negocio y resultados, acatando disciplinadamente los objetivos clave de la estrategia que se había dado: diversificación e internacionalización. No fue sencillo mantener el timón con el rumbo marcado en esa larga travesía, sobre todo si se tiene en cuenta que la embarcación navegaba a contracorriente. Solo un capitán con pulso firme pudo hacer oídos sordos a tantos cantos de sirena de quienes invitaban a centrar el esfuerzo de la constructora en el mercado interno y aprovechar las



<sup>(1)</sup> Declaraciones de Juan-Miguel Villar Mir a Intereconomía TV. (28-12-2010).

## La OPA a la que nadie acudió

El valor de OHL cerró 2005 con una revalorización anual del 114%, la mayor de su sector y la cuarta de la bolsa, fruto de un promedio diario de negociación de 516.872 títulos. Para favorecer la liquidez de la acción como forma de retribución adicional a los accionistas, una Junta General Extraordinaria aprobó el 23 de enero de aquel año una propuesta del Consejo de Administración para llevar a cabo un "Programa temporal de recompra de acciones propias" por la sociedad para su amortización hasta un máximo del 3% del capital social.

Cinco meses más tarde, el 26 de junio, finalizaba el programa con la compra del 2,291% del capital a un precio medio registrado durante los últimos seis meses de 15,62 euros por acción. Una segunda Junta Extraordinaria, celebrada el 18 de septiembre, acordó reducir el capital social de OHL en 1.231.105,80 euros, que hizo efectiva diez días más tarde.

Transcurrido otro mes a partir de la junta de septiembre, Grupo Villar Mir, sobrevenido en accionista mayoritario de OHL con el 50,72% tras la operación de reducción del capital social, se vio obligado a lanzar una OPA por la totalidad del capital de la constructora. Lo hizo a través de su filial Cartera Villar Mir y fue autorizada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores el penúltimo día de 2006. La OPA afectó al 49,28% del capital a un precio de 15,62 euros por acción (precio medio del semestre anterior) y su plazo de aceptación se extendió del 2 de enero al mismo día del mes siguiente.

El 9 de enero, el Consejo de Administración de OHL emitió un informe con la recomendación de no acudir a la OPA que había sido lanzada por una compañía del Grupo propietario de OHL. La original operación, desconocida en el mercado madrileño, tuvo un desenlace todavía más original: nadie acudió a la OPA.

suculentas oportunidades reiteradamente ofrecidas por el dorado mercado inmobiliario.

Para vencer estas tentaciones del entorno, Juan-Miguel Villar Mir contó con una ventaja inestimable: su aversión a las estrategias de corto plazo. Como reitera frecuentemente, siempre ha preferido la planificación a medio y largo plazo. También contribuyó especialmente a ello su firme convencimiento de entrar en nuevas actividades que aportaran ingresos recurrentes e ir a otros mercados geográficos para neutralizar el comportamiento cíclico de la construcción.

Todavía en aquel año 2002, OHL estaba liquidando restos inmobiliarios incorporados al Grupo con la compra de Huarte, precisamente el caso de estudio más genuino de una constructora malograda por acumular excesivo riesgo en la edificación de promociones autoimpulsadas desde el propio grupo empresarial. Obrascón ya había iniciado el divorcio de las actividades inmobiliarias cuando Huarte suspendió pagos en 1986. La lección de esta crisis solo fue aprendida por el sector once años después, al pinchar la burbuja inmobiliaria.

Al tiempo que las concesiones de infraestructuras iban engrosando la cartera a largo plazo, la línea de construcción internacional fue escalando cotas significativas en la cartera a corto plazo. Fructificaba así el paciente esfuerzo de los hombres y mujeres de OHL en los mercados de distintos países de varios continentes: Europa, América y norte de África, principalmente. Lo más definitivo del nuevo rumbo fue que su consolidación y acierto permitieron a OHL salir al encuentro de la dura crisis económica y financiera padecida al final de la primera década del nuevo siglo, mantener un crecimiento sostenido y obtener unos excelentes resultados en los principales parámetros de negocio.

### **Menos construcción y más concesiones**

Cuando el comité de dirección de OHL decidió reducir drásticamente el peso de la construcción residencial en su cartera y excluir cualquier actividad inmobiliaria, el asombro de algunos competidores se transformó en pregunta: ¿cómo puede una de las grandes constructoras desligarse por completo de tan suculento pastel como el inmobiliario? Los estrategas de OHL, sin embargo, indagaban en otras latitudes mentales y geográficas. Les preocupaba sobremanera cómo optimizar la eficiencia y la rentabilidad a través de las nuevas vías de negocio diseñadas para la constructora. La confianza en las concesiones de infraestructuras era cada vez mayor. Encajaba a la perfección con la idea de empresa que se había definido. Todavía con una presencia baja en el capítulo de ventas (4,5%), el peso de las concesiones se había multiplicado por cuatro en la

aportación al beneficio neto atribuible durante el ejercicio de 2002.

El de concesiones de infraestructuras era ya, por tanto, un negocio muy rentable, destinado a generar un creciente caudal de ventas a medida que las nuevas infraestructuras concesionadas fueran entrando en explotación. Los nuevos peajes irían aportando un flujo anual de ingresos recurrentes, con resultados crecientes de ejercicio en ejercicio. Esta perspectiva sugería posibilidades de planificación más certera a la alta dirección del Grupo. Y al tiempo incorporaba una ventaja muy novedosa, y en especial para constructoras, tradicionalmente acostumbradas a lidiar con tantos factores incontrolables a veces, erráticos otras y habitualmente dependientes en exceso de coyunturas y decisiones político-administrativas.

Además, las concesiones estaban proporcionando un doble negocio. Los balances de OHL Concesiones y de Construcción Internacional empezaban a reflejar el valor añadido de la contratación de obra nueva en cualquiera de los proyectos por construir y ya adjudicados en concesión. Nutrida esencialmente de concesiones, la cartera de obra a largo plazo inició en esta época su escalada, hasta el punto de convertirse en la actriz principal de la evolución de las cuentas de OHL.

Este protagonismo debería garantizar el crecimiento de OHL y, al tiempo, la estabilidad de su cuenta de resultados, una reflexión estratégica que venía a compensar el esfuerzo por habilitar las inversiones con que dotar los nuevos proyectos concedidos. Tocaba ahora afrontar la parte más difícil, pero con

la constatación de que el esfuerzo inversor también estaba teniendo una repercusión inmediata en la cartera a corto plazo. Las nuevas adjudicaciones aportarían en el futuro todo su potencial de ventas y beneficio a la cuenta de resultados en el momento que entraran en explotación.

Y en la financiación de las concesiones encontró OHL otra ventaja comparativa para afirmar su apuesta por esta alternativa de negocio: pagar la mayor parte de la operación con la exclusiva garantía del proyecto, sin recurso a las finanzas del Grupo. Con la innovadora fórmula que solo comprometía un pequeño capital propio en cada concesión asumida. Esta técnica, conocida como *project finance* en la terminología anglosajona, tuvo en OHL no solo a un usuario frecuente sino también a uno de sus impulsores entre los concesionarios españoles.

El *project finance* aportaba al Grupo una ventaja añadida: tener bajo control su endeudamiento, para evitar tensiones con las agencias Fitch y Moody's encargadas de vigilar el cumplimiento del *rating* Investment Grade que OHL mantenía en solitario dentro del sector de la construcción desde el año 2001. El procedimiento del *project finance* facilitó la apuesta inversora a través de OHL Concesiones. En los tres primeros ejercicios del nuevo siglo, OHL Concesiones había pasado de administrar una inversión total en infraestructuras de 767 millones en el año 2000 a 4.566 millones al finalizar 2002.

La opción como gestor de infraestructuras estaba, pues, respondiendo muy positivamente a todos los

interrogantes planteados para encarrilar al Grupo en una alternativa de negocio muy rentable y con mucho futuro. En la práctica, también había anotado algunas aportaciones notables al balance. Por ello, en mayo de 2003, durante la Junta General de Accionistas correspondiente al ejercicio del año anterior, el Presidente fue categórico al anunciar que “la cartera que el Grupo ha adquirido en concesiones de infraestructuras durante los dos últimos años es espléndida. Esta línea de negocio constituye ya nuestra principal área de diversificación y en ella se concentrarán las inversiones durante los próximos años”. Ideas claras, como siempre, sin lugar a dudas.

### **El año 2002, ejercicio cero de una estrategia de éxito**

Pero, ¿cuál era el escenario y la situación de OHL cuando se gestó la estrategia del éxito? En 2002, el Grupo había dejado de ser una mera adición de sociedades y había consolidado, al fin, una estructura estable, centralizada y enfocada hacia las áreas de negocio que se había marcado como objetivo prioritario. La estrategia de diversificación que marcaría el destino del Grupo se venía madurando desde el último ejercicio del siglo XX y se fue transparentando en la filosofía de gobierno de la compañía inspirada por su Presidente en los dos ejercicios anteriores, los primeros del nuevo siglo.

Por eso, cuando Villar Mir hizo firme dicha estrategia en 2002, poniendo negro sobre blanco el rumbo nuevo, el comité de dirección de OHL estaba plenamente sensibilizado para afrontar sin dilación



los correspondientes procedimientos y protocolos. Nunca hubo dentro la duda suscitada fuera del Grupo sobre la oportunidad del nuevo rumbo.

El objetivo de esta nueva estrategia era dar la vuelta al peso de las áreas básicas en las ventas de la compañía. Sin embargo, en 2002 ese objetivo se antojaba un espejismo a corto plazo. La construcción nacional representaba, a una distancia abismal, el negocio fundamental de OHL, con el 74,2% de sus ventas, mientras que la obra exterior, con un 8,2%, y las concesiones de infraestructuras, con un 4,5%, solo eran percibidas en el Grupo como áreas con posible

potencial pero con mucho recorrido por delante. Afortunadamente, los planes hidrológico y de infraestructuras aprobados en España garantizaban que las licitaciones en el ámbito de la obra civil nacional seguirían soportando el peso fundamental del crecimiento en los años venideros.

En el escenario económico de España de las postrimerías del año 2002 se representaba una obra cuya trama era más bien dramática, con un argumento de tristeza económica, reflejo de la inestabilidad y las dificultades, aunque prometía tiempos mejores en el corto plazo. A pesar de que la economía española evolucionaba mejor que la media de su entorno



*Junta General Ordinaria de accionistas en la que fue aprobada la estrategia que ha seguido el Grupo OHL desde el año 2002.*

continental, con un crecimiento del 2% frente al 1% de sus vecinos europeos, incertidumbres como la provocada por la guerra de Irak, el encarecimiento del petróleo y la apreciación del tipo de cambio del euro, entre otros factores, iban retrasando la prevista y ansiada salida de la crisis derivada del pinchazo de la burbuja “puntocom”.

Al fin, la moneda de la Unión Europea había llegado a los bolsillos de los ciudadanos, provocando repuntes inflacionarios que, en España, se calcularon hasta de un 4%. Pero ésta no era la única sombra en el comportamiento económico español. En 2002, el paro creció en 113.000 personas, sobre todo en los ámbitos de la nueva economía y las tecnologías de la información, que aun luchaban por salir de la crisis de las “puntocom” y recuperar su identidad en el escenario económico.

En el plano político, la estabilidad nacida de la mayoría absoluta obtenida por el Partido Popular en las elecciones del año 2000 comenzaba a resentirse. La tensión pesquera con Marruecos, que alcanzó su punto más candente con el episodio fronterizo de la invasión marroquí de isla Perejil, y la catástrofe ecológica motivada por el hundimiento del petrolero “Prestige” frente a las costas gallegas de Finisterre, sirvieron de palanca para rearmar al Partido Socialista, cuya debilidad en los últimos años ocupaba sobremana a su nuevo líder, José Luis Rodríguez Zapatero.

En ese escenario económico, difícil pero prometedor, el sector de la construcción volvía poco a poco a

perfilarse como el motor que, junto a la demanda interna, relanzaría la economía española en los siguientes años. El Plan de Infraestructuras 2000-2007 y el Plan Hidrológico Nacional estaban sosteniendo el mercado español de la construcción como el más dinámico de Europa, con un crecimiento del 4,7%, aunque lejano todavía del registrado en los últimos años del siglo anterior.

Había, además, otra preocupación para las constructoras españolas. La creciente evolución positiva de nuestro país contrastaba con el sombrío escenario observado en Latinoamérica. Países como Argentina, con una colosal crisis económica, o Brasil, para el que 2002 había sido un año de elecciones con el triunfo de la izquierda liderada por Lula da Silva, devolvieron la incertidumbre. Las expectativas para las compañías que, como OHL, tenían intereses económicos en la zona, atravesaron por muchas dudas. Las divisas de ambos países se depreciaron, con devaluaciones del 58% en Argentina y del 43% en Brasil. Otras monedas de la zona padecieron el efecto contagio, como el peso mexicano o el chileno, cuya depreciación fue del 26% y del 22%, respectivamente.

No obstante, OHL mantuvo su política de concesiones e internacionalización y agregó ese año una nueva actividad a su curriculum concesional: la gestión aeroportuaria. Entró en Fumisa, una de las empresas gestoras de la explotación del aeropuerto de México Distrito Federal. Anteriormente había adquirido Centrovías, una concesionaria de Brasil, que administraba 218 kilómetros de autopistas en el estado de São Paulo.

Por vez primera, la actividad internacional afectó a las cuentas de OHL. Su resultado de 2002 marcó un punto de inflexión en la marcha de la compañía. A la crisis latinoamericana se sumó el retraso en la ejecución de grandes obras de la cartera internacional, de las que el ferrocarril Ankara-Estambul, en Turquía, fue el caso más notable. Pero ni con el riesgo del retroceso en sus cuentas, OHL fue infiel a su política de prudencia en la contratación exterior. Demoró el comienzo de esas obras hasta tener completamente cerrados los mecanismos de cobro, reduciendo así al máximo posibles riesgos futuros.

El resultado de esta desfavorable coyuntura en las actividades estratégicas fue que en 2002 cayeron las ventas y el beneficio de OHL, al verse obligada la compañía a echar mano de la prudencia con una provisión de 59 millones de euros para cubrir posibles riesgos de saldos de clientes -derivados en su mayor parte de los procesos de fusión- y como vía de adaptación a las nuevas normas contables europeas

que deberían implantarse en el año 2005. Sendos crecimientos en la cartera de obras de un 22,7% y en el capítulo de personal, de un 9%, prometían un balance más positivo en 2003.

## OHL toma posiciones en Europa y “hace las Américas”

Durante la Junta General de Accionistas convocada para aprobar las cuentas del ejercicio 2002, celebrada en mayo de 2003, Juan-Miguel Villar Mir hizo un pronunciamiento explícito de que era necesario tomar posiciones en algunos mercados exteriores para poder contratar en ellos. “OHL permanecerá atento a las oportunidades que puedan presentarse en el exterior para entrar en compañías que nos introduzcan en nuevos mercados”, dijo.

Y se inició la ofensiva. Si en la segunda mitad de la década de los 90 se había asistido a la absorción de compañías nacionales para ganar dimensión,



*El euro llegó al bolsillo de los españoles. En la imagen, el Rey Juan Carlos, el Vicepresidente económico, Rodrigo Rato y el subsecretario de Economía y Hacienda, Fernando Díez Moreno, junto al cartel que muestra el formato de los 20 euros, en la Casa de la Moneda de Madrid.*

la primera década del siglo XXI fue testigo de diferentes adquisiciones a escala internacional. Cuando Obrascón quiso ser una compañía potente a escala nacional absorbió otras constructoras y obtuvo un buen resultado. Por lo tanto, para ser potente a escala internacional no parecía descabellado utilizar la misma vía, al menos en una primera fase. Este procedimiento era conveniente para abordar



*La inversión europea más relevante de OHL en 2003 se produjo en la República Checa. OHL adquirió un paquete de control de la constructora ZPSV-ŽS Brno (OHL ŽS en la actualidad). Fue la primera toma de posiciones en los mercados de Europa Central y Oriental. En la imagen, trabajadores de OHL ŽS en un ferrocarril centroeuropeo.*

determinados mercados, poder contratar en ellos y ganar dimensión rápidamente. Y era imprescindible para entrar en otros, porque sin marca propia en ellos era poco menos que imposible introducirse.

De la energía con que se abordó por OHL esta ofensiva de toma de posiciones en algunos mercados europeos y americanos es un buen reflejo el hecho de que inició el año siguiente, 2003, constituyendo en Chile la sociedad Autopista Los Andes (ALASA) para

construir y explotar la autopista de peaje Camino Internacional Ruta 60, que atraviesa de este a oeste el país entre la cordillera de Los Andes y Valparaíso. En junio de este mismo año compró a la eléctrica española Endesa su participación del 60% en la sociedad Infraestructura 2000, concesionaria de las autopistas del Sol -que une las capitales de Santiago y San Antonio, el más importante de los puertos de toda la costa oeste sudamericana- y la autopista Libertadores, que enlaza Santiago con la cordillera andina y es la principal vía de conexión con Argentina.

Sin dejar el área iberoamericana, OHL Concesiones completó la adquisición de la concesionaria Autovías, que administra 316 kilómetros de autopistas en el entorno de la ciudad de Ribeirão Preto, una de las más importantes del estado de São Paulo, el más próspero de Brasil. Y en México se iniciaron las obras de la primera

fase del Sistema Carretero del Oriente, también conocido como Circuito Exterior Mexiquense, una autopista de 141 kilómetros con un desarrollo en cuatro fases, que comunicaría cuando estuviera acabada, las autopistas de la macroube de México DF con Querétaro, Pachuca y Puebla.

Pero el hecho más relevante en el capítulo de inversión extranjera directa se sustanció en Europa. OHL adquirió un paquete de control de la constructora

Checa ZPSV-ŽS Brno (OHL ŽS en la actualidad) para penetrar aquel mercado. Había facturado, en 2002, en torno a 240 millones de euros. La operación, que supuso la primera toma de posiciones de OHL en los mercados de Europa Central y Oriental, fue fruto de varios meses de negociaciones con la propiedad del grupo checo, al cabo de las cuales suscribió OHL un contrato de compraventa para adquirir, por 23,1 millones de euros (726,8 millones de coronas checas), el 61,10% del capital de la compañía checa ZPSV Uherský Ostroh, cabecera de un grupo constructor checo, cuya principal sociedad era ŽS Brno, radicada en la ciudad del mismo nombre y una de las empresas más significativas del sector de la construcción en la República Checa.

A estas actuaciones de OHL Concesiones y OHL Construcción Internacional en mercados exteriores se sumó aquel año la protagonizada por Inima, cabecera del Grupo para las actividades medioambientales, principalmente en el sector tecnológico de la depuración y desalación de aguas. Consolidada la toma del control por OHL en sucesivas adquisiciones a diversos accionistas, Inima fue ganando peso poco a poco y, en aquel año 2003, se convirtió en la primera compañía española que contrató una desalinizadora en el difícil mercado estadounidense. La planta estaba destinada a potabilizar aguas salobres del río Taunton, en el municipio de Brockton, cercano a Boston, en el estado norteamericano de Massachusetts. Fue un logro singular, porque el contrato, de 45 millones de euros, se acordó como concesión, una modalidad poco común en EE.UU. También supuso la primera incursión de OHL en el mercado estadounidense.



*La primera incursión de OHL en el mercado estadounidense se produjo a través de Inima, cabecera del Grupo para actividades medioambientales. Fue la primera compañía española que contrató una desaladora en Estados Unidos, en Brockton, Massachusetts. A la colocación de la primera piedra asistieron (en la imagen, de izquierda a derecha): Major Yumits, alcalde de Brockton; Jeff Hanson, socio de Bluestone; Mr. Pacheco, senador por el Estado de Massachusetts; Pedro Mejía, Secretario de Estado de Comercio y Turismo de España y Mariano Aisa, Vicepresidente del Grupo OHL.*

Estas adquisiciones y adjudicaciones forzosamente tenían que hacerse notar en las cuentas del ejercicio. En 2003, las ventas crecieron un 19,6%, sobrepasando por vez primera los dos mil millones de euros hasta situarse en los 2.111,8 millones de euros, mientras que, con un crecimiento del 15,2%, el beneficio neto atribuible rondó los 49 millones de euros. La magnitud más beneficiada por los nuevos contratos fue, inevitablemente, la de cartera de obra nueva, con un espectacular 61% de incremento sobre el año anterior que la elevó hasta los 13.965



*La catástrofe provocada por el hundimiento del petrolero “Prestige” frente a la costa coruñesa de Finisterre tensionó la vida política y marcó los últimos años del Partido Popular en el poder. Al mismo tiempo, suscitó la colaboración de miles de voluntarios para restaurar las costas contaminadas.*

millones de euros; de los cuales, 10.656 millones correspondieron ya al largo plazo. Esta era la mejor evidencia de la eficacia de OHL Concesiones y el augurio de un importante crecimiento en facturación y beneficios.

OHL cerró aquel 2003 como un Grupo importante, en cuyo seno albergaba unas cuarenta empresas de relieve, que ya empleaban a cerca de diez mil personas, después de haber incrementado la nómina en un 61%. Las nuevas adquisiciones habían elevado la participación de empleados exteriores a la mitad de la plantilla. La principal aportación del nuevo capital humano procedió de la República Checa.

La estrategia sembrada en 2002 estaba ya dando sus frutos. Y no solo en OHL Concesiones; también en Construcción Internacional. En solo un año, el peso de esta área sobre el total de las ventas había pasado de un 8,2% a un 14% y el de la actividad de Concesiones, de un 4,5% a un 6%. Al presentar los resultados del ejercicio de 2003 ante los accionistas en mayo de 2004, el Presidente recordó, no obstante, que se iba a “mantener un crecimiento muy selectivo en las áreas internacionales, estableciéndose en zonas de crecimiento a largo plazo —como Europa del Este y principales países sudamericanos— y manteniendo una presencia ocasional en determinadas naciones que presenten oportunidades puntuales”.

*A finales de 2002, España atravesaba una etapa de incertidumbre económica. Aunque la economía evolucionaba mejor que la media europea, la guerra de Irak y la apreciación del euro retrasaron la ansiada salida de la crisis producida por el pinchazo de la burbuja "punto.com". En la imagen, manifestación en contra de la intervención militar en Irak.*



Pero también en esa Junta volvió Villar Mir a poner el énfasis en la actividad de Concesiones como “una línea de negocio nuclear para OHL”. No en vano, había cerrado aquel año aportando el 60,6% de la cartera total del Grupo y el 30% de la composición de su Ebitda. Los progresos estadísticos derivados de las compras y adjudicaciones cerradas a lo largo del ejercicio elevaron a OHL Concesiones hasta el séptimo lugar del *ranking* mundial de esta actividad, según publicó aquel año la prestigiosa revista Public Works Finance.

Entretanto, la economía española seguía evolucionando mejor que su entorno, con una inflación más controlada, que solo se había incrementado un 2,6% y un crecimiento del PIB del 2,5% sobre el año anterior, dos puntos más que la media de la zona euro. Por vez primera en toda la reciente historia de España, las cuentas públicas cerraron equilibradas. Y la construcción y el consumo continuaron impulsando esta bonanza. La construcción ya representaba un 9,1% del PIB

después de haber crecido un 3,9%. Aún quedaban por venir años mejores.

En el panorama político, el apoyo español a la guerra de Irak provocó una división de posturas que enfrentó a la opinión pública en las calles y en los medios de comunicación. A la catástrofe ecológica del Prestige, cuya polémica se mantenía viva y su impacto medioambiental sin neutralizar, se sumó otro trágico accidente que radicalizó aún más las posturas: el 26 de mayo, 62 militares españoles murieron al estrellarse el avión Yak 42 en el que regresaban de una misión de paz en Afganistán.

### **Masacre terrorista en Madrid y retorno socialista**

El clima de desasosiego político se radicalizó aun más tras los terribles atentados del 11 de marzo de 2004 en Madrid. A tres días de la celebración de las elecciones generales que dieron paso a la octava legislatura de

las Cortes democráticas, España sufrió el mayor ataque terrorista de su historia, con la explosión de diez bombas en cuatro trenes de cercanías de Madrid, que causaron 191 muertos y más de 1.500 heridos. Según la sentencia judicial que cerró el caso, detrás de los atentados no habría agentes internos y la culpabilidad correspondería a un terrorismo internacional inspirado en el islamismo integrista más radical.

Las imágenes de aquella mañana de horror del 11 de marzo madrileño dieron la vuelta al mundo en minutos, acaparando de inmediato las portadas de las ediciones digitales de los medios de comunicación



de todo el planeta. El espanto vivido en Madrid reavivó en todas partes la catástrofe padecida en el 11-S neoyorquino. La consecuencia inmediata de los atentados fue el cambio de gobierno. El PSOE regresó al poder tras ganar unas elecciones por mayoría simple que días antes de los comicios y del atentado perdía ampliamente en las encuestas.

Y el primer acto como Presidente del Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero fue retirar las tropas españolas acuarteladas en Irak, iniciativa unilateral que contrarió seriamente a los aliados occidentales de España, especialmente a EE.UU. El primer mandatario americano, George Bush, dificultó a partir de entonces la relación con su colega español, lo que enfrió la relación entre ambos países. Por primera vez, un presidente del gobierno español no fue recibido en la Casa Blanca durante toda una legislatura.

En los ámbitos empresariales no se esperaba el brusco cambio de gobierno ni las negativas repercusiones internacionales de sus primeras medidas. Quizás por ello se escrutó con suma cautela la evolución de los primeros cien días del nuevo Consejo de Ministros. La paralización de las licitaciones públicas, habitual en los cambios del Ministerio de Fomento, era el aspecto que más preocupaba a los constructores. La nueva ministra de Fomento, en cambio, apenas

*El 11 de marzo de 2004 se registró el episodio más negro de la reciente historia de España. Diez bombas colocadas en cuatro trenes de cercanías de Madrid provocaron 191 muertos y más de 1.500 heridos. Madrid fue testigo de la mayor muestra de repulsa contra el terrible atentado.*



*El PSOE volvió a tomar las riendas del país. En la imagen, el candidato socialista a la Presidencia del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, con los militantes socialistas tras conocer los resultados de las elecciones celebradas el 14 de marzo de 2004. A su derecha, José Blanco y Carmen Chacón, miembros de sus gobiernos.*



ralentizó el ritmo de licitación dependiente de su Ministerio, pues se incrementó en un 4% sobre el año anterior, convirtiendo al sector, un ejercicio más, en la actividad más dinámica de la economía española. Por cuarto año consecutivo, la construcción se había convertido en la locomotora del país, al contribuir con su inversión a una cuarta parte del crecimiento del PIB, al que en 2004 aportó el 9,5%, y a generar el 12% del empleo total.

Esta buena evolución económica, particularmente del sector constructor, devolvió momentáneamente la confianza al colectivo empresarial. El PIB mantuvo un crecimiento más sólido que la media de la zona euro (2,8% frente al 1,6% de nuestros vecinos) y solo el IPC, la variable económica que había demostrado en los últimos años mayor inestabilidad en España, continuó evolucionando mal, con crecimientos del 3,2% en 2004 sobre el año anterior. Los

constructores alegraron su ánimo cuando conocieron que el nuevo Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte (PEIT) 2005-2020 implicaba unas inversiones de más de 240.000 millones de euros. Tan grande apuesta por la obra civil en España no tenía precedente y el dato contribuyó a alejar la cautela y devolver la confianza al sector.

La buena marcha de los negocios internacionales, que OHL continuó impulsando, permitió al Grupo cerrar el año 2004 con unas ventas de 2.230,5 millones de euros, con un incremento del 5,6% y superiores en 1,6 puntos a la media del sector. La construcción nacional aportó el 61%, con un recorte de 8 puntos, el mismo porcentaje en que la construcción internacional elevó su contribución, situada ya en el 22% de las ventas totales. Por origen geográfico, la proporción fue de 70/30 a favor de las ventas generadas en el interior.

## Trece consejeros, trece directivos

El número trece no suscitó prevención alguna ni a los miembros del Consejo de Administración ni a los del Comité de Dirección de OHL cuando quedaron conformados en 2002. Los máximos órganos estaban presididos por Juan-Miguel Villar Mir y reunían trece miembros en cada caso.

El Consejo estaba integrado, en sus puestos más representativos, por Juan-Miguel Villar Mir, consejero dominical y Presidente por decimoquinto ejercicio consecutivo; José Luis García Villalba, Vicepresidente primero durante el mismo tiempo y consejero independiente desde un año antes, al haber perdido por jubilación la relación de consejero ejecutivo; Mariano Aísa, consejero ejecutivo desde 1996 y Vicepresidente segundo, y Juan Miguel Foulquié, consejero ejecutivo y Consejero Delegado desde un año antes. En calidad de vocales figuraban los siguientes consejeros: Luis Blasco Bósqued, independiente (15 años como vocal); Tomás García Madrid, dominical, 6 años como vocal y uno de los directivos más relevantes del equipo del Presidente, al ejercer la responsabilidad de Consejero Delegado del Grupo Villar Mir; Javier López Madrid, dominical (10 años); Juan Mato Rodríguez, independiente (3 años); Karl Ronnberg, independiente (3 años); Joaquín García-Quirós, en representación de la sociedad Saarema Inversiones, dominical (6 años); Luis Solera Gutiérrez, independiente (3 años); Jaime Vega de Seoane, independiente (14 años), y Juan Villar-Mir de Fuentes, dominical (6 años).

El equipo del Comité de Dirección había perfilado sus estrategias departamentales, asentado su mando en plaza y centralizado las decisiones importantes de los procesos de la organización. En las áreas corporativas del organigrama funcional, Mariano Aísa ejercía de Vicepresidente; J. Antonio Fernández Eléjaga era el director general Económico y Financiero y Ángel Puente dirigía la Oficina Técnica. En las operativas, Juan Miguel Foulquié controlaba, como Consejero Delegado, todas las actividades de construcción, secundado en Obra Civil por Rafael Martín de Nicolás; en Edificación Nacional, por Joaquín Gonzalo; en Construcción Internacional, por Francisco Marín; en Servicios de Agua y Medio Ambiente, por Francisco Martín Morales; en Servicios Urbanos y a las Infraestructuras, por Enrique Gómez, y en Servicios Asistenciales y de Ocio, por Salvador Linares. Al frente de las concesiones, Juan Villar-Mir de Fuentes como Presidente de OHL Concesiones, de la que era Vicepresidente y Consejero Delegado Julián Núñez y director general, Juan Osuna.

En OHL Concesiones, los objetivos se estaban cumpliendo. Contribuyó en 2004 con más de un 30,5% al Ebit del Grupo, situado en 162,9 millones de euros después de crecer un 14% con respecto al año anterior. Esta filial había hecho posible que la cartera se doblara en dos años, al pasar de los 8.688 millones de euros en 2002 a los 16.467 millones de euros en 2004, aportando el 80% de la misma. La

posición auguraba un crecimiento aún mayor en esta actividad para los años siguientes.

Finalmente, tras dos ejercicios de comportamiento errático, la estabilidad regresó a los tipos de cambio en Latinoamérica y este sosiego monetario se tradujo en buenos resultados para los negocios de OHL en Brasil, Argentina y México. Se había producido, en

aquel ejercicio de 2004, un importante crecimiento del Grupo en el exterior. Inima contrató la construcción y gestión de una desalinizadora en Los Cabos, una localidad de la Baja California mexicana; en Chile se adjudicaron la Ciudad de la Justicia y el Hospital Militar, y en Turquía se continuó trabajando en dos contratos de gran envergadura, destacando, sobre todo, la conversión del ferrocarril que une Ankara con Estambul en línea de alta velocidad.

estratégica con un importante trasfondo de futuro. En los próximos años, España y otros estados de la UE dejarían progresivamente de recibir fondos estructurales europeos a favor de los países de nueva incorporación.

Muy consciente de que el montante de obra civil se reduciría en España cuando desaparecieran los fondos de integración europea, que tanto habían venido contribuyendo al desarrollo de las infraestructuras en



*Acompañado por Juan-Miguel Villar Mir, el alcalde de Madrid, Alberto Ruiz-Gallardón, colocó la primera piedra de Torre Espacio el 21 de diciembre de 2004. Esta torre es hoy la nueva sede de OHL y del Grupo Villar Mir, entre otras grandes organizaciones e instituciones.*

En la República Checa se consolidó la compra de ŽS Brno y la nueva filial sumó en 2003, su primer ejercicio completo en OHL, más de 290 millones de euros a las ventas del Grupo. Y ya en 2004 aportó más de la mitad de las ventas del área. Se perfilaba como una palanca

nuestro país, el Comité de Dirección había tomado posiciones sin pérdida de tiempo en Europa del Este, un área geográfica con gran potencial de desarrollo, en la que solo otro grupo constructor español estaba instalado.

Los buenos resultados internacionales le valieron al Grupo en 2004 la obtención del Premio a la Internacionalización, en la categoría de empresas, otorgado por el prestigioso Club de Exportadores. En el acto de entrega, el entonces ministro de Industria, Comercio y Turismo, José Montilla, destacó la valía de las empresas que, como OHL, no dudan en asumir riesgos para estar presentes en otros mercados. Histórico ejecutor de obras y servicios en más de 33 países durante casi un siglo, OHL dispuso en 2004 de presencia permanente en 16 de ellos. Chile, Turquía, Eslovaquia, República Checa y México, por este orden, produjeron 489 millones de euros de los facturados en 2004.

Diez días antes de que finalizara el año, OHL dio un paso más de gran proyección futura. El 21 de diciembre de 2004, el alcalde de Madrid, Alberto Ruiz Gallardón, procedió al acto de colocación de la primera piedra de la nueva sede de OHL y del Grupo Villar Mir, el rascacielos Torre Espacio. Desde ese día, el emblemático edificio empezó a edificarse en terrenos de la antigua ciudad deportiva del Real Madrid, en el lateral norte del Paseo de la Castellana de Madrid, muy cerca de la Ciudad Sanitaria La Paz, una de las obras hospitalarias emblemáticas del Grupo. Consciente de que la piedra que colocaba era la primera de uno de los diez edificios más altos de Europa, el alcalde también quiso dejar testimonio solemne de la efeméride al afirmar que “a efectos de urbanismo y arquitectura, el Madrid del siglo XXI empieza hoy”.

Desde aquel día, Torre Espacio se convirtió en el gran proyecto de edificación que, sin prisa pero sin pausa,

debería OHL concluir cuanto antes, para tomar la delantera en el futuro mercado de oficinas generado por las cuatro torres ya proyectadas en la misma zona. Compartían protagonismo en la cartera de edificación el complejo turístico Mayakoba, en la Riviera Maya mexicana; el teatro municipal de Brno, en la República Checa, y el edificio satélite de la Terminal 4 del aeropuerto de Barajas, en Madrid. El resto de grandes contratos en los que trabajaba OHL en aquellas fechas eran de obra civil, como el túnel de San Pedro, de la línea de Alta Velocidad Madrid-Valladolid; la autopista Eje Aeropuerto, en Madrid; la presa de Casares, en León, y la ampliación del muelle de Minerales, en el puerto gijonés de El Musel.

## **En el Novo Mercado de la Bolsa de São Paulo**

La evolución del Grupo marchaba bien en 2005, empujado por un entorno macro instalado en la dinámica alcista del ciclo económico. El ritmo de crecimiento del PIB en España crecía al 3,4%. Y, por una vez, el panorama bursátil corría paralelo y también comenzaba a ser alentador para OHL. El valor de la acción, tan inestable durante el periodo de las fusiones en la década de los años noventa y el posterior proceso de asimilación integradora de la compañía en los dos primeros años del actual siglo, había ido creciendo sin prisa pero sin pausa desde 2002. Los inversores, escaldados tras el chasco de la burbuja “punto.com” a cuyo pinchazo se asistió en 2001, habían vuelto su mirada a los valores de sectores más tradicionales y la construcción fue uno de los elegidos.

La acción de OHL, que había cerrado el ejercicio de 2002 con una cotización de 4,03 euros, ascendió hasta los 6,30 euros al final de 2004. Tendría que doblarse para recuperar el récord al que había cotizado en marzo de 1999, entonces como Obrascón Huarte, justo antes de integrarse con Lain. Quienes veían ese logro como lejano se equivocaron. No fue necesario esperar mucho tiempo. Solo un año después, la escalada fue toda una realidad. Se superaron los 13 euros por acción, una cota que casi se doblaría hasta un pico de 23,40 euros en 2006.

Este buen comportamiento del valor en España y la excelente marcha de los tráficos en las autopistas estatales brasileñas, que estaban contribuyendo a la consolidación de OHL Concesiones en aquel país más rápidamente de lo previsto, animaron el proyecto de cotizar en la bolsa de São Paulo. El equipo rector de OHL Concesiones, liderado por su propio Presidente, Juan Villar-Mir de Fuentes; su Consejero Delegado, Julián Núñez; el director general, Juan Osuna, y el director financiero, Felipe Ezquerro –el directivo de OHL que mejor conoce Brasil- no perdieron ni un minuto tan pronto fue aprobada la decisión. Afrontaron con optimismo los correspondientes *road shows* por distintas plazas para explicar la importante oportunidad que encerraba el valor en ciernes OHL Brasil.

El esfuerzo culminó en pleno verano. Fue el día quince de julio de 2005 en el edificio del Novo Mercado de la Bolsa de São Paulo, Bovespa. La sencillez de la escena en el corro de Bovespa, con la presencia de la alta dirección de OHL Brasil y OHL Concesiones,

*OHL Brasil cotiza en el Novo Mercado de la Bolsa de São Paulo, Bovespa, desde julio de 2005. La imagen recoge el momento en el que Julián Núñez, Vicepresidente de OHL Concesiones entonces, y José Carlos Ferreira, Presidente de OHL Brasil, aprietan el botón de salida a bolsa. Detrás, Juan Osuna, Consejero Delegado y Felipe Ezquerro, director general Económico Financiero, de OHL Concesiones, respectivamente.*



no pudo velar la importancia de uno de los actos clave del año, tanto para el Grupo como, expresamente, para OHL Concesiones. Julián Núñez y José Carlos Ferreira, Presidente de OHL Brasil, apretaron el botón inaugural. Detrás, Juan Osuna y Felipe Ezquerro observaban la escena, sonrientes y satisfechos de haber culminado un objetivo importante. El éxito de la apuesta por la diversificación en infraestructuras en concesión y de su correspondiente estrategia acababa de quedar rubricado.

Aquel día inaugural, OHL Brasil colocó en la bolsa paulista el 40% del capital para que socios e instituciones nacionales e internacionales, así como inversores minoristas brasileños, tuvieran la oportunidad de compartir un proyecto de éxito. El 29% del paquete accionario sacado a bolsa procedía de la venta de acciones antiguas y el 11% restante, de una ampliación de capital. Además, para OHL así fue posible recuperar el 100% de la inversión realizada en Brasil, al tiempo que se mantuvo el control de la compañía.

La evolución de la cotización durante su primer año fue excelente. El valor llegó a situarse en 23 reales/acción, un 28% por encima del precio de salida, por lo que OHL Brasil, que tenía un valor en libros de 90 millones de euros, cotizaba con un precio de mercado superior a 300 millones de euros. En tres años, el Grupo había conseguido triplicar el valor de su participación de un 60% en OHL Brasil.

La entrada en la Bolsa de São Paulo no solo fue una operación brillante por el éxito bursátil. La colocación del paquete accionario aportó unas plusvalías de 46,5 millones de euros a la matriz y una caja de 45 millones de euros para la filial, que pronto tuvo ocasión de emplear en nuevas operaciones inversoras en Brasil.

El Grupo celebró el primer lustro del nuevo siglo con un ejercicio excelente. En 2005 registró un sólido crecimiento en los principales parámetros de la cuenta de resultados. Con 2.442,7 millones de euros facturados –un 10% de incremento sobre el año anterior-, la progresiva mejora en el equilibrio de composición de las ventas proporcionó un aumento del 151,4% en el resultado. De un beneficio neto de 40,7 millones de euros en 2004 se pasó a 102,3 en 2005. Excluyendo el efecto extraordinario de la operación de salida a bolsa en Brasil, el resultado hubiera sido también muy positivo: de 55 millones de euros, tras un incremento del 37%.

Aunque el sector mantuvo su línea de crecimiento a nivel nacional, con un aumento del 6% sobre el año anterior, que se tradujo en un valor añadido bruto del 10,4% sobre el PIB y en un empleo del

13% de la población laboral ocupada, la actividad de construcción nacional continuó perdiendo peso intencionadamente en la facturación del Grupo OHL. Retrocedió casi un 8%, si bien se mantuvo como principal fuente de ingresos con un 56% de la facturación y logró cerrar la cartera con un importante aumento del 14,6%, que suponía trabajo para casi tres años.

Al concluir el ejercicio, OHL Concesiones ya tenía en construcción u operación 12 autopistas de peaje –dos en España, tres en Chile, tres en Brasil, tres en México y una en Argentina- y explotaba en el Aeropuerto Internacional de México D.F., a través de Fumisa, 43.710 m<sup>2</sup> de superficies comerciales, 2.285 plazas de aparcamiento y 11 pasarelas de acceso a las aeronaves. La inversión total en las concesiones gestionadas había alcanzado los 3.484 millones de euros, de los que 3.315 corresponden a autopistas de peaje y 169 a la inversión en Fumisa. Las nueve autopistas en operación soportaron un tráfico de 699.900 vehículos/día y Fumisa dio servicio a 8 millones de pasajeros/año en el aeropuerto de México. La nueva concesión de la carretera Amozoc-Perote, en México, y la entrada en explotación de la primera fase del Circuito Exterior Mexiquense y la madrileña M-12 fueron algunas de las actuaciones más destacadas en ese año.

Las concesiones se iban consolidando como el primer *core business* del Grupo, al aportar, por vez primera, más de la mitad del Ebitda, alcanzar el 10% de las ventas totales y el 91% de la cartera a largo plazo. Para los tres ítems, su crecimiento en el ejercicio fue



*La Autopista Eje Aeropuerto o M-12, en Madrid, incluyó actuaciones complementarias para mejorar la movilidad en los alrededores de la capital, principalmente en los accesos a las distintas terminales del aeropuerto. Sus túneles fueron construidos por el llamado “método Madrid” y han sido premiados como los mejores y más seguros de Europa.*



superior al 50%. La actividad mantenía, pues, un fuerte ritmo de desarrollo, aunque por la vía de la adjudicación de nuevas infraestructuras, más que de las compras.

También la construcción internacional disparó su actividad en 2005. Los trabajos realizados para las concesiones y los buenos resultados en los países con presencia permanente, como México, Chile o República Checa, así como la importante obra del ferrocarril Ankara-Estambul en Turquía, situaron su cuota de ventas en el 30% del total del Grupo, con un crecimiento del 45% en el ejercicio. Esta división y OHL Concesiones motivaron un cambio altamente significativo en la composición geográfica de las ventas: el 40% de las mismas se produjo en el exterior, después de incrementar esta cuota en un 10%. Por vez primera, más de la mitad de los empleados (59%) ya trabajaba fuera de España.

El comportamiento en 2005 de las otras dos direcciones, Medio Ambiente y Desarrollos, también fue positivo, con incrementos en sus ventas del 18,9% y del 84,3%, respectivamente. En el primer caso, Inima operaba siete desalinizadoras en cinco países con una capacidad de tratamiento de 544.000 metros cúbicos diarios. Entre estas figuraba la mayor de América Latina, en Antofagasta (Chile) y la más importante de Europa, Carboneras, en Almería. También administraba dos depuradoras, con una capacidad de 218.000 metros cúbicos diarios. En el segundo caso, Mayakoba comenzó la explotación del campo de golf y del primer hotel, administrado por la cadena Fairmont. También se formalizaron los

acuerdos con dos cadenas más para la explotación de otros tantos hoteles: Rosewood y Banyan Tree.

En el panorama nacional, la construcción mantuvo un año más el status de sector más dinámico. De un crecimiento del 6% sobre el ejercicio anterior, la obra civil y la construcción residencial volvieron a destacarse, con incrementos del 8,5% y del 9%, respectivamente. Del vigor sectorial es fiel reflejo el dato de que España se situó a la cabeza del consumo de cemento en Europa, con 50 millones de toneladas, un ratio en el que continuaría creciendo hasta la llegada de la crisis inmobiliaria y el brusco frenazo en la construcción de viviendas a partir de 2008.

Mientras tanto, ayuntamientos y comunidades autónomas impulsaron la licitación pública, que aquel año creció un 25%, hasta los 39.400 millones de euros. La Administración Central, por su parte, hizo notar ya su Plan Estratégico de Infraestructuras del Transporte, con una previsión de incrementar un 7% la licitación de obra civil para el año siguiente.

## La entrada en Estados Unidos

El año 2006 marcó un nuevo hito en la historia de OHL. La adquisición de dos empresas constructoras en Florida, Community Asphalt y The Tower Group, introdujeron al Grupo en uno de los mercados más maduros y competitivos del mundo, el estadounidense. Este paso, unido al creciente peso que iba cobrando la Unión Europea en el negocio exterior, fue el primer indicio de que la estrategia de evitar mercados maduros en infraestructuras



por la escasa rentabilidad de las inversiones estaba cambiando. “Se consolida la presencia de nuestra División de Construcción Internacional en países estables y solventes”, se encargó de subrayar el propio Presidente Villar Mir ante los accionistas por si cabía alguna duda. Todo el mundo comprendió que otra

un 32,7% del aeropuerto internacional de Toluca, en México, reforzaron la presencia internacional de esta actividad. En España, OHL Concesiones abrió una nueva línea de negocio, la de operador ferroviario, tras obtener la concesión del metro ligero que une la red metropolitana de Madrid con las localidades



*OHL Concesiones entró durante 2002 en una nueva actividad: la gestión aeroportuaria, tras adquirir una participación de control en el aeropuerto mexicano de Toluca.*

vieja aspiración se había visto al fin cumplida: la de equilibrar el negocio internacional mejorando la presencia en países no emergentes.

La compañía ya tenía en cartera 17 concesiones, entre las que se encontraban 13 autopistas, dos aeropuertos, un puerto y un ferrocarril. Las adquisiciones de la concesionaria brasileña de autopistas Víanorte y de

de Pozuelo de Alarcón y Boadilla del Monte, en el ámbito metropolitano madrileño.

En sus cuentas, el Grupo volvió a registrar, un año más, un sólido crecimiento e importantes mejoras en la rentabilidad. Las ventas y la cartera saltaron listones desconocidos: el de los tres mil millones (3.782 millones) con un crecimiento de todas las

ramas de actividad de un 30% como mínimo, en el primer caso, y la de los treinta mil millones (31.783,4 millones) en el segundo, con un aumento del 40,5%. En los márgenes operativos, los incrementos del Ebitda y del Ebit fueron del 71,4% y del 103,4%, respectivamente. El beneficio neto aumentó un 88,4 sobre el resultado de 2005, hasta los 105,1 millones de euros.

La compañía vivió también ese año una renovación en el Consejo y en la alta dirección. La jubilación de Mariano Aísa, hasta entonces Vicepresidente segundo y director general corporativo, produjo un cambio en el Consejo de Administración. Fue elegido como nuevo Vicepresidente segundo Juan Villar-Mir de

Fuentes, primogénito de Juan-Miguel Villar Mir. El nuevo Vicepresidente ya formaba parte del Consejo desde 1995 y presidía OHL Concesiones desde su fundación, en el año 2000. La amplia Dirección General Corporativa fue encomendada a Luis García-Linares García, un ingeniero de caminos de largo recorrido en la casa, que en los últimos años venía dirigiendo Pacadar, compañía filial del Grupo Villar Mir.

Las cifras de la economía española dejaron en 2006 su mejor registro de la década. Fue como el canto del cisne del ciclo alcista. El PIB creció un 3,9%, con una inflación del 2,7%, un inédito superávit público del 1,4% y unos tipos medios de interés





*El complejo turístico Mayakoba, en la Riviera Maya mexicana, fue uno de los grandes proyectos acometidos en estos años. En la imagen, Juan-Miguel Villar Mir y el campeón Greg Norman, diseñador de las instalaciones, inauguran el campo de golf de Mayakoba, primero en acoger un torneo PGA fuera de Estados Unidos. Imágenes de este exclusivo resort, múltiples veces premiado por su excelencia medioambiental.*



del 3,5%. La construcción, por su lado, volvió a crecer un 6% con una aportación del 17,8% al PIB y de la cuarta parte de todos los nuevos empleos creados en el año. Una intensa inmigración vino a ocupar el peonaje del sector que los españoles

no querían. España ya era el quinto consumidor mundial de cemento y la edificación residencial, con un crecimiento del 8,5% sobre el año anterior, acaparó el 36% del sector.

### OHL: EVOLUCIÓN ANUAL DEL PRIMER QUINQUENIO DE LA "ESTRATEGIA 2002"





DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011



*Capítulo*

# 11

# *Se va una década prodigiosa cuando OHL cambia de escala 2007-2009*

La costumbre de avizorar el futuro para salir a su encuentro y evitar sorpresas desagradables propició un éxito financiero de los estrategas de OHL en la primavera de 2007. Su olfato de que los mercados de deuda podrían estrecharse facilitó una operación que pocos meses después fue calificada como un auténtico éxito. Unas semanas más y el mismo planteamiento hubiera fracasado, como se pudo comprobar en el último trimestre del año. Grandes compañías españolas se vieron forzadas entonces a retirar sus emisiones ante las dificultades y encarecimiento de los mercados.

La operación convirtió a OHL en la primera constructora española que realizó una emisión pública de bonos en el euromercado. Se cerró en 700 millones de euros, con un vencimiento único a cinco años y un cupón del cinco por ciento. Aunque el importe pudo haber sido mayor, puesto que la demanda triplicó la oferta.

En esta operación, los financieros de la compañía tuvieron el don de la oportunidad. Cogieron el tren de la normalidad financiera en el último momento, cuando la borrasca ya descargaba sobre los mercados. Unas declaraciones de José Antonio Fernández Eléjaga, entonces máximo responsable económico y financiero del Grupo, describen el momento y el acierto: “me di cuenta plenamente de la oportunidad de la emisión cuando, pasados unos meses, al regreso de mis vacaciones de verano, comprobé las dificultades surgidas en los mercados financieros. Por suerte, podíamos respirar tranquilos. Cuando los medios se hacían eco ya de los problemas de otros emisores, nosotros teníamos asegurada sin sobresaltos la continuidad inversora en nuevas concesiones y también en empresas constructoras extranjeras, así como la posibilidad de refinanciar en mejores condiciones parte de la deuda corporativa”. Si bien el alto responsable de las finanzas de OHL constataba que la coyuntura financiera estaba cambiando, nunca hubiera podido imaginarse en aquel momento la gran dimensión de este cambio.

Después de esta emisión de bonos, que cotizó durante cuatro años en la bolsa de Londres, el Grupo OHL disponía, a finales de 2007, de más de 831 millones de euros para invertir. Una posición que pronto realizaría, si bien dentro de la política de rigor y seguridad financiera que le habían convertido en una de las constructoras menos endeudada; siete veces por debajo de la media de las otras cinco grandes, y con un apalancamiento a más largo plazo y sin necesidad de refinanciación. Como corresponde a una constructora con *rating* Investment Grade, que

venía obligada, bajo la vigilancia de las agencias Fitch y Moody's, a un endeudamiento con recurso sobre Ebitda con recurso muy estricto. Disciplina que OHL cumplió en 2007 por séptimo año consecutivo y en solitario a nivel sectorial en España.

### **Un nuevo entorno económico**

En efecto, se había elegido un momento oportuno en los mercados. Pronto, al encarecimiento de los créditos sucedió la imposibilidad de obtenerlos. Incrédula, España observaba, en el último trimestre del año 2007, las noticias que llegaban del otro lado del Atlántico sobre una crisis financiera generada, entre otros factores, por las hipotecas de alto riesgo, frente a los mensajes de tranquilidad emitidos por las autoridades. El Gobierno español se convirtió en el más firme autor de la teoría de que el problema no iba con España. Reiteraba que la fortaleza de las entidades financieras españolas impediría los críticos episodios de las hipotecas subprime, cuya oleada de impagados se propagaba en proporción casi vírica en Estados Unidos desde el mes de agosto de 2007.

A pesar de las negativas del Gobierno español, precisamente en el año que cumplía una década prodigiosa, la economía española se veía abocada a una nueva crisis. Los principales empresarios y banqueros fueron de nuevo los primeros en inquietarse y advertir la gravedad del problema. La pesadilla cíclica de la economía les contagió el desasosiego. La prevención apareció en el escenario económico y se propagó cual plaga sin remedio. El cemento vio estancado su consumo por primera vez en una década y



el vertiginoso ritmo de construcción de nuevas viviendas se frenó bajo la influencia de la reciente debacle financiera que inexorablemente se iba adueñando de Estados Unidos.

El cambio de ciclo estaba servido. Finalmente, el sector inmobiliario, preso de un repentino ataque de pesimismo, cerró el ejercicio de 2007 bajo la influencia de la crisis. Por vez primera en muchos años registró una caída de visados, de ventas y de hipotecas, aunque la edificación residencial todavía resistió con un crecimiento del 4%, menos de la mitad que un año antes, como consecuencia de una reducción del 10% en el número de viviendas iniciadas y de un retroceso cercano al 15% en la licitación pública de edificación residencial.

Aún así, la edificación todavía acaparó en el ejercicio de 2007 más de un tercio de los 200.000 millones de euros generados por las ventas del sector constructor. Probablemente la caída no se produjo con brusquedad porque promotores y constructores optaron por acabar en aquel año las promociones en vez de pararlas. Por su lado, la obra civil volvió a crecer, por décimo año, un 5,5%.

Tampoco la macroeconomía española desentonó con la tónica de crecimiento de los ejercicios anteriores. Aunque el entorno económico certificó el inicio de la cuesta abajo, todavía no había síntomas de vértigo. Con un 3,8%, el PIB solo había recortado una décima el crecimiento en relación con el año anterior y, por vez primera y única en más de un siglo, hubo



*OHL anticipó los riesgos de la crisis financiera de 2008 y reaccionó a tiempo ante los cambios que se avecinaban. En la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada en mayo de 2008, correspondiente al ejercicio 2007, el Presidente del Grupo expuso con claridad que se había cerrado un año espléndido: “De este año ha salido una OHL más fuerte y bien colocada para afrontar la crisis”.*

un superávit público del 2,23%, equivalente a 23.368 millones de euros. Uno de los mayores hitos logrados en tiempos de democracia. Pero no todos los comportamientos macro fueron tan ejemplares. La inflación y el precio del dinero registraron incrementos del 4,3% y del 4%. En el primer caso, se dobló el registro del año anterior y en el segundo, los tipos de interés se encarecieron medio punto. El tradicional desequilibrio de las cuentas exteriores alcanzó al 10% del PIB, el más alto del mundo industrializado.

En tanto que el Gobierno español no quería ver la crisis ni siquiera nombrarla, los líderes empresariales, primero, y algunas fuerzas institucionales, después, fueron alertando desde distintos foros y cada vez más frecuentemente del destructor alud de problemas que se venía encima. Entre los más madrugadores, Juan-Miguel Villar Mir, quien, con toda la autoridad que da haber prevenido reiteradamente desde seis años antes contra la excesiva producción inmobiliaria y haberla descartado en OHL, advirtió, en el último trimestre de 2007, que el ciclo de intenso crecimiento a tasas PIB del 5% en el mundo, del 3/4% en España y del 1,5/2,5% en la eurozona se había acabado.

Opinaba también el Presidente de OHL que el contagio *subprime* solo era uno de los riesgos de nuestro país. Consideraba mayor el peligro de la burbuja inmobiliaria, con tanta vivienda construida sin atender la demanda sostenible. Advertía, además, que nuestra economía estaba malherida en su competitividad, gravemente afectada por una inflación descontrolada y unos costes laborales muy altos en términos comparados de la eurozona.

## Una pica en Brasil

Afortunadamente, para OHL las cosas seguían bien y bien seguirían durante toda la crisis. En la Junta de Accionistas correspondiente al ejercicio 2007, el Presidente expuso con meridiana claridad que se había cerrado un año espléndido. “El ejercicio de 2007 ha establecido un cambio de escala de nuestra compañía. A partir de ahora, OHL será otra OHL”, dijo y puso todo el énfasis en la siguiente afirmación: “...del crítico año 2007 ha salido una OHL más fuerte y muy bien colocada para afrontar la ya declarada crisis”.

El cambio de escala había quedado sellado en los primeros días del último trimestre del año en Brasil. Fue el día nueve de octubre y de nuevo tuvo por escenario la Bolsa de Valores de São Paulo, el mismo que dos años antes acogió el debut bursátil de OHL Brasil. Al igual que aquel día de mayo de 2005, OHL volvió a ser protagonista de una hazaña. Entonces se convirtió en el primer valor hispano en cotizar en el mercado brasileño de valores y ahora, en el primer concesionario brasileño de autopistas.

Parafraseando la tradicional expresión castellana alusiva al imperio carolingio, OHL puso ese día la pica en uno de los países de más futuro en el actual siglo XXI. Su filial brasileña resultó adjudicataria de cinco importantes autopistas federales que vertebran el inmenso territorio de Brasil. Acaparó cinco de las siete que la Agencia Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), autoridad reguladora del ramo en

aquel país, había sometido a un régimen de pública subasta durante un acto en la bolsa paulista. Sus competidores, varios brasileños y una española entre ellos, se vieron sorprendidos por la competitiva propuesta que convirtió a OHL Brasil en la primera operadora privada de autopistas del gigante iberoamericano, con un 26% del mercado. La española Acciona y la brasileña BRvias resultaron adjudicatarias de las otras dos.

Las autopistas federales adjudicadas (ver recuadro específico más adelante) vinieron a sumar 2.079 kilómetros a otros 1.147 kilómetros que conjuntamente ya reunían cuatro concesionarias estatales de OHL Brasil en sus respectivas autopistas, todas ellas en servicio dentro del ámbito del Estado de São Paulo, el más pujante de la federación brasileña, a la que aporta más de un tercio del PIB total de la nación.

Previo al establecimiento de los peajes de las nuevas autopistas incorporadas, OHL Brasil tomó el compromiso de sanear y desdoblarse las carreteras; una operación presupuestada en 1.600 millones de euros en cinco años. Poner a punto las infraestructuras cuanto antes para rentabilizar su funcionamiento fue uno de los mayores desafíos afrontados por la filial brasileña y desde la propia central de OHL Concesiones. Fue necesario fortalecer la propia estructura de la empresa, trabajar paralelamente en múltiples frentes, reparar una red muy deteriorada y modernizar trazados demasiado antiguos y lentos.

*Si en 2005 había sido el primer valor hispano presente en la Bolsa de Brasil, OHL se convirtió dos años más tarde en el mayor concesionario privado de autopistas de peaje de Sudamérica. En la imagen, peaje de la autopista Ezeiza-Cañuelas, en Buenos Aires.*



No fue ésta la única buena noticia recibida por OHL Concesiones en 2007. Dos meses más tarde de la subasta brasileña, se firmó con el Ministerio de Fomento de España la concesión del mantenimiento y la modernización de un tramo de la autovía A 2, correspondiente a los 56 kilómetros que van de Madrid a Guadalajara. Fue uno de los primeros contratos de la modernización de las llamadas autovías de primera generación, con los que el citado Ministerio afrontó la renovación de



*OHL Brasil no solo acometió obras de mejora en las infraestructuras viarias concesionadas. Mantiene, además, una intensa actividad social corporativa de sensibilización sobre la seguridad vial, de la que destacan los proyectos Escola, Viva y Verde Vida, algunas de cuyas actividades se reflejan en las fotos de ésta y la siguiente página.*



las mismas, construidas en la década de los años ochenta del siglo XX. La concesión fue licitada bajo la modalidad de peaje en sombra durante 19 años.

Unas y otras adjudicaciones posibilitaron que OHL Concesiones incrementara, en aquel año 2007, un 117,4% sus kilómetros de autopista en régimen de concesión, hasta un total muy cercano a los 4.000 kilómetros (3.981). Con las seis nuevas infraestructuras de Brasil y España, las autopistas de peaje habían pasado a representar el 81% de la inversión total comprometida en el área de concesiones, constituyéndose desde entonces en el más importante activo de la empresa.

### Parámetros de doble dígito en 2007

Con 2007, se había cerrado un ejercicio de “actuación muy satisfactoria, con un crecimiento

de doble dígito en los principales parámetros de la cuenta de resultados y con notable progreso en su consolidación como un Grupo internacional de construcción, concesiones, medio ambiente y desarrollos”.

Tan solo en el ámbito de la construcción nacional se había crecido por debajo de los dos dígitos, un 7,6%. Aunque aun aportaba más de la mitad de las ventas, solo este parámetro distinguía esta área que hasta pocos años antes había sostenido el desarrollo del Grupo. Como demostración de la situación del mercado interno, el Ebitda de esta división no superaba el 22% después de haber retrocedido casi un 12% respecto del año anterior, alineado en retrocesos de rentabilidad con las áreas de Medio Ambiente (-27,4%) y Desarrollos (-44,1%), mientras que Concesiones, con un 58% y Construcción Internacional, con 16% del total, habían incrementado su Ebitda a una tasa superior al 25% anual.



## Primer operador privado de autopistas de Brasil

El mes de octubre de 2007 marcó un antes y un después en la historia concesionaria de OHL. A su filial OHL Brasil, que cotizaba desde pocos meses antes en el índice Bovespa de la bolsa de São Paulo, le fueron adjudicadas por la administración de Brasilia, cinco autopistas federales, con una red de 2.079 kilómetros. Aquel día de la primavera brasileña se ha convertido ya en una fecha señera del Grupo OHL.

### LAS CINCO AUTOPISTAS FEDERALES DE OHL BRASIL

Curitiba - Rio Grande do Sul	413km
Río de Janeiro - Espirito Santo	320km
São Paulo - Belo Horizonte	562km
São Paulo - Curitiba	402km
Curitiba - Florianópolis	382 km

Sumados los 1.147 kilómetros de las cuatro autopistas estatales que ya operaba en São Paulo –Autovías, Centrovías, Intervías y Vianorte-, OHL Brasil es desde entonces el primer operador privado de autopistas de peaje en concesión del gran país sudamericano, con nueve concesiones y una red de 3.226 kilómetros.

Los plazos de concesión para las nuevas autopistas fueron de 25 años, y la inversión comprometida durante los cinco primeros años ascendió a 1.500 millones de euros. Se amplió así la cartera de OHL Concesiones de 13 a 18 autopistas y de poco más de 1.800 kilómetros a 4.400.

La firma de los contratos de concesión se realizó, finalmente, el 12 de febrero de 2008, una vez que la Agencia Nacional de Transportes Terrestres brasileña había homologado la oferta de diciembre de 2007.

Al finalizar el ejercicio, OHL era uno de los principales operadores de concesiones a nivel mundial, con una valoración de su filial OHL Concesiones que superaba los 3.100 millones de euros, basada en países Investment Grade: México, Brasil, Chile y España, principalmente. El esfuerzo inversor del Grupo concentrado en esta filial, que en el ejercicio de 2007 había acaparado más del 80% de las inversiones

totales, estaba rindiendo su fruto, porque la valoración indicada suponía multiplicar por 4,2 veces la inversión de 754,7 millones de euros realizada por el Grupo durante el último lustro.

También era un Grupo muy internacionalizado, puesto que más del 50% de los parámetros, salvo ventas, provenía de actividades en el exterior: 59%,



en plantilla; 77%, en Ebitda; 73%, en cartera, y 65%, en inmovilizado inmaterial, con presencia en 17 países y experiencias pasadas en otros 21. Las dos áreas estratégicas aportaron el 43% y el 74% de las ventas y del margen bruto del Grupo. En consecuencia, el desarrollo de la estrategia diversificadora e internacionalizadora iba viento en popa.

*Dos de los principales contratos en los que trabajaba OHL a escala nacional en los últimos meses de 2007 eran el nuevo túnel de Vielba, puerta de entrada al Valle de Arán, y la Torre del Agua, emblema del recinto zaragozano de la Exposición Universal celebrada en la capital aragonesa.*



Analizada en el medio plazo, la evolución del negocio borraba cualquier duda sobre el acertado rumbo. Mientras en construcción nacional se completaba un lustro de Crecimiento Anual Constante (CAC) de las ventas inferior al 7%, en construcción internacional ese registro arrojaba un 51,5%; en concesiones, un 40,6%, y en las restantes actividades, un 10%. La media del CAC por este concepto fue de un 16,3% desde que se adoptó el nuevo rumbo de la compañía en 2002.

En 2007, las ventas se incrementaron casi un 15%, hasta los 3.764,4 millones de euros. Y la cartera total, cuyo CAC del último lustro había sido de más de un 38%, superó los 38.000 millones de euros tras un aumento del 20% sobre el año 2006. De los márgenes

operativos brilló con luz propia el resultado neto, que creció en un 33,7%, hasta los 140,5 millones de euros, si bien el Ebitda, también incrementado en un 11%, supuso un 14,4% de la cifra de ventas totales. Ambos márgenes habían mantenido la tónica CAC registrada en el lustro: 27% en Ebitda y 25,7% en beneficio neto.

Al finalizar 2007, los principales contratos en los que OHL trabajaba eran, a escala nacional, la ampliación del puerto gijonés de El Musel, el nuevo túnel de Viella, y la Torre del Agua en el recinto zaragozano de la Expo del Agua. Fuera, trabajaba en la ampliación de la autopista Sawgrass de Florida, en los accesos y en la universidad técnica de las ciudades checas de Brno y Ostrava, respectivamente, en el ferrocarril de alta velocidad entre



*OHL Desarrollos incrementó un 86,3% su Ebitda en 2008 gracias a la explotación de sus dos primeros hoteles y del campo de golf en el desarrollo caribeño de Mayakobá. En la imagen, Felipe Calderón, Presidente de México, y Juan-Miguel Villar Mir, Presidente de OHL, en la ceremonia de inauguración del Hotel Banyan Tree.*



Ankara y Estambul y en el desarrollo del resort turístico Mayakoba, en la Riviera Maya mexicana.

## La recesión está servida

Cuando Juan-Miguel Villar Mir analizaba con indisimulada satisfacción aquel ejercicio de “crecimiento superior a los dos dígitos en todos los parámetros” transcurría el mes de mayo de 2008, justo cuando se cumplía el primer año de una crisis que el Gobierno socialista de turno decía no percibir. Una postura muy alejada de la posición del Presidente de OHL, quien concluyó su parlamento previniendo a los accionistas de que “la crisis financiera, que está incidiendo desde el segundo semestre de 2007 en la economía española y particularmente en el sector de la construcción, ha marcado ya en 2008 un sensible cambio de coyuntura que implicará para muchas empresas una obligada reorientación de su actividad y estrategia, aunque para el Grupo OHL no va a tener efecto alguno”.

Los accionistas de OHL habían podido comprobar, cinco días antes de la Junta que les reunía el 20 de mayo de 2008, los primeros efectos societariamente mortíferos del sensible cambio de coyuntura. La red de Inmobiliarias Don Piso, una de las más crecidas al calor del boom inmobiliario, con 400 oficinas propias o franquiciadas, había anunciado el cierre de todas sus oficinas y el despido de toda su plantilla tras registrar una caída de ventas del 66%.

Pero el colofón de la crisis llegaría dos meses más tarde, cuando Martinsa-Fadesa, la principal inmobiliaria

del país, suspendió pagos y se acogió a la protección judicial para procurar su continuidad frente a la amplia comunidad de acreedores. Protagonizó la mayor suspensión de pagos de la historia de España, con un pasivo estimado de 7.000 millones de euros.

Finalmente, lo que a todas luces parecía inevitable se produjo. La economía española cerró 2008 en recesión, tras dos trimestres con retroceso del PIB, que solo creció un 1,2%, por otra parte, una situación mejor que en la de la zona euro. Reapareció el temido déficit público, y lo hizo con un 3,82% del PIB (41.774 millones de euros). Contrapunto aún más agudo si se tiene en cuenta que la economía española había cerrado 2007 con un superávit del 2,23%, el mayor obtenido en la historia democrática española.

Por primera vez en 15 años, España regresaba a sus males crónicos, entre los que un déficit exterior del 9,5% sobre el PIB aparecía como uno de sus lastres más pesados. La recesión anterior había tenido como escenario la España de 1993, inmersa en el ruinoso epílogo de los fastos olímpicos y de la Exposición Universal de Sevilla de 1992.

## Al fin, en el Ibex

Aquellos meses primaverales de 2008, preámbulo de una recesión que habría de perdurar varios años, registraron acontecimientos sin par en la historia de OHL. En mayo, la sede alquilada de Gobelás, que ocupaba el Grupo desde su fusión con Huarte en 1998, se quedó vacía. Un total de 613 empleados dejaron el cuartel general del Grupo ubicado en

el residencial barrio de La Florida, a las afueras de la capital, para trasladarse a la nueva sede, Torre Espacio, una atalaya privilegiada, inmejorable reflejo del buen hacer constructor de OHL, desde la que se puede escrutar perfectamente el horizonte agrario de la capital.

A un entorno pletórico de naturaleza viva y verde, situado en una urbanización de élite que pone límite a

El cambio de sede no fue el hito más notable del año. El Comité Asesor Técnico del Ibex comunicó en junio su decisión de incluir al Grupo en el mencionado índice y las acciones de OHL comenzaron a cotizar al fin en el IBEX-35, el 1 de julio. Se hacía así realidad el anhelo expresado por Villar Mir en 1999, cuando se creó OHL. Pero el debut fue agrídulce. OHL se estrenó cuando la recesión se manifestaba ya con meridiana claridad en forma de tormenta



*OHL comenzó a cotizar en el IBEX-35 el 1 de julio de 2008, una efeméride clave para el valor y un objetivo ansiado.*

la ciudad de Madrid con el Monte del Pardo, sucedió otro radicalmente diferente, delimitado por los cuatro rascacielos más altos de España, cuyos esqueletos de hormigón y piel de cristal se habían constituido en uno de los iconos futuristas de la capital y de España. Quedaba atrás una década en cuyo transcurso OHL había cambiado de tal manera que nada tenía que ver los parámetros de su sede cuna.

financiera principalmente, con el resultado de una caída generalizada de las bolsas a partir del segundo semestre del año.

Al igual que sucedió en 1991, cuando las acciones de Obrascón comenzaron a cotizar en el corro madrileño, el brillo de este reestreno se vio empañado por una deriva imparable en los mercados bursátiles,

tanto dentro como fuera de España. Los valores de las empresas constructoras, inmobiliarias y financieras fueron los más afectados, con caídas de en torno al 50%. Aunque en un primer momento, el valor de OHL consiguió mantenerse, gracias a su diversificación geográfica y su ya reconocida escasa exposición al sector residencial, al final, su juventud en el índice y la inferior capitalización bursátil frente a sus competidores del Ibex contribuyeron a que el valor se resintiera, cayendo un 57%, hasta los 9,96 euros por acción. Fue, no obstante, un traspie pasajero esta vez, del que salió sin problemas al año siguiente, en el que volvió a recuperar su cotización a pesar del agravamiento de la crisis financiera en España.

### **El éxito de la perseverancia**

La crisis no estaba afectando a todos por igual. OHL se había anticipado a la crisis y había hecho sus deberes y seguido la orientación adecuada durante los años de bonanza. Su estrategia diseñada en 2002 había cumplido seis ejercicios de éxito y logrado que la compañía fuera tanto mejor cuanto más perseveraba en dicha estrategia.

De nuevo en 2008 había cerrado un ejercicio que mejoraba el anterior por encima de los dos dígitos en sus recursos, al incrementar el Ebitda casi en un 12% y situarlo en los 607,6 millones de euros, por vez primera más allá de los 600 millones de euros. Otros listones muy importantes fueron superados al finalizar este mismo ejercicio: el de los 4.000 millones de euros en las ventas (+6,5% con respecto a 2007); el de los 150 millones en el resultado neto (+7,3%);

el de los 6.000 millones en la cartera a corto plazo (+13,6%); el de los 50.000 millones en la cartera a largo plazo (+62%) y el de los 20.000 empleados (+46%). Era ya un Grupo de otra dimensión que había incrementado la plantilla extraordinariamente en un ejercicio en el que las empresas ajustaban sus crisis mediante una oleada de expedientes de regulación de empleo.

Como pudo comentar Juan-Miguel Villar Mir a los accionistas de OHL durante la Junta General Ordinaria para aprobar las cuentas del ejercicio de 2008, celebrada en mayo de 2009, “OHL ha permanecido desde 2002 ajena a cualquier planteamiento de actividad inmobiliaria tradicional y, cumpliendo con sus clientes todos los compromisos, ha salido progresivamente del segmento de edificación residencial que representa, a día de hoy, menos del 2% del Ebitda. En consecuencia, al haberse centrado en actividades que están al margen de la crisis inmobiliaria, Obrascón Huarte Lain no se ve directamente afectada por ella”. En 2008, la actividad de edificación nacional se hundió en el foso de la crisis con una caída del 13,5%, sin que un incremento de la obra civil de en torno al 5% pudiera evitar un retroceso sectorial del 5,1%.

Al crecimiento a doble dígito, tanto del Ebitda como del Ebit, habían contribuido en 2008 todas las divisiones del Grupo. El incremento más importante en su Ebitda correspondió a Desarrollos (+86,3%), como consecuencia de una mejora del 39% en sus ventas con la explotación de sus dos primeros hoteles en Mayakoba, pertenecientes a las

cadenas Fairmont y Rosewood, y del campo de golf, que había acogido por segundo año consecutivo un torneo PGA fuera de EE.UU.

También había sido notorio el aumento del Ebitda experimentado por Medio Ambiente (+48,5%), con unas ventas de 120 millones de euros, y que había duplicado el objetivo de contratación previsto en 2008 en el mercado nacional por la licitación de las desaladoras del programa Agua. De las once grandes concesiones gestionadas por Inima, solo tres operaban en España. En el ejercicio recién terminado, esta división había puesto en explotación la planta de Taunton River, en el estado norteamericano de Massachusets, e iniciado las obras de las desaladoras de Mostaganem y Cap Djinet, ambas en Argelia.

En cuanto a las actividades de construcción, sus divisiones habían obtenido sendos incrementos de Ebitda del 28% en la Internacional y del 2,4% en la Nacional. En el primer caso, había cerrado un ejercicio espléndido, con la adjudicación de 46 nuevas obras que habían incrementado su cartera a corto plazo en un 64%, destacando entre estas el Palacio de Convenciones de Orán que, con un presupuesto de 580 millones de euros, es el más grande de toda la cuenca mediterránea, y un hospital en Sidra, Catar, que se había convertido en la mayor obra de la historia del Grupo. Sus filiales en la Europa Central y del Este y en Estados Unidos figuraban entre las constructoras líderes de la República Checa y del Estado de Florida. Y entre las obras emblemáticas entregadas o en desarrollo figuraban el Viaducto del Bicentenario, el Circuito Exterior



*Contratos como el complejo Palacio de Convenciones de Orán, el más grande de toda la cuenca mediterránea, contribuyeron a incrementar las ventas de OHL Internacional en un 28% durante 2008.*



*OHL desarrolla obras de gran envergadura, un buen ejemplo de las cuales es la construcción del Viaducto del Bicentenario en Ciudad de México.*

Mexiquense y el Aeropuerto de Toluca, en México; el ferrocarril de alta velocidad entre Ankara y Estambul, en Turquía; el hospital Militar la Reina, en Santiago de Chile; el hospital Monte Sinaí, en Miami (EE.UU.) o los túneles de San Eduardo, en Guayaquil (Ecuador).

Entre las obras más destacadas de construcción nacional, figuraban, al concluir 2008, el laboratorio Sincrotrón de Luz Alba y la nueva terminal sur del aeropuerto del Prat, en Barcelona; los teatros del Canal en Madrid; la Ronda Este del cuarto cinturón de Zaragoza; el tramo Reinante-Barreiros de la autovía del Cantábrico; la conducción de agua a la Llanura Manchega; los puertos de Gijón y de Langosteira (este último en La Coruña) y la Ronda Oeste de Málaga.

## **Nueva apuesta en diversificación**

El alusivo a la diversificación fue el fragmento más enjundioso del informe presidencial sobre el ejercicio de 2008 ante varios centenares de accionistas, seguido de este otro: “El aspecto de alejamiento de la actividad inmobiliaria se complementa con otros elementos establecidos en la estrategia indicada, que el Grupo viene cumpliendo con éxito, anticipándose a los problemas actuales. Esta estrategia implica la diversificación, siempre en actividades relacionadas con la construcción, y la internacionalización, siempre con criterios de prudencia”.

Pocos días antes de que la Junta Ordinaria en la que los accionistas de OHL escuchaban el informe de su

## La década de las tres burbujas

No por anunciado, el estallido de la burbuja inmobiliaria cogió más prevenido al mercado español del ramo ni estalló con menos estrépito y efecto destructivo. Superadas en 2002 las últimas secuelas derivadas del pinchazo de la burbuja de las industrias “puntocom” (2000-2002), los inversores, escaldados, encontraron la nueva tierra prometida en el ámbito del ladrillo, cuyos valores acapararon el protagonismo de los mercados. Y a partir de 2002, después de construir año tras año durante más de un lustro, una media de 800.000 viviendas, el doble de las digeribles por una demanda sostenible, la actividad inmobiliaria se vino abajo y, con ella, una clave substancial del crecimiento de la economía española.

Si en los últimos años del lustro citado (2002-2007) la inversión en vivienda había crecido anualmente a una tasa media real del 7%, acaparando más del 30% de la inversión total en nuestro país, hasta el punto de representar el 9% del PIB, desde mediados de 2007 esa inversión inmobiliaria descendió un 35%, también en términos reales, hasta situarse por debajo de una cuarta parte de la inversión total.

Observado desde la atalaya del año 2010, el mercado inmobiliario español solo vendió en este ejercicio una media mensual inferior a las 30.000 viviendas cuando tres años antes, en el punto álgido del ciclo, por ese mismo cómputo se rebasaron las 80.000. El reventón de la burbuja impactó de lleno en un escenario inmobiliario tan alegre por la euforia de los precios y confiado en la rentabilidad de las inversiones en el ladrillo que, cuando han transcurrido tres años del inicio de la crisis, todavía no acaba de hacerse a la idea de que debía abandonar la numantina defensa de precios y recortar el valor de sus patrimonios basados en la vivienda<sup>(1)</sup>.

A inflar esta burbuja especulativa, que multiplicó por tres el precio de la vivienda libre (+193%) entre 1998 y 2008, con proporciones en nuestro país mayores que en otros, contribuyeron sobremedida unos tipos de interés excesivamente reducidos durante un periodo de tiempo demasiado prolongado, con la inevitable expansión de la masa monetaria. Esta abundancia del dinero se transformó en una disponibilidad de liquidez prácticamente sin límites, que ha favorecido el hinchado y posterior estallido de una tercera burbuja, la del crédito. En el último trimestre de 2007, personas y empresas implicadas en el mercado inmobiliario y actividades constructoras llegaron a acaparar el 61,4% del flujo crediticio total en España, con una exposición todavía mayor en las cajas de ahorros, cuya concentración crediticia por el mismo alcanzaba el 70,6% de todos los créditos concedidos<sup>(2)</sup>.

Tras resistir los primeros embates de la crisis con una fortaleza singular si se la compara a nivel internacional, las entidades financieras españolas, principalmente las cajas de ahorro, habían acabado por verse atrapadas por una exagerada cartera de activos financieros contaminados por la crisis inmobiliaria, cuya imposible digestión terminaba por reestructurar profundamente el status de dichas cajas. Al progresivo, aunque lento, declive de los precios de la vivienda se unieron los fallidos de los prestatarios de las hipotecas, principalmente aquellos de menor solvencia. Una gran cantidad de viviendas impagadas y de promociones paralizadas pasaron entonces a engrosar los activos bancarios en volúmenes nunca imaginados. Tres años después del estallido de la burbuja financiera, las entidades de crédito se han convertido en los principales agentes de un mercado inmobiliario, aquejado de una prolongada parálisis.

<sup>(1)</sup> Eurostat. <sup>(2)</sup> Banco de España. 2010.



*El 7 de mayo de 2009 se puso en marcha la división OHL Industrial, nacida de la integración de cuatro empresas de amplia experiencia en la ingeniería industrial. Antonio Berjillos, a la derecha, con Mariano Martín Elices, director general de Ecolaire España, dirige la nueva división.*

Presidente, el Grupo había sorprendido a los mercados con una nueva apuesta diversificadora. En este caso no tenía relación con su preferida actividad concesionaria, pero acataba plenamente el mandato de operar en menesteres cercanos a la construcción. El siete de mayo fue presentada OHL Industrial, una nueva división de negocio para introducir a OHL en el mercado de la ingeniería y construcción de instalaciones industriales.

En la puesta en escena mediática, ya en la nueva sede de la constructora, el director general Corporativo, Luis García-Linares, que presidió la reunión con los periodistas, explicó que la nueva división industrial venía a cubrir un hueco en el Grupo. Informó de que “la nueva decisión responde a una estrategia de sinergias con las divisiones de construcción, que aunarán conocimiento técnico y capacidad de gestión de proyectos industriales complejos con el potencial de construcción de otras divisiones”

La nueva división industrial nació de la integración de cuatro empresas de amplia experiencia en la

construcción industrial, con más de treinta años de actividad en el sector y que OHL había adquirido poco antes: Ecolaire, Chemtrol-Proyectos y Sistemas (Chepro), Proyectos y Sistemas (Prosis) y Atmos. También en este caso, OHL fue fiel a su cultura gestora de conservar los equipos incorporados con la nueva adquisición. Bajo la presidencia de Gonzalo Sancristobal, fue elegido para pilotar la nueva operación Antonio Berjillos, que había dirigido Ecolaire España durante 20 años y con más de 30 años de experiencia en el sector.

Las cuatro compañías fusionadas incorporaban a la nueva OHL Industrial sinergias muy complementarias. Ecolaire, en las áreas de energía, refino, gas y petroquímica y el tratamiento de aguas industriales. Proyectos y Sistemas (Prosis), en proyectos e instalaciones de transporte y tratamiento de productos a granel. Chemtrol-Proyectos y Sistemas (Chepro), en protección activa y pasiva contra incendios, y Atmos, en equipos de extracción para utilización minera y cementera.

## Torre Espacio: esqueleto de hormigón y piel de cristal

“En este instante comienza el Madrid del siglo XXI”, solemnizó el alcalde de la capital de España mientras procedía a colocar la primera piedra de Torre Espacio. El acto ocurrió en el último mes de 2004 y solo tres años después fue coronado el rascacielos techo de España con una gran bandera nacional. En su abultado cuerpo de 230 metros de altura ya se había contemplado un espacio para alojar el cuartel general de Grupo Villar Mir.

El festejo de colocación de la bandera coincidió con una efeméride menos celebrada: el 20 aniversario del Grupo Villar Mir, nacido tras la compra de Obrascón por Juan-Miguel Villar Mir en 1987. Todo un conglomerado empresarial operativo en una treintena de países, con varias compañías líderes en diferentes mercados internacionales.

Atrás quedaban tres años de duro trabajo, durante los cuales, desde una planta de base cuadrada, Torre Espacio había crecido en lenta evolución, como si de un ser vivo se tratara, hasta transformarse en una estructura ojival, formada en una curva representada matemáticamente por la función coseno, un mecanismo geométrico que hace real el cambio rotacional que parece dar vida a la torre. Su índice de curvatura no es constante, sino que decrece mientras avanza, imprimiendo a la torre un sentido palpable de aceleración que le da vida. El resultado es un rascacielos con esqueleto de hormigón envuelto en piel de acero y cristal, semejante a un organismo vivo, tal y como el arquitecto Henry N. Cobb, su diseñador, lo había soñado.

Juan Villar-Mir de Fuentes, presidente de Inmobiliaria Espacio, la promotora de la iniciativa, dirigió, incluso a pie de obra, la estrategia de edificación de la Torre, basada en cuatro premisas básicas: seguridad de las personas, calidad en la ejecución, coste controlado y plazo ajustado. A tal fin se contrató un equipo de siete personas del más alto nivel técnico y con experiencia en la construcción de edificios singulares que asumió la definición y sucesivas revisiones que requiere un proyecto de estas características.

El proyecto incorporó la tecnología más avanzada, tanto en lo relativo a materiales como a instalaciones, fachadas, ascensores, sistemas informáticos y de seguridad y control de presencia. Todo un edificio inteligente. Por eso la concepción y cálculo del proyecto estructural se encargó al estudio de ingeniería MC-2, dirigido por el prestigioso ingeniero de caminos Julio Martínez Calzón. También participaron en él la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Aeronáuticos de la Universidad Politécnica, de Madrid y la Western Ontario University de London (Canadá) en cuyos túneles se realizaron los estudios de viento que requieren edificios de tanta altura.

En los materiales se apostó por la fiabilidad del hormigón como material estructural, ya que el acero, a pesar de ser más liviano y fácil de trabajar, otorga menor solidez a la estructura del edificio. El hormigón proporciona una resistencia al fuego incomparablemente mayor y mejor aislamiento acústico, si bien el elemento diferencial no reside tanto en el hormigón como en el empleo de un hormigón ignífugo y de



alta resistencia cuando se mezcla con acero en algunos elementos singulares sometidos a cargas especialmente pesadas.

Pero la elección de una estructura de hormigón de alta resistencia planteó un problema: nunca se había bombeado este tipo de material a 230 metros de altura. La determinación idónea de la composición y dosificación del hormigón para hacer posible su bombeo a la altura requerida fue la solución. Además, se ideó un ciclo constructivo industrializado, lo más repetitivo posible, basado en encofrados auto-trepantes para los núcleos, que permitieron ritmos de construcción casi vertiginosos para ese tipo de edificios.

La construcción de Torre Espacio, la primera que se inició y finalizó dentro del complejo Cuatro Torres, ubicado en el Paseo de la Castellana, la principal avenida de Madrid, tuvo su propia prueba de fuego, al declararse un incendio de material de obra en las plantas 41 y 42 del edificio. Ocurrió en la noche del 4 de septiembre de 2006, más espectacular que preocupante, ya que fue seguido en directo por decenas de cámaras de televisión que esa misma noche acogían, en una plaza cercana, a la Selección Nacional de Baloncesto, recién proclamada campeona del mundo por primera vez en su historia.

Cuando en marzo de 2007 alcanzó su techo a 232 metros de altura repartidos en 58 plantas, Torre Espacio se convirtió en un hito de la historia de la construcción española al establecer un récord de altura. La prestigiosa serie documental *Extreme Engineering*, de Discovery Channel, dedicó uno de sus episodios a la construcción de una de las plantas de Torre Espacio.

En la construcción de Torre Espacio participaron más de 1.500 personas, con una plantilla media durante los trabajos de 500 trabajadores, entre técnicos y operarios,

provenientes de más de veinte países de cuatro continentes. Hoy, la torre alberga las oficinas del Grupo OHL, las del Grupo Villar Mir y las de sus empresas que, además de OHL, incluyen Fertiberia, Ferroatlántica, Pacadar, Inmobiliaria Espacio y V.M. Energía, más cuatro embajadas e incluso una capilla que, ubicada en la planta 33, acoge el sagrario más alto de España.



## **El cuatrienio prodigioso de OHL concesiones**

Con el ejercicio de 2008, la filial de concesiones había cerrado cuatro años de éxito espectacular en su evolución. Con 4.401 kilómetros de autopistas, el crecimiento por este motivo en el periodo citado había sido de un 227%. Aunque menos espectacular, su volumen de tráfico diario anual había aumentado un 175% y las 22 sociedades concesionarias con que contaba entonces suponían un 120% más que las existentes cuatro años antes.

Con este historial era fácil comprender las razones que habían animado una nueva opción diversificadora. Había evolucionado la de concesiones en tan poco tiempo que se había convertido en un negocio ya maduro. Había perdido el perfil de riesgo que incluye todo nuevo lance en los negocios. Apostar por la construcción industrial fue como si a los estrategas del Grupo les hubiera pedido el cuerpo un poco más de emoción, ahora que OHL Concesiones se había hecho mayor de edad.

En consonancia con su trayectoria, OHL Concesiones cerró el ejercicio de 2008 brillantemente, aportando el 56% de los recursos del Grupo, con un Ebitda de 340 millones de euros, cuyo incremento había sido del 7,2%, pero que habría sido superior al 25% de no haber tenido que provisionar pérdidas importantes en la Autopista madrileña Eje Aeropuerto y haber descontado la venta de su participación en Fumisa, sociedad titular de tiendas, aparcamientos y otros servicios en el aeropuerto de México Distrito Federal. También había aportado más del 85% de la cartera

a largo plazo, con 50.425 millones de euros, después de crecer cerca de un 67% sobre el año anterior. Con 542,4 millones de euros de ventas, después de un incremento del 24,5% sobre el ejercicio anterior, OHL Concesiones había contribuido con un 13,5% a la cifra de negocio total del Grupo.

Durante 2008, OHL Concesiones había tenido un incremento promedio del tráfico diario en sus autopistas y el aeropuerto mexicano de Toluca, cuya sociedad gestora dirigía, había superado los cuatro millones de pasajeros anuales. También se había estrenado como administrador de puertos comerciales, tras inaugurar la instalación de contenedores Terminales Marítimas del Sureste en el Puerto de Alicante y había abierto al tráfico el primer sector de la Autopista Los Andes en Chile y el último tramo de la Amozoc-Perote, en México.

Y en los últimos meses había sumado a sus concesiones tres nuevos proyectos bajo el esquema integral de diseño, construcción, financiación y posterior explotación. En México resultó adjudicatario del Libramiento Norte de la ciudad de Puebla, con una inversión total gestionada de 134 kilómetros, y del viaducto elevado Bicentenario, al que se destinarán 1.188 millones de euros en sus tres fases de construcción. Con el tercer proyecto, el Grupo había regresado a Perú, donde había operado anteriormente a través de Huarte, una de las constructoras integradas diez años atrás. El Gobierno de Lima le adjudicó un tramo de la Red Vial 4, de la Ruta Panamericana, en los últimos días del año.

Si guiado por su especialidad didáctica, tantos años practicada, Villar Mir insistía junta tras junta en que

*Con la adjudicación de un tramo de la Red Vial 4, de la Ruta Panamericana, OHL volvió en 2008 a Perú, donde había operado a través de Huarte, una de las constructoras integradas diez años atrás. En la imagen, Alan García, Presidente de Perú, y Juan-Miguel Villar Mir, Presidente de OHL, rubrican la firma de la concesión.*



la única llave del éxito consistía en elegir una meta y perseverar en ella hasta su consecución, en esta junta del 5 de mayo de 2009 aun estaba más justificada, si cabe, su justificación. No en vano, le respaldaba el éxito. El Grupo OHL estaba pasando el temporal de la recesión mucho mejor que sus competidores. Algunos de éstos, con más capitalización bursátil, chapoteaban enfangados de lleno en el barrizal inmobiliario o ahogados por un notable endeudamiento derivado de apuestas diversificadoras alejadas del sector de la construcción. Todos los grandes constructores habían orientado su brújula hacia los mercados exteriores,

el mismo camino que OHL venía siguiendo desde primeros de siglo. Los países emergentes y las concesiones estaban aportando mejores resultados cada año a la constructora de Villar Mir.



*México se ha convertido en uno de los países estratégicos para OHL. En la imagen, obras en el ferrocarril suburbano del distrito federal.*

*El viaducto O'eixo, en la línea de alta velocidad Madrid-Galicia, es uno de los proyectos más espectaculares de ingeniería de OHL.*



### **En el sexto trimestre de recesión**

El ejercicio de 2009 fue para España uno de los peores de su reciente historia económica. Nuestro país acabó el año inmerso en una crisis, que ya contaba cerca de dos años y medio, y atrapado en una dura recesión por sexto trimestre consecutivo. La economía cerró la primera década del nuevo siglo igual que la inició, con una crisis. Así las cosas, podría pensarse que la situación no era nada novedosa, aunque nada más alejado de la realidad. La crisis inaugural del siglo, la conocida inicial de las “punto-com”, en su apogeo durante el bienio 2000-2001, no podía compararse con la instalada en la economía mundial en las fechas postreras de la primera década del mismo, considerada la peor a nivel internacional desde el *crack* de 1929.

En nuestro país, la recesión tenía varios motivos añadidos a la padecida en el resto del mundo y de más lenta y peor solución. Además de las burbujas

financiera e inmobiliaria, originadas por un crédito fácil, que endeudó excesivamente a familias y particulares, y una hipertrofia de la edificación residencial, ya se comprobó durante 2009 que la deriva de pérdida de la competitividad de nuestra economía era muy grave. Así lo iban poniendo de manifiesto diferentes *rankings* de instituciones internacionales, el Banco Mundial y el Foro Económico Mundial de Davos, entre ellas<sup>(3)</sup>.

Esta pérdida de competitividad se percibía aún más dramática porque la economía española en general y las empresas en particular necesitaban ahora vender más y mejor en los mercados internacionales. Esta era la única alternativa para impulsar algún grado de crecimiento, tras la reiterada atonía de la demanda interna, retenida por altos niveles de endeudamiento de los hogares y una oleada de paro que rondaba el 20% de la población activa. La demanda agregada de las exportaciones se había convertido en la única palanca posible de crecimiento tras un elevado déficit público del 11,4%, que había triplicado el de 2008, y la expresa voluntad del Gobierno de devolver esta tasa, sin precedentes en las últimas décadas de la economía española, a un 3% en el año 2013.

Esta crisis de competitividad en España tenía dos causas que hundían sus raíces a lo largo de la década transcurrida en el nuevo siglo. Por un lado, la persistente descompensación inflacionaria de

<sup>(3)</sup> La evolución de España en el *ranking* The Global Competitiveness Index ha pasado del puesto 27 en el año 2000 al 43 en el año 2010.



*Dos de las obras más destacadas de Construcción Nacional de OHL a finales de 2008 en Barcelona: el laboratorio Sincrotrón de Luz Alba y la nueva terminal sur del aeropuerto del Prat.*

España con respecto al resto de la zona Euro, situada en un diferencial del 12%. España había sido incapaz de embridar sus precios, crecidos a razón de un punto más cada año que la media de la eurozona, desde su integración en ésta. A esta merma de la competitividad vía factor precios se sumó la del aumento de los costes laborales por unidad producida en términos reales. Dichos costes escalaron en la misma década casi un 25%, comparados con subidas de un 15% en el conjunto de la Unión Europea y de tan solo un 2,5% en el caso de Alemania <sup>(4)</sup>.



<sup>(4)</sup> Entre 2000 y 2008, España fue el país desarrollado que más incrementó sus costes, en una media del 2,75% anual, solo por detrás de Italia y Australia, según Bureau of Labor Statistics, Division of International Comparisons. International Comparisons of Manufacturing Productivity and Unit Labor Cost Trends, 2008.

Esta gravísima pérdida de la productividad española<sup>(5)</sup>, además de contribuir a que los costes laborales hubieran crecido más rápidamente que en otros países europeos, había encarecido los productos y servicios que España necesitaba exportar, lo que generó un desarrollo del déficit exterior durante los últimos años como nunca anteriormente se había conocido en nuestro país, con un registro récord a nivel mundial en términos anuales por encima del 10% del PIB a finales de 2009.

En el mundo, el año 2009 había cosechado ya algunos “brotos verdes” en distintas economías. Japón, Alemania y Francia, segunda, cuarta y quinta potencias económicas, crecieron desde el segundo trimestre; EE.UU. e Italia, primera y séptima potencias, lo hicieron desde el tercer trimestre y los países emergentes en general, desde mediados del año. A España, sin embargo, le esperaba una recuperación económica mucho más lenta. Tras un descenso del 3,6% del PIB, sin precedente en las últimas décadas, las previsiones más optimistas<sup>(6)</sup> solo avistaban una estabilización, que pondría freno a la deriva del PIB. Únicamente la inflación, por debajo de un punto de incremento respecto del año anterior había tenido un comportamiento esperanzador, probablemente por la debilidad de la economía.

El sector inmobiliario seguía teniendo un nivel reducido de actividad por la presencia de un *stock* de viviendas

pendientes de vender muy importante y que a cierre de 2009 se estimaba superior a las 800.000. A esto se sumaban unos niveles de endeudamiento de los hogares y unas tasas de desempleo que seguían siendo muy altas, lo que frenaba posibles aumentos de consumo en el sector privado. Por su parte el sector público se había ido endeudando cada vez más, pasando de 39,7% del PIB a cierre de 2008 al 55,2% en 2009.

El sector de la construcción volvió a batir un nuevo récord de empeoramiento. Su producción cayó un 11,3% en 2009, arrastrada por un hundimiento del 25% en la edificación residencial, que yacía atrapada bajo una losa de 800.000 viviendas sin vender, y a pesar de un leve crecimiento del 2% por parte del subsector de obra civil. En un ejercicio tan fatídico, este sector campeón del empleo en la década anterior había enviado al paro a casi 600.000 personas y el consumo de cemento, su termómetro particular, había retrocedido a los niveles de 1991.

### ***Il sorpasso*** **de Construcción Internacional**

Con una decadencia tan notable en el mercado español de la construcción y una situación exterior mucho más boyante, hasta el punto de que la crisis apenas si había hecho mella en los países de economía emergente<sup>(7)</sup>, a nadie sorprendió el adelantamiento

<sup>(5)</sup> Entre 2000 y 2008, España se situó a la cola del crecimiento promedio de la productividad del sector manufacturero en Europa, con un ratio de crecimiento medio anual del 1,5%, solo por delante de Italia, y un 5,9% de Corea del Sur, que ocupa la primera posición, según Bureau of Labor Statistics, Division of International Comparisons. International Comparisons of Manufacturing Productivity and Unit Labor Cost Trends, 2008.

<sup>(6)</sup> Previsiones publicadas en el Boletín de Estudios del Banco de España.

<sup>(7)</sup> El FMI había cifrado el retroceso del PIB mundial en un 0,8% en 2009 mientras preveía un crecimiento del 3,9% y del 4,3% en 2010 y 2011.

*OHL Concesiones aportó el 56% de los recursos del Grupo en el ejercicio de 2008. Uno de sus hitos aquel año fue la apertura al tráfico del primer sector de la Autopista Los Andes en Chile. En la imagen, la entonces Presidenta de Chile, Michelle Bachelet, corta la cinta durante el acto inaugural. A su izquierda, Juan Osuna, Consejero Delegado de OHL Concesiones.*



de la División de Construcción Internacional sobre la de Nacional. *Il sorpasso* fue celebrado en titulares de algunos medios periodísticos, que enfatizaron el gran progreso del Grupo como premio a una acertada estrategia de internacionalización y concesiones. Fue como si este aldabonazo hubiera dado un toque de atención sobre un historial que había inscrito un importante y sostenido historial de Crecimiento Anual Compuesto (CAC) durante los últimos ocho años del 13,8% en las ventas; del 33,8% en la cartera; del 21,8 en el Ebitda y del 21,6 en el beneficio neto.

Lo cierto es que la constructora OHL había consolidado en el año de la mayor crisis del sector de la construcción en España -con retrocesos de la división de Construcción Nacional del 10,2% y del 13,1% en ventas y Ebitda- su internacionalidad. En todos sus parámetros principales tenía un peso superior al nacional. Contribuía con el 59,1% de las ventas totales; con el 87,8% del Ebitda; con el 86,4% de la cartera; con el 70,5% del inmovilizado y con el 71,5% del personal. Operaba en 22 países, 9 en América; 7 en Centro Europa; 2 en Europa Occidental; 3 en Asia y



*OHL está considerada en diversos ranking locales como una de las principales constructoras del Sureste de Estados Unidos. En la foto, una de las autopistas en las que ha realizado obras: La Ronald Reagan.*



una en África. Solo le quedaba Oceanía para completar el quinteto intercontinental. No tardó en tenerlo, porque un año después abrió una oficina en Australia.

Internacionales eran también algunas de las obras más importantes en las que trabajaba OHL al finalizar 2009. Entre ellas, una fase del metro y el centro intermodal del transporte, en Miami, EE.UU; el viaducto Bicentenario, en México; una estación del metro de Praga, en la República Checa, el centro de convenciones de Orán, en Argelia, y el macrohospital de Sidra, en Doha, Catar. Y entre las obras de España, la ampliación del puerto gijonés de El Musel; el viaducto O'eixo, en la línea de alta velocidad Madrid-Galicia; la autopista Vitoria-Eibar, en Guipúzcoa, y el hotel Vela, en Barcelona.

Un factor muy importante del *sorpasso* internacional había sido la apuesta diversificadora, con OHL Concesiones de protagonista. Su fuerte crecimiento del 36,9% en ventas y del 28% en Ebitda estaba contribuyendo notablemente al éxito de OHL Construcción Internacional, que había aumentado un 34,1% y un 55,9% ambos registros respectivamente sobre el año anterior. De año en año, el Grupo OHL era cada vez más OHL Concesiones. La filial impulsaba más y más el desarrollo de la matriz: 88% de la cartera, 61% del Ebitda y el 61,4 del Ebit, con un 29% de la plantilla, un 17% de las ventas y el 83% de las inversiones.

Un año más mantenía su séptima posición en el *ranking* internacional de concesionarios de infraestructuras,

con 22 autopistas que abarcaban 4.405 kilómetros, dos ferrocarriles, un puerto y un aeropuerto. En abril de 2010, el mes anterior a la celebración de la Junta Ordinaria de Accionistas para aprobar el ejercicio de 2009, OHL Concesiones estaba valorada en 3.243 millones de euros, lo que había supuesto multiplicar por 2,6 veces el valor contable de la inversión realizada en ella. Juan-Miguel Villar Mir recordó a sus accionistas en la junta que la filial valía vez y media la capitalización de la matriz en la Bolsa de Madrid. Otro *il sorpasso*, esta vez de la mano de la diversificación.

Como si la crisis no tuviera que ver con OHL, las principales magnitudes de su cuenta de resultados arrojaron en 2009 un estimable crecimiento: del 9,9% en el beneficio neto, que habría sido del 66,1% desestimando las enajenaciones de instrumentos financieros en los ejercicios de 2008 y 2009; del 9,5% en las ventas (42% de cuota internacional y 37%, de nacional); del 22,9% en el Ebitda y del 26,5% en el Ebit.

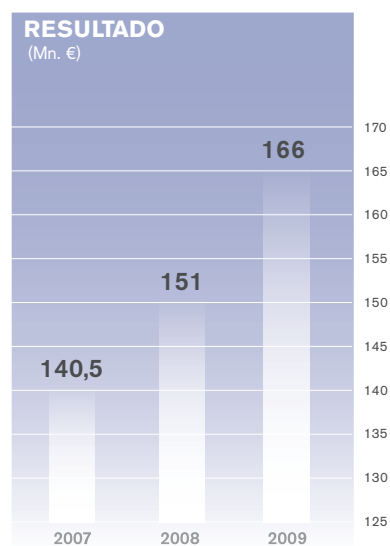
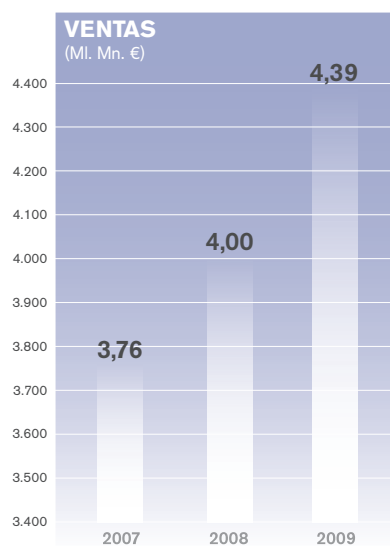
En un ejercicio tan difícil para la economía española, tan aciago para el sector de la construcción y especialmente angosto en los circuitos financieros, el Presidente de OHL tomó la decisión de plantear una ampliación de capital a sus accionistas a fin de optimizar la estructura financiera de la compañía.

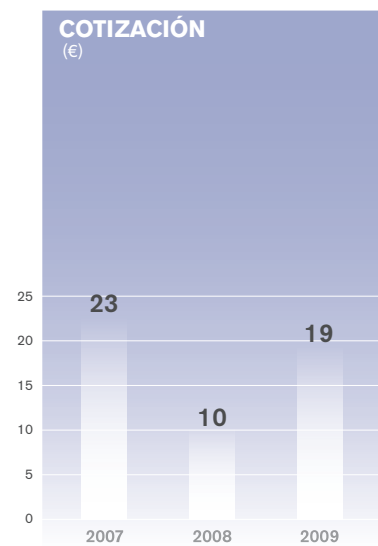
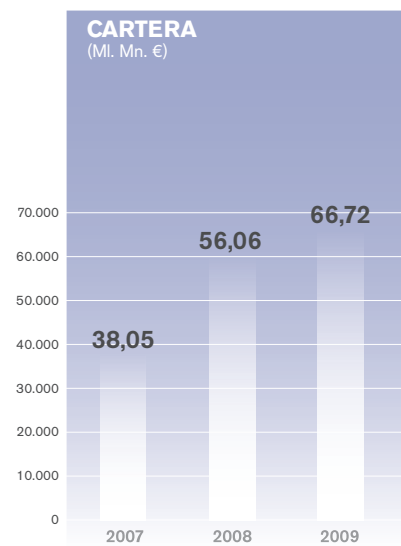
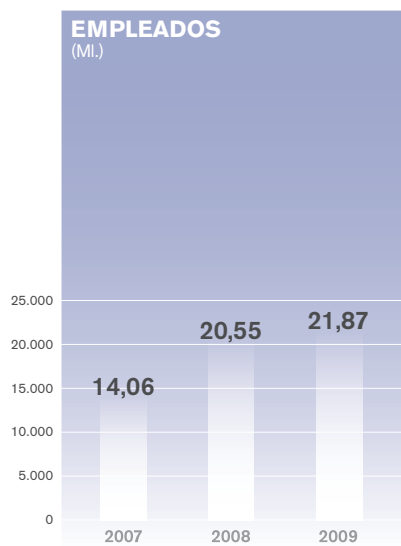
Se completó ésta con éxito en el mes de diciembre por un importe de 199,5 millones de euros mediante una suscripción de 16.623.490 acciones nuevas que elevaron a 99.740.942 el número total de acciones. Esta operación se completaría en marzo y abril de 2010 con la prolongación por dos años de un préstamo sindicado

*Antes de concluir 2009, entre las obras más destacadas de OHL de construcción marítima en España figuraban la modificación del Puerto Vega en Asturias y las nuevas instalaciones en Punta Langosteira, La Coruña, en la página adjunta.*



### EVOLUCIÓN DE OHL 2007 - 2009





## La primera consejera

---

A una seguridad de marcha en la gestión de la compañía ha correspondido siempre en la historia de OHL una gran estabilidad en su Consejo de Administración. Escasos cambios en las vicepresidencias y muy pocos en las vocalías. El cambio más espectacular se produjo en abril de 2008, al ser nombrada Silvia Villar-Mir y de Fuentes como vocal del Consejo en representación del Grupo Villar Mir, lo que se escenificó en mayo del mismo año, cuando Silvia, BBA por The American College of London, tomó asiento en la mesa presidencial de la Junta General Ordinaria de Accionistas que aprobó el ejercicio de 2007.

La incorporación de Silvia Villar-Mir constituye toda una efeméride en la historia de OHL. No solo por ser la primera mujer que accedió al Consejo de la compañía sino también por figurar entre las primeras consejeras de grupos constructores en España, tradicionalmente un sector muy caracterizado por el protagonismo masculino, tanto a nivel operativo como de gestión. Silvia, que ya era consejera de Grupo Villar Mir, probablemente no precisó de un aprendizaje prolongado en su nuevo puesto, para cuyas funciones tuvo la oportunidad de contar con buenos y muy cercanos maestros: su propio marido, Javier López Madrid es otro de los vocales del Consejo; su hermano Juan Villar-Mir es el Vicepresidente y su propio padre, Juan-Miguel Villar Mir, es el Presidente.

Pero los primeros meses de 2010 sí registraron cambios en el Consejo. Quizás ha sido el periodo más movido del órgano bajo la marca de OHL. Esos meses fueron testigos de tres movimientos. Primero, en enero, la salida de Jaime Vega de Seoane y luego, en marzo, los nombramientos de Álvaro Villar-Mir y de Fuentes y de Alberto Miguel Terol Esteban. El primero, hijo menor del Presidente, es Vicepresidente de Puerto de Sotogrande y consejero del Grupo Villar Mir, en cuya representación accede al Consejo. El segundo es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, ha formado parte del comité ejecutivo mundial de Andersen y ha sido responsable de la integración de esta firma con Deloitte en la práctica legal y fiscal.

por 190 millones y su aumento hasta 240 millones y con una emisión de bonos a cinco años por 700 millones, por la que se canjearon 178,4 millones de bonos de una emisión anterior. Pese a la dureza de las agencias controladoras, el *rating* Investment Grade era una herramienta muy útil para seguir obteniendo créditos. Muchos peticionarios se habían tenido que volver vacíos de la city londinense, en cuyo mercado cotizan los bonos de OHL, por no encontrar prestamista. La cultura de avizorar la dinámica de los mercados para

salir al encuentro de las dificultades financieras seguía facilitando a OHL su objetivo de optimizar el perfil de vencimiento de su deuda con recurso.

El cambio de escala de OHL cuando había cumplido su primera década había sido tan profundo que el Grupo era irreconocible. Entraba la nueva década, coincidente con la segunda del siglo XXI, más internacional que nacional, y más concesionario que constructor.

An aerial photograph of a city, likely Madrid, Spain, showing a dense urban layout with buildings and streets. A prominent red square is overlaid on the left side of the image, containing white text. The text is centered within the square and reads: "DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011".

DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011



*Capítulo*

# 12

# *En el año cien 2010-2011*

Madrid, 23 de mayo de 2011. En el auditorio del hotel Meliá Castilla, situado en la calle Capitán Haya, paralela al Paseo de la Castellana, tradicional sede de la Junta General de Accionistas del Grupo OHL, se dan cita, un año más, varios centenares de personas. Juan-Miguel Villar Mir, Presidente del Grupo, flanqueado como es tradicional por el Consejo de Administración de OHL, se dispone a iniciar la sesión y dar cuenta de los resultados de la compañía del ejercicio 2010.

Es la Junta General Ordinaria de Accionistas número veinticuatro que preside desde la compra de Obrascón en 1987, pero no es una junta más. La primera de las compañías que dio origen al Grupo, Obrascón, cuya letra inicial encabeza el acrónimo OHL, ha cumplido cien años hace tan solo nueve días. Y los resultados que se van a presentar son el mejor obsequio para felicitar tan singular cumpleaños.

La Obrascón adelantada a su tiempo, una constructora española que un siglo atrás había nacido internacional,

al contratar su primera gran obra en el puerto de Lisboa, es hoy, mayo de 2011, una compañía plenamente internacionalizada. Hasta el punto de haber generado fuera de España el 93% de su margen bruto durante el ejercicio 2010 que estaba siendo sometido a la aprobación de los accionistas presentes. “Pocas empresas españolas muestran un Ebitda de estas características y, desde luego, ninguna en el sector de la construcción”, apostilla con rotundidad el Presidente. A su espalda, una gran pantalla refleja varios gráficos con las principales partidas de la cuenta de resultados de OHL. Por delante, una amplísima mesa, que acoge, a uno y otro lado, los restantes once miembros del Consejo.

OHL había estrenado el año del centenario con un gran ímpetu internacional. Entre enero y febrero de 2011, la compañía había conseguido adjudicaciones en el extranjero por valor de 1.400 millones de euros, una cifra que supone, tal y como ahora subraya Villar Mir ante los accionistas de la centenaria OHL, “más que el valor de todas las adjudicaciones en un año completo en construcción nacional”.

Un viaducto elevado en la capital del emirato de Kuwait, la ampliación de una estación en el metro de Nueva York (EEUU) y varios tramos nuevos en el de Toronto (Canadá), además del hospital universitario de Montreal, también en Canadá, y algunos contratos en la República Checa, habían ingresado en la cartera de la constructora durante los dos primeros meses del año cien de su historia. Unas obras cuyo calibre exige la garantía de ejecución de una compañía técnicamente muy solvente, administrada con gran disciplina y

dotada de seguridad financiera, requisitos todos ellos que el Grupo OHL cumple a la perfección.

“A OHL le gustan las obras grandes y complicadas”, enfatiza el Presidente, esbozando una media sonrisa. “Y le gustan porque posee la experiencia y el conocimiento para acometerlas con la calidad que requieren”, añade como comentario a esta positiva entrada de la compañía en el año cien en su centenario.

### **Brillar en tiempos de crisis**

Pero las actuaciones de los primeros meses de 2011 no hacen sino continuar la brillante labor realizada por la compañía en el ejercicio 2010, con un crecimiento del resultado muy notable. Tanto más si se tiene en cuenta el complicado entorno macroeconómico mundial, especialmente crítico en España durante ese año, donde las tímidas señales de recuperación avistadas en los primeros meses quedaron difuminadas en la segunda parte del año como consecuencia de unos inevitables ajustes presupuestarios, obligados por el encarecimiento de la deuda externa y el déficit público.

A pesar de todo, 2010 se había cerrado con un descenso del PIB del 0,1%, algo mejor que el esperado de un 0,3%, gracias al buen comportamiento de las exportaciones y por la contención de precios en las mismas. Europa, en cambio, estaba recuperando el pulso económico y volvía a crecer. Un dato alentador.

Pero en la industria española de la construcción, en la que OHL ocupa un papel protagonista, no se avistaban los ansiados “brotes verdes”. Con un





*El 93% de los recursos de OHL en 2010 procedieron del exterior. El Grupo está presente en los cinco continentes y mantiene oficinas abiertas en once países europeos, nueve americanos, cinco asiáticos, uno africano y otro de Oceanía.*

descenso del 11,4%, había sido, por tercer año consecutivo, el sector económico más castigado por la crisis. Aun así, España cerró el ejercicio de 2010 como el tercer inversor de la Unión Europea en construcción, con un 12,7% en relación con su PIB, dos puntos por encima de la media de la UE.

En este entorno económico tan poco alentador, los resultados de OHL todavía brillaban con más luz propia. Mientras el grupo de las seis grandes constructoras cotizadas (ACS, Acciona, FCC, Ferrovial, Sacyr Vallehermoso y OHL) había visto crecer su beneficio neto correspondiente al ejercicio 2010 un 5,6% y descender sus ventas un 3,1%, OHL había incrementado su resultado un 25,3%,

con un aumento de las ventas del 2,7%. Detrás de esta espectacular mejora en la rentabilidad se encontraba, una vez más, la apuesta estratégica del Grupo, adoptada en 2002, por la que se priorizaron las actividades de diversificación en concesiones y la internacionalización de la compañía.

### Un año de grandes marcas

En el ejercicio de 2010, el Grupo OHL había batido su propio récord con nuevas marcas para la historia de la compañía. Se había rozado el listón de los 5.000 millones de euros en la cifra de ventas. También el de los 1.000 millones en el Ebitda y el de los 200 millones en el beneficio neto. Tres buenos saltos que

habían impulsado una escalada posicional de OHL en el *ranking* de las grandes constructoras españolas del sexto al quinto puesto, tanto por ventas como por beneficio neto.

Desde que en 1998 Obrascón se fusionara con Huarte, la compañía había mantenido la sexta



*OHL volvió a figurar en 2010 como una de las constructoras más destacadas del sureste de Estados Unidos. En las imágenes, dos importantes obras de la ciudad de Miami: el Airport Link Metrorail, prolongación del metro al aeropuerto de la ciudad, y el Cultural Center.*





posición del *ranking* de notables del sector, una plaza que conservó tras la fusión con Lain, aunque acortando notablemente distancias con el quinteto de cabeza. A mediados de 2003, la fusión con Vallehermoso introdujo a Sacyr en el escenario de los grandes, aunque la posterior compra de Dragados por parte de ACS, en octubre de ese mismo año, redujo de nuevo a seis el grupo de cabeza. El esfuerzo de OHL en la primera década del siglo XXI, con especial énfasis en sus últimos ejercicios, había dado al fin sus resultados: ganar posiciones entre las grandes constructoras.

Ciertamente continuaba ocupando la sexta posición en uno de los *ranking* parciales del sector: el de endeudamiento. Con 4.419 millones de euros de deuda neta -solo 1.173,5 con recurso al Grupo- OHL seguía siendo, un año más en 2010, la menos endeudada de las grandes constructoras.

Antes de esta Junta Ordinaria de Accionistas, el Presidente ya había abordado el tema de la deuda. Lo había hecho en la sesión ante los analistas financieros y periodistas especializados en los mercados de la construcción que convoca en el primer trimestre de cada año para dar cuenta del ejercicio anterior. En esta sesión del año cien, reunida en la misma fecha que fueron entregados los resultados de 2010 a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, Villar Mir no evadió contestar varias preguntas concretas sobre el endeudamiento, precisamente uno de los males que más aquejan a las restantes grandes constructoras españolas.

En Torre Espacio, ante un colectivo superior al centenar de expertos, Villar Mir se expresó con cautela

cuando fue preguntado por la estrategia sobre el *rating* Investment Grade. Reiteró al respecto su confianza en la eficacia disciplinaria del *rating* y expresó su esperanza en que los estrategas de Fitch y Moody's devuelvan una calificación solvente a las finanzas de OHL, reconociendo al fin el actual status de concesionaria más que de constructora, así como la marcha segura demostrada en los últimos ejercicios. Y recordó a los asistentes que OHL ha cumplido una década como la única constructora española que se somete periódicamente al exigente chequeo de las agencias de *rating* financiero.

El Grupo, argumentó el Presidente, había mantenido durante 2010 unos ratios de endeudamiento conservadores. La deuda neta total referida al Ebitda total había sido de 4,4 veces, una relación extremadamente prudente para un Grupo cuyo Ebitda había procedido en un 74% de las concesiones en el citado ejercicio. En la deuda con recurso, incluso se había mantenido el objetivo de endeudamiento de tres veces sobre el Ebitda, que en otros tiempos habían fijado como adecuado las propias agencias de *rating*.

Asimismo resaltó que OHL ya es mas concesionaria que constructora, un dato muy importante en el endeudamiento, porque la rentabilidad de uno y otro negocio no es la misma, como tampoco sus necesidades inversoras. Y fue muy explícito al calificar de cómoda la posición financiera de OHL, con 1.717,9 millones de euros en su tesorería, y muy bien respaldada por los 2.428 millones de euros en que han sido valoradas las participaciones de las filiales brasileña y mexicana, “más que el valor del Grupo



*En el primer año de la segunda década del siglo XXI, OHL es una compañía plenamente internacionalizada: el Ebitda generado fuera de España ya alcanza el 93%. En la imagen, el Presidente de OHL, Juan-Miguel Villar Mir, durante la presentación de resultados de 2010 a los analistas financieros y a los medios de comunicación en marzo de 2011. Le acompañan, en primer plano, de izquierda a derecha: Francisco Marín, Presidente de Construcción; Juan Osuna, Consejero Delegado, y Juan Villar-Mir de Fuentes, Vicepresidente del Grupo y Presidente de OHL Concesiones.*

matriz en la bolsa española”. También subrayó el perfil relajado del vencimiento de la deuda y anunció que aprovecharía el momento más oportuno para cancelar los bonos con vencimiento en 2012.

Y como demostración de coherencia con este pensamiento, una semana más tarde puso manos a la obra. Anunció una emisión de bonos por 700 millones de euros y viajó a la *city* londinense a venderla. Como la emitida en 2007, de tanto éxito por adelantarse al cerrojazo del crédito en vísperas del inicio de la crisis, cotizará en la bolsa de Londres y será destinada, entre otros fines, a refinanciar los vencimientos de aquel crédito previstos en 2012.

## OHL Concesiones se emancipa

En la misma sesión informativa, el Presidente anunció un cambio estratégico de calado histórico en el devenir del Grupo: la emancipación financiera de OHL Concesiones. Todo un triunfo personal y del equipo que ha desarrollado la filial de concesiones, presidido por Juan Villar-Mir de Fuentes y dirigido por Juan Osuna. Al cabo de una década de concentrar toda la fuerza inversora en OHL Concesiones, había llegado el momento de que la filial financiara su propio crecimiento y asumiera el reto de gobernar su destino en modo y forma completamente independientes. Esta decisión era

## Grupo Villar Mir: liderazgo industrial y accionariado familiar

El Grupo OHL cumplió su centenario en una situación saneada y con inmejorables perspectivas inducidas por su acierto estratégico. La efemérides coincidió con la celebración por su Presidente de su ochenta cumpleaños personal. Pero no acaban aquí las celebraciones de aniversario de Juan-Miguel Villar Mir. En 2012 cumple 25 años Grupo Villar Mir. Su dueño no solo ha conseguido hacer de OHL una compañía líder sino que aún le ha quedado tiempo para fundar y encumbrar varias empresas actualmente acogidas en Grupo Villar Mir, uno de los conglomerados industriales más importantes de España, del que OHL es el buque insignia.

En un año como 2010, de graves dificultades para bastantes empresas españolas, Grupo Villar Mir realizó un ejercicio muy satisfactorio, con unas ventas netas del orden de 8.000 millones de euros, un Ebitda superior a los 1.400 millones de euros y actividades industriales en 31 países. En el año 2011 espera elevar las ventas hasta los 10.000 millones de euros.

Además de la actividad constructora a través de OHL, Grupo Villar Mir realiza actuaciones principales en los sectores de electrometalurgia, con Ferroatlántica; energía, mediante V.M. Energía; química básica y fertilizantes, a través de Fertiberia; e inmobiliaria, con Inmobiliaria Espacio y Torre Espacio. Todas ellas suman más de 30.000 empleos directos, que probablemente no existirían hoy sin la capacidad emprendedora del Presidente del Grupo. La gran mayoría de estos empleos proceden de empresas sin horizonte de continuidad (algunas de ellas cerradas) en el momento en que fueron adquiridas. Todas ellas deben su existencia actual al relanzamiento experimentado en el seno del Grupo Villar Mir.

Grupo Villar Mir es una empresa familiar. Integran su Consejo de Administración el propio fundador y Presidente, Juan-Miguel Villar Mir, y ocupa la vicepresidencia Juan Villar-Mir de Fuentes. Javier López Madrid y Tomás García Madrid son los consejeros delegados y, como vocales figuran Silvia Villar-Mir de Fuentes, Alvaro Villar-Mir de Fuentes y Francisco Javier de la Riva Garriga.

La continuidad del consorcio familiar está decidida en la persona del Vicepresidente. En una reciente reunión de prensa, preguntado por la sucesión al frente del Grupo, Juan-Miguel Villar Mir explicó que la "tiene clarísima", que ya "está cocida", y apuntó a su hijo Juan Villar-Mir de Fuentes como sucesor, destacando la "gran preparación" del mismo. "Se conoce el Grupo como yo y es joven. Yo también soy joven y por eso él es todavía solo Vicepresidente", bromeó Juan-Miguel Villar Mir.

Juan Villar-Mir de Fuentes es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y está especializado en Dirección y Administración de Empresas. En la actualidad compagina sus cargos como Vicepresidente de Grupo Villar Mir, con el de Presidente de la División Inmobiliaria y con otros dentro de OHL. Sus responsabilidades más destacadas son la vicepresidencia primera del Consejo de Administración del Grupo y la presidencia de OHL Concesiones, su filial más importante.

ahora posible porque los ingresos de la concesionaria ya eran bastante relevantes como para afrontar la autofinanciación de sus nuevos proyectos. Esta capacidad inversora se veía perfeccionada, además, por el reducido pasivo de OHL Concesiones, en fase de creciente rentabilidad a medida que las nuevas autopistas entraban en explotación.

Un año más, por sexto consecutivo, OHL Concesiones volvió a figurar entre las compañías más importantes del mundo en el ámbito de las infraestructuras de transporte, manteniendo su posición de séptimo mayor concesionario, según el *ranking* de PWF (Public

Works Financing), siendo además el mayor inversor privado de Latinoamérica. La apuesta de 2002 por las concesiones de infraestructuras había continuado aportando en 2010 ingresos recurrentes y estables. Gracias a esta estabilidad, el Grupo OHL ha podido salvar el carácter cíclico de la construcción y obtener los mejores resultados de su historia en los últimos cuatro años. Un logro conseguido a pesar de un entorno económico muy difícil, en medio de la peor crisis vivida en los países más desarrollados del planeta desde la Segunda Guerra Mundial. Los ingresos obtenidos por el Grupo en el área de construcción internacional se mantuvieron estables.

*Durante el ejercicio 2010, la reducida producción nacional de OHL se concentró en obra civil. La ampliación del puerto de El Musel (Gijón) fue uno de los proyectos estrella en construcción nacional y la obra de mayor inversión del sector realizada en España.*



La actividad concesionaria fue, de nuevo en 2010, la locomotora del Grupo, al aportarle el 32,1% de las ventas, el 74% del Ebitda, el 78% del Ebit y el 90% de la cartera. Las concesiones habían conseguido en este ejercicio incluso compensar el descenso sufrido por la actividad de construcción nacional que, dada la mala coyuntura económica por la que atravesó España en 2010, había caído un 22,6% en ventas y un 30% en Ebitda.

Que el negocio en España, al cierre de 2010, solo hubiera aportado el 7% del Ebitda del Grupo había implicado ajustes estructurales de la división de Construcción Nacional de en torno a un 50%, en consonancia con la reducción de actividad. Gracias a esta previsora política, se pudo atenuar el impacto negativo del recorte ordenado por el Gobierno en las inversiones destinadas a obra civil para reducir el déficit público. La producción nacional de OHL se encontraba ahora muy concentrada en obra civil, sobre todo especializada en los segmentos ferroviario y de puertos a través de filiales como SATO y Guinovart, aunque conservaba presencia en edificación no residencial, con especial protagonismo en la hospitalaria y en otros inmuebles singulares. Inevitablemente, la división era ahora más pequeña que en el pasado, pero había continuado siendo tan rentable como antes.

### **Allende las fronteras**

En su exposición pormenorizada del ejercicio de 2010, el Presidente llegó al punto concerniente al comportamiento en el exterior. La intervención

seguía manteniendo la atención del gran auditorio del Hotel Meliá, bajo una luz tenue.

OHL tiene en Iberoamérica su mercado exterior más tradicional, con una presencia que suma ya cuatro décadas de actividad, desde que el Grupo se estableció en Argentina en 1970. Pero ha puesto ahora su mirada en otros frentes, especialmente Brasil y México. Brasil es ciertamente un gran país para invertir. Según las estimaciones de Goldman Sachs, los mercados BRIC, acrónimo de Brasil, Rusia, India y China, generarán el 44% del PIB mundial en 2050. También en esta fecha, las previsiones sitúan a Brasil como la cuarta potencia económica del mundo, por detrás de China, Estados Unidos e India. Y OHL supo ver con bastante antelación esta proyección. Desde 2004 es una de sus grandes apuestas exteriores.

En este primer centenario de OHL, Brasil se configura como un mercado todavía más estratégico para el Grupo. A la actual mayoritaria presencia en infraestructuras de transporte, puede sumar la entrada en construcción, aprovechando el fuerte desarrollo que impulsarán eventos como las próximas Olimpiadas de 2014 y el Campeonato Mundial de Fútbol de 2013, a cuyas infraestructuras está previsto destinar 670.000 millones de dólares.

OHL Brasil, participada al 60% por OHL Concesiones, es uno de los valores del Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), en la que progresa año tras año. Desde 2010 ya cobraba peaje en todos los kilómetros de todas las autopistas federales y





*México y Brasil lideraron en el “año cien” el conjunto de mercados donde opera OHL. En la foto de arriba, el gobernador del Estado de México, Enrique Peña Nieto, preside la inauguración de la Fase III del Circuito Exterior Mexiquense, en septiembre de 2010, acompañado por Juan-Miguel Villar Mir, Presidente del Grupo OHL, y José Andrés de Oteyza, Presidente de OHL en México. Abajo, la autopista Litoral Sul, en Brasil, donde OHL Brasil administra nueve sociedades concesionarias que gestionan una red de 3.226 kilómetros de autopistas, lo que le ha convertido en el primer operador privado brasileño.*





*La mayor operación de salida a bolsa de la última década en el mercado de valores mexicano y la tercera del sector de infraestructuras del transporte a escala mundial fue protagonizada por OHL Concesiones México en 2010. En la imagen, el edificio que alberga la bolsa mexicana.*

estatales brasileñas administradas por esta filial. Poseía entonces el 100% de nueve sociedades concesionarias de autopistas, que gestionaban una red viaria de 3.226 kilómetros, que desde 2007 la habían convertido en el primer operador privado del mercado brasileño de autopistas de peaje, con una cuota del 22% y una inversión total gestionada de 5.803 millones de euros.

El otro gran mercado iberoamericano de OHL es México. Al contrario que en Brasil, cuyas autopistas llegaron ya construidas, en el país de los aztecas todos los kilómetros en peaje habían sido desarrollados por

OHL Concesiones, a través de OHL Construcción Internacional. OHL Concesiones México, filial 100% de OHL Concesiones, con una inversión total gestionada de 3.907 millones de euros, se había convertido en uno de los grandes gestores de autopistas mexicanos. Participaba en cinco sociedades que estaban construyendo, administrando y manteniendo una red vial de 347 kilómetros. Destacaban en ella el Circuito Exterior Mexiquense, una autopista de peaje de 155 kilómetros de circunvalación de México DF de norte a sur por el este, y el viaducto elevado Bicentenario, de 32 kilómetros, cuyo trazado discurría en plena urbe metropolitana de la capital de México.

Consciente del potencial del país, el Grupo protagonizó, a finales de 2010, la mayor operación de salida a bolsa en el mercado de valores mexicano de la última década y la tercera del sector de infraestructuras del transporte a escala mundial. Del importe total de la operación, que ascendió a 577 millones de euros, el 94% correspondió a la ampliación de capital y el 6% restante, a la venta de acciones. De este montante, 325 millones se quedaron en México, para cubrir las necesidades de *equity* futuras de las actuales concesiones, mientras que 252 millones volvieron a la matriz, para reducir la deuda neta con recurso. OHL Concesiones conservó el 74% de participación en la filial mexicana, correspondiendo el *free float* a un importante colectivo de inversores institucionales mexicanos e internacionales.

Los accionistas asistentes a la Junta fueron observando, en la gran pantalla que preside el auditorio de convenciones Meliá Castilla, una cascada de datos sobre la evolución del Grupo en 2010. México y Brasil

contribuyeron, respectivamente, con un 40,2% y un 37,2% al Ebitda total del Grupo, mientras que el negocio en España solo representó un 7% de este *ratio*, una cifra similar a la aportada por Chile.

Pero México y Brasil son solo dos de los 27 países en los que el Grupo OHL contaba con presencia en su año cien. La compañía, presente en los cinco continentes, mantenía oficinas abiertas en once países europeos (España, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Bulgaria, Bosnia, Montenegro, Rumania,

El año 2010 había sido prolijo en actuaciones destacadas en el exterior. A los ingresos recurrentes de la actividad de concesiones, se sumaron las adjudicaciones en construcción internacional, más de 1.000 millones de euros de obra nueva, que habían incrementado la cartera internacional en un 24%. Incluía, entre otras, la modernización de la vía férrea E30 en Polonia; las autopistas Los Poetas-Luis Cabrera y Urbana Norte, en México; la reconstrucción de un intercambiador en Miami, la modernización de la Florida's Turnpike, y la



*Desde finales de 2010, OHL controla Judlau Contracting, una constructora neoyorquina muy familiarizada con el territorio de Nueva York. En la imagen, estación subterránea del metro de la capital de la "Gran Manzana", obra de la constructora americana.*

Portugal, Italia y Polonia); nueve americanos (Canadá, EE.UU., México, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Chile y Argentina); cinco asiáticos (Turquía, Catar, Azerbaiyán, India y Kuwait); uno africano (Argelia) y otro de Oceanía (Australia).

En el año cien, el Presidente pudo mostrar dos nuevas banderas en el mapa mundial de OHL. Señaló con orgullo que, finalmente, "estamos en el Extremo Oriente después de haber obtenido la adjudicación de un puerto en la ciudad india de Ennore y también hemos abierto nuestra primera oficina en Australia".

construcción de la Water Siphon, en Nueva York, las tres en EE.UU., y un proyecto hidrológico en El Quimbo (Colombia).

El mes de diciembre de 2010 trajo consigo la compra de la estadounidense Judlau Contracting, una constructora muy familiarizada con la municipalidad de Nueva York y especializada en obras difíciles, cuya negociación había durado casi dos años. Su dueño, un emprendedor que conoce muy bien como abrir caminos en el rocoso subsuelo de Manhattan, aceptó finalmente compartir con OHL la gestión de su empresa y ceder el control de la misma.

Pero no solo se había producido la toma de Nueva York, ciudad emblemática dentro del panorama estadounidense, sino que otros mercados de especial complejidad también habían caído en la cartera de OHL al comienzo del “año cien”. OHL anunció su entrada en el mercado canadiense. Poco antes, se había cerrado el otro gran contrato norteamericano del año, y también para construir un metro. Este, en la ciudad de Toronto, que confió a una UTE, con FCC, otra de las grandes constructoras españolas, la ampliación de su red de metro. También está el caso de Kuwait, donde OHL construía un viaducto urbano en el principal paseo de su capital; una obra que el emirato pérsico encargó a semejanza del viaducto elevado Bicentenario, que OHL había construido en el Distrito Federal mexicano. El desarrollo de este proyecto fue otra oportunidad que permitía al Grupo consolidar su presencia en Oriente Medio, donde ya construía en Catar un gran centro hospitalario, catalogado entre los mayores del mundo.

El Presidente también informó de que, en el año cien, el Grupo también tiene previsto cerrar la principal operación societaria del último lustro en el mercado europeo, anunciada asimismo en los últimos días de diciembre de 2010. Se trata de la adquisición del 51% de Hydrobudowa y del 50,1% de Aprivia, en Polonia, el principal mercado centroeuropeo, que sumará fuerzas a OHL ŽS, a través de la cual cuenta con una fuerte presencia en la República Checa. La operación en Polonia vendría a sumar cerca de 1.000 millones de euros a la cartera de OHL.

Imposible no sentirse optimista ante el futuro del negocio constructor internacional, como así lo

transmite Villar Mir a los accionistas de OHL. Detrás de la mesa presidencial donde toma asiento el Consejo de Administración, la gran pantalla refleja ahora en dos grandes gráficos cómo el exterior acapara el 90% de la cartera total, correspondiendo a México y Brasil el 49% y 30%, respectivamente. La de largo plazo (93%) suma 78.546,4 millones de euros, aportada en un 97% por las concesiones mientras que la de corto plazo añade 5.760,4 millones de euros, que supone 22,5 meses de construcción.

### Sorprender a la bolsa

Las acciones de OHL se dispararon más de un 4% tras la publicación de los resultados anuales de 2010 el día uno de marzo del “año cien”. Las cuentas lograron sorprender positivamente las expectativas del mercado. Pero este hito solo fue uno más en el historial bursátil reciente del Grupo.

Durante 2010 se habían negociado en los mercados bursátiles un total de 202.681.322 acciones de OHL (203,2% del total admitido a negociación) con un promedio diario de 791.723 títulos y una revalorización bursátil del 20,04%. Fue uno de los cuatro valores del Ibex-35 con mejor comportamiento en todo el ejercicio, superando ampliamente tanto al Ibex-35 como al índice sectorial de la construcción, que mostraron descensos del 17,4% y del 14,9%, respectivamente.

Profundamente partidario de que el valor OHL siga en bolsa, un mercado que sigue con pasión tanto



*OHL continúa consolidando su presencia en los emiratos árabes con un nuevo contrato en Kuwait, que se suma al centro hospitalario de Doha (Catar), uno de los mayores del mundo.*

presencial como personal, Villar Mir puso especial énfasis en describir la evolución bursátil del ejercicio 2010, especialmente del último periodo. A modo de balance dijo que se consolida una trayectoria ascendente en bolsa en los últimos años, en los cuales el valor se ha revelado como uno de los más rentables del parqué. Cien euros invertidos en OHL en 2002 se habían convertido, a 31 de diciembre de 2010, en 566 euros, con una plusvalía de 466 euros. Esta rentabilidad resultaba todavía más atractiva si se tiene en cuenta que fue 13 veces superior a la media de las restantes constructoras durante el mismo período de los últimos ocho años. La plusvalía media del resto de constructoras no había superado en ese periodo los 35 euros, mientras que la de las compañías cotizadas en el Ibex-35 en esos mismos años había sido de 63 euros, siete veces inferior a la de OHL en el mismo período. A pesar de su espectacular subida en los últimos años – cotiza en el Ibex-35 desde 2008-, los analistas opinaban que OHL aún tiene mucho recorrido.

### **Dimensión sí, pero con excelencia**

La búsqueda de dimensión en el mercado nacional, que el Grupo OHL había iniciado durante la segunda mitad de los años 90, tuvo su continuación a escala internacional durante la primera década del siglo XXI. El mosaico que identifica la marca es también un reflejo de las múltiples culturas de once constructoras que laten en el seno de su estructura, a la que han aportado conocimientos y especialidades diversas. A sus cien años, OHL no solo es uno de los principales grupos constructores de España y figura entre los líderes indiscutibles en concesiones a escala internacional.

También es, y sobre todo, una compañía a la que le gusta hacer bien las cosas, que busca la excelencia en todas sus actuaciones y que cuenta con la experiencia y conocimientos necesarios para hacerlas bien.

En la década anterior, el Grupo había ido adquiriendo compromisos voluntarios que fueron ordenando sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En 2001 les tocó el turno a la Declaración de Política de Calidad y Medio Ambiente y de Prevención de Riesgos Laborales, revisadas y actualizadas en 2006 y 2007. En 2002 se puso en marcha el Código de Conducta del personal ejecutivo de OHL; en 2003, la Política de Sostenibilidad; en 2004 entró en vigor el Código de Buena Vecindad y el Grupo se adhirió al Pacto Mundial de Naciones Unidas; en 2005 se elaboraron las Líneas Directrices de actuación y en 2007 se suscribió el Compromiso de lucha contra el cambio climático. Finalmente, en 2010, fueron aprobados el Plan de I+D+i y el Código Ético del Grupo.

Como explicó Juan-Miguel Villar Mir al recibir el prestigioso Premio Europeo de Medioambiente en marzo de 2010, “el sector empresarial español es consciente de la necesidad, en un mundo globalizado y con recursos naturales limitados, de apostar por un modelo de desarrollo económico que, atendiendo las necesidades actuales, no restrinja las aspiraciones futuras de la humanidad y que, a la vez, sea respetuoso con el medio ambiente. Y en este modelo de crecimiento se basa el desarrollo sostenible, entendido como percepción del negocio a largo plazo, integrado en todas las áreas y niveles

*Durante 2011, OHL consolidará su presencia en Polonia con la toma de una posición de control en las compañías polacas Hydrobudowa y Aprivia. Será una importante operación societaria porque aportará cerca de 1.000 millones de euros a la cartera de OHL. En la imagen, Jerzy Wisniewski, presidente de PBG (propietaria de Hydrobudowa), con Juan-Miguel Villar Mir, durante un encuentro informativo en diciembre de 2010 en Madrid.*



de la organización y basado en los valores de la prudencia, la transparencia y la responsabilidad en los ámbitos económico, ambiental y social”.

La innovación tecnológica, uno de los pilares estratégicos del Grupo OHL, tiene como principal objetivo la sostenibilidad de la empresa, a través del incremento de la productividad y la competitividad y la reducción de los impactos negativos resultantes de su actividad mediante el desarrollo e incorporación de nuevos materiales y procesos productivos. Por eso, desde el año 2000, OHL contó con un Comité

de I+D+i, compuesto por los mismos miembros que integran el Comité de Dirección, y con una Dirección de Innovación y Desarrollo.

### **La ética del siglo XXI**

En su búsqueda de la excelencia sostenible, la actuación más reciente del Grupo en 2010 había sido la promulgación de su Código Ético, una consecuencia directa e inevitable del proceso diversificador e internacionalizador emprendido por la compañía en 2002. La diversidad de personas y escenarios eran y



*La Responsabilidad Social Corporativa es una de las señas de identidad de OHL. Las fotos reflejan distintas iniciativas en España y Brasil.*



siguen siendo señas de identidad del Grupo OHL en la actualidad. Consejeros, personal directivo y empleados en general cuentan con un código genérico para actuar conforme a la ética marcada por la cabecera del Grupo, sea cual sea su ámbito de actuación y el país en el que desarrollen su labor.

Este Código Ético es uno de los elementos principales de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa de OHL y cauce para el desarrollo de sus valores corporativos: integridad, honradez, ética y eficacia en todas las actuaciones del Grupo; espíritu de superación y mejora continua en el desempeño profesional; lealtad responsable ante los clientes, los empleados, la comunidad y los accionistas, y transparencia en la difusión de la información, que será adecuada, veraz y contrastable.

Tal y como se expresa en el propio Código Ético, “el Grupo OHL ejercerá las medidas legales o disciplinarias que considere adecuadas, respetando en todo caso la legislación que fuese de aplicación para evitar el incumplimiento del presente Código Ético, y velará para que no se produzcan comportamientos inadecuados contra aquéllos que denuncien el quebranto del mismo. El comportamiento inadecuado, y por tanto, sujeto a sanción legal o disciplinaria, alcanzará no solo al infractor sino también a quienes, por acción u omisión, aprueben dichos comportamientos o tengan conocimiento de dichas infracciones y no traten de subsanarlas de inmediato”.

En palabras de Juan-Miguel Villar Mir, “nos encontramos en un momento de inflexión en la



historia de la Tierra, en el que debemos sentar las bases de nuestro futuro. El desarrollo sostenible es un balance delicado, que requiere de la realización de inversiones en el progreso económico y social, al tiempo que se preservan los recursos naturales de los cuales dependen nuestros ecosistemas. Todo ello demanda una estrategia integrada para crear bienestar y oportunidades, siempre respetando nuestro planeta tierra”. Y para OHL esta filosofía es ya una realidad en la que trabaja cada día.

### **El futuro, como hace cien años**

Al cumplir sus primeros cien años, la OHL de 2011 tiene como vía de crecimiento inevitable seguir

conquistando mercados exteriores, como tuvo que hacer Obrascón en 1911. Si entonces fue el puerto de Lisboa el contrato inaugural porque había poca obra en España, ahora el punto de mira de OHL sigue situado en México, Brasil, Colombia y Perú como mercados prioritarios.

También se seguía observando con gran interés posibles oportunidades en las concesiones de autopistas de peaje en Estados Unidos, una vez que sus distintos territorios estatales consiguieron adaptar la legislación a los modelos de colaboración público-privada. La innegable necesidad de infraestructuras de muchos de los nuevos miembros de la Unión Europea, así como

*El Emisario Submarino de Berría, para la recogida, tratamiento y posterior vertido de aguas residuales con el objetivo de preservar el alto valor ecológico de las Marismas de Santoña, obtuvo el Premio Europeo de Medio Ambiente.*



## Vocación innovadora

---

Aunque históricamente las empresas integradas en OHL ya venían realizando actividades de I+D+i desde las décadas finales del siglo XX, el año 2000 supuso un hito muy relevante. Para afrontar el cambio de milenio, el Grupo se dotó de tres importantes herramientas de gestión. En primer lugar, el Comité de I+D+i, máximo órgano rector en la materia desde entonces, integrado por los miembros del Comité de Dirección y presidido personalmente por Juan-Miguel Villar Mir. En segundo término, la Política de I+D+i de OHL y el Plan Marco, que establecen el compromiso y las premisas del Grupo en la materia, así como la estructura y metodología de trabajo. Y, por último, la dirección de Innovación y Desarrollo, encargada de materializar las directrices establecidas y articular la actividad de I+D+i.

En los once años transcurridos se han puesto en marcha más de 65 grandes proyectos, con una inversión total que supera los 50 millones de euros y una dedicación acumulada por encima del medio millón de horas/hombre del personal propio del Grupo.

La década arranca con la I+D+i especialmente centrada en la mejora de procesos mediante el desarrollo de herramientas TIC y, progresivamente, en los cinco años siguientes se inician en paralelo proyectos más cercanos a la propia actividad constructora del Grupo, en campos como la mejora de materiales, la innovación en procesos constructivos, el desarrollo de sistemas tecnológicos para la explotación de autopistas o la restauración ecológica de espacios afectados por obras civiles. En este singular ámbito, OHL ha logrado consolidar desde 2003 un equipo científico mixto universidad-empresa de primera línea, convertido ya en un referente a escala nacional y con proyección internacional.

En el periodo 2006-2010 se ha experimentado en OHL una verdadera explosión de las actividades de I+D+i, extendidas a la práctica totalidad de las divisiones de negocio del Grupo, con importantes hitos logrados, como son la participación en grandes consorcios de investigación, en muchos casos con posición de liderazgo; la multiplicación de colaboraciones con universidades y centros tecnológicos (36 solo en 2010); el afloramiento de las experiencias de I+D+i en las filiales del exterior, especialmente en la República Checa, Brasil y Estados Unidos; la creación en 2006 del Servicio de I+D+i en el seno de la Dirección de Innovación y Desarrollo; o la certificación en 2008 del Sistema de Gestión de la I+D+i del Grupo, según la norma UNE 166.002.

En esta segunda etapa es cuando se ejecutan tres cuartas partes del total de la inversión de la década, con un espectacular CAC del 34% de dicha inversión entre 2006 y 2010. Además, el esfuerzo inversor en I+D del Grupo (expresada en porcentaje como el cociente entre la inversión realizada por una empresa

China y la India, se perfilaban también en el horizonte de actividades de OHL.

Como epílogo de su discurso, Villar Mir resumió en pocas palabras el porvenir: “el futuro de OHL se apoya,

por tanto, en OHL Concesiones, que se consolida como principal área de negocio y ya con capacidad financiera independiente. Por su parte, la actividad de OHL Construcción dará prioridad a la obra civil y a la edificación no residencial. Con presencia permanente

en esa actividad y el VAB generado por la misma) ha supuesto en los últimos años más del doble -y ya muy cerca del triple- del realizado, de media, por el sector español de la construcción, contrastando además el crecimiento constante experimentado por OHL con la contracción que se observa en el sector desde 2008.

También se acentúa, en este segundo quinquenio, la participación de OHL en los más importantes foros y plataformas de impulso a la I+D+i de la construcción en España y Europa. OHL preside la Comisión de I+D+i de SEOPAN y de la oficina técnica del paraguas EurekaBuild, iniciativa de relevancia tecnológica en el ámbito europeo de la construcción.

Durante estos once años, en el seno del Grupo OHL se ha desarrollado tecnología propia avanzada, alineada con las necesidades del negocio, en áreas como:

**Infraestructuras lineales:** sistemas para la operación de autopistas más seguras, inteligentes y sostenibles; nuevos materiales para firmes; tecnologías para una construcción más limpia y eficiente, y técnicas de restauración ecológica de espacios afectados por obras lineales.

**Elementos constructivos:** piezas para la construcción de diques en puertos; vía en placa para ferrocarriles, y diques flotantes y hormigones de alta resistencia.

**Sistemas constructivos:** sistemas de extracción de bloques en diques marítimos; protocolos y tecnologías para topografía en obra, y nuevos cajoneros para cajones flotantes.

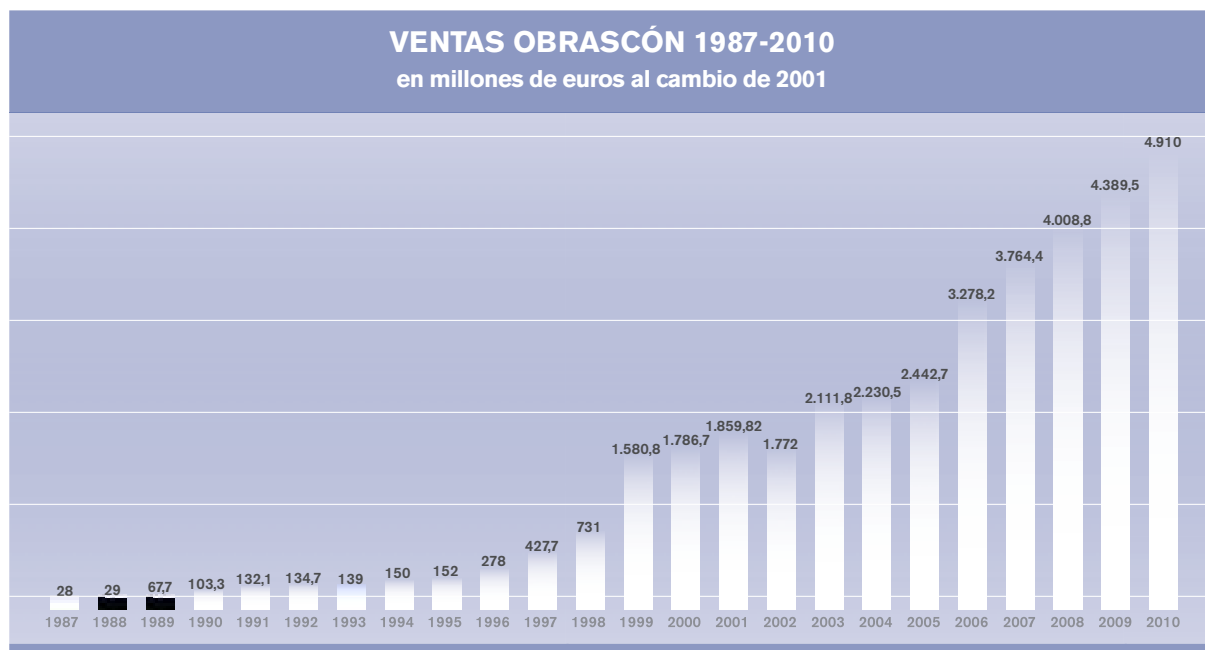
**Tecnología para la gestión del agua,** como mejora de equipos y procesos en depuradoras y desaladoras.

**Mejora de procesos mediante TIC:** gestión de indicadores y de compras, portal del empleado y gestión colaborativa, etc.

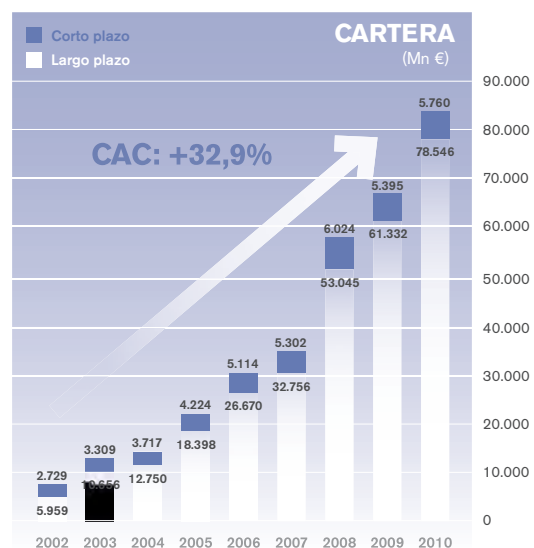
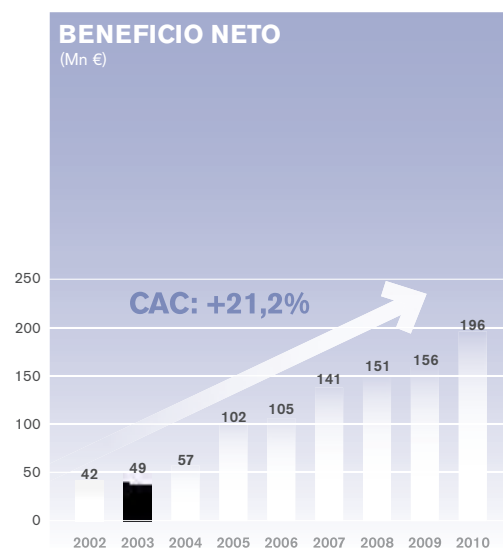
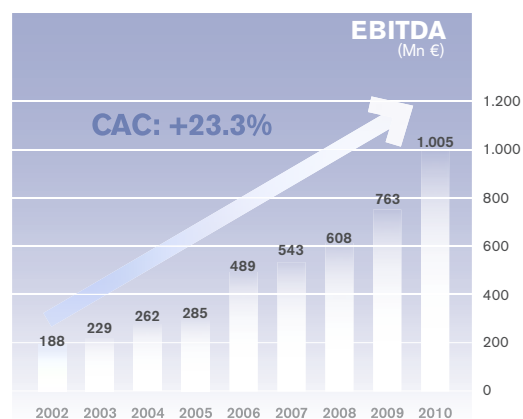
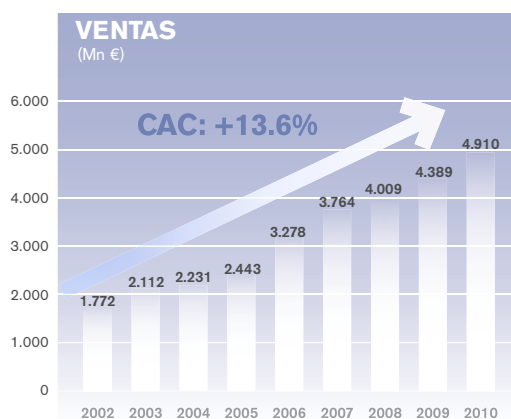
Para afrontar los retos futuros del Grupo, el Comité de I+D+i OHL ha aprobado el Plan Director 2010-2015, que marca pautas de funcionamiento adaptadas a la nueva realidad de un Grupo ya internacional y diversificado y tecnológicamente bien posicionado en sus distintas áreas de negocio.

en España, Centro Europa, Estados Unidos, México y Chile y otros mercados atractivos con criterios de oportunidad. OHL Industrial seguirá centrada en el diseño y realización de plantas industriales llave en mano. Se configura como la otra área emergente

de negocio. Los sectores ajenos a la construcción y el mercado inmobiliario no figuran entre las opciones del Grupo, con la edificación residencial, prácticamente olvidada, con tendencia cero”.



### NUEVE AÑOS DE UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO





DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2001



*Capítulo*

# 13

# *Un futuro en construcción*

*“Guarda siempre algo para mañana, y si es posible para muchos días. Es importante crear las condiciones para prevenir, pues, si lo haces, no habrá imprevistos que te produzcan situaciones difíciles. No esperes a estar en el aprieto; debes poder avizorarlo de antemano. Con madura reflexión, puedes librarte del mal momento.”*  
*[Baltasar Gracián<sup>(1)</sup>].*

El 7 de mayo de 2002, durante el desarrollo de la Junta General Ordinaria de OHL, Juan-Miguel Villar Mir, en el informe que como Presidente realizó ante los accionistas, dio por finalizados los procesos de integración que habían conducido, desde 1996, a la configuración de Obrascón Huarte Lain como uno de los grandes grupos españoles de construcción y servicios. Si la gran meta del quinquenio anterior

---

<sup>(1)</sup> La portada de esta obra dice: “Oráculo manual y arte de prudencia. Sacada de los aforismos que se discurren en las obras de Lorenço Gracián. Publícala d. Vincencio Ivan de Lastanosa i la dedica al excelentísimo señor/ d. Luis Méndez/ de Haro, conde duque. Con licencia: impresso en Huesca, por Iuan Nogues. Año 1647”.

-1996-2001- había sido el cambio de escala, en adelante procedía acometer y consolidar un crecimiento sostenido. Para el logro de este objetivo se había diseñado una estrategia de largo plazo que en aquella misma junta pudieron conocer los centenares de accionistas asistentes. Desde la reunida 2002, Juan-Miguel Villar Mir ha ensalzado aquella estrategia en todas las Juntas Generales Ordinarias porque el Grupo ha registrado un crecimiento sostenido en ventas y beneficios año tras año.

Siete años después, en 2010, cuando cumplía sus primeros diez años bajo la identidad de OHL, el propio Presidente calificó la ejecutoria de la compañía en 2009 como la mejor de toda su historia. El ejercicio cerraba la primera década del nuevo siglo y en el correspondiente informe a los accionistas una vez más recordó la conocida estrategia de éxito trazada siete años atrás. La recapitulación concluyó con el epílogo siguiente: “la estrategia adoptada por el Grupo ha demostrado ser la adecuada porque ha producido los excelentes resultados que hemos visto en todos los órdenes y porque nos ha preservado de riesgos innecesarios que igualmente evitaremos en el futuro. Por esta razón, nuestras líneas directrices serán las que ya conocen. Nos mantendremos al margen, como lo hicimos en el pasado, de negocios alejados del nuestro original de ser constructores; continuaremos con nuestra diversificación en negocios vinculados siempre a la construcción e igualmente permaneceremos ajenos

al sector inmobiliario, porque nos ha preservado de riesgos innecesarios que igualmente evitaremos en el futuro.”

Como si hubiera interiorizado el pensamiento de Baltasar Gracián, que 362 años antes advirtió de la conveniencia de crear las condiciones para prevenir situaciones difíciles y librarse de malos momentos, la alta dirección de OHL seguramente sintió la misma pulsión que indujo la reflexión y condujo a la expresión del aforismo 151 del jesuita oscense. Es indudable que el futuro del Grupo se empezó a construir en el mismo momento en el que su dirección comenzó a aplicar las nuevas líneas estratégicas. A fin de cuentas, la prosa didáctica de Gracián, escrita en la época del barroco que, como le ocurre a la de finales de la primera década del nuevo siglo, fue una sociedad inmersa en una dura crisis, no ha perdido su vigencia<sup>(2)</sup>.

## Desafíos del nuevo siglo

Los desafíos planteados por el nuevo siglo a las empresas basadas en el primer mundo, el de las economías más desarrolladas, no discriminan especialmente entre unas organizaciones y otras ni entre sectores de actividad. Así, los que atañen a OHL son inseparables de los que puedan tener planteados las restantes grandes constructoras españolas y, en general, un alto porcentaje de empresas españolas.

<sup>(2)</sup> Así lo demuestra el hecho de que una versión al inglés, presentada como un manual para ejecutivos, llegara vender, en la última década del siglo pasado, más de cincuenta mil ejemplares en el ámbito anglosajón. Christopher Maurer, *The Art of Worldly Wisdom: A Pocket Oracle*, New York, Currency and Doubleday, 1992.





*La sede central de OHL es una manifestación de proyección futura de un grupo constructor y de servicios. Incorpora las tecnologías constructivas más avanzadas, alberga una comunidad de inquilinos muy internacional, varias representaciones diplomáticas de distintos países incluidas, y es un icono de modernidad de la capital de España.*

En el caso de las empresas españolas en general y de las constructoras en particular, la necesidad de exportar como palanca de crecimiento e incluso de supervivencia, ha beneficiado a todas ellas, con el resultado de un crecimiento espectacular en el siglo pasado y en la primera década del actual. Singularmente en las constructoras, y para soslayar el carácter cíclico de su actividad, la última década del siglo XX ha asistido a un cambio de escala de los grandes grupos que, sustentado por procesos de fusión y dinamizado por estrategias de diversificación e internacionalización, ha situado el mercado español de la construcción entre los tres mayores de Europa. En paralelo, y como consecuencia del proceso anterior, España cuenta hoy con seis grupos empresariales, OHL entre ellos, con tamaño y tecnología de liderazgo mundial.

Este conglomerado empresarial que integra la construcción española tiene aún mucho camino por recorrer a lo largo del presente siglo. Operar fuera de las propias fronteras contribuye a agudizar el ingenio gestor y el desarrollo corporativo y tecnológico, pero no es nada fácil ni improvisable. Requiere tiempo, preparación y oficio. Sin embargo, la adaptación a las nuevas situaciones, que se perciben cada vez más globalizadas, impone un fuerte ritmo, porque la agresiva competitividad es la principal consecuencia del fenómeno de la globalización. Por este motivo, y asumido que el mercado interno sostenible de la construcción no superará en el futuro la mitad del actual, cualquier perspectiva estratégica sólida de una constructora hispana pasa inevitablemente por fortalecer su competitividad exterior.

En muchos casos, uno y otro factor han llevado ya a las grandes constructoras a la conquista de destacadas posiciones internacionales en líneas de negocio que solo algunos años atrás hubieran parecido inimaginables. En esa línea, el caso de OHL figura entre los más notorios, sino el que más. Como reiteradamente se relata a lo largo de los últimos capítulos de la crónica histórica, este Grupo viene practicando la comentada estrategia desde 2002.

Operar bajo la influencia de la globalización ha obligado a las grandes constructoras a perfeccionar sus estructuras. Con sabiduría y eficiencia, han tenido y tienen que manejar los resortes movilizadores internos para la constante mejora de la formación de su personal y la práctica decidida de políticas e inversiones en I+D+i. Ambas palancas son imprescindibles si se quiere afrontar el siglo XXI en condiciones de ventaja competitiva frente al resto de países.

En este contexto, el desafío de la globalización es, probablemente, el más importante que se afronta ya y se deberá seguir afrontando en el futuro, dada la progresiva interdependencia y unificación de los mercados impulsada por las telecomunicaciones de esta era digital. Este fenómeno globalizador se identifica a menudo con las sociedades que viven bajo la democracia liberal, puesto que son criterios de mercado los que impulsan que el intercambio internacional de bienes y servicios esté creciendo por encima del 5% anual, más deprisa que el Producto Interior Bruto mundial, con beneficio notable para las economías emergentes. Estas, precisamente, se

vieron menos afectadas por la larga y profunda crisis financiera e inmobiliaria de los últimos años de la primera década del siglo XXI.

## El Mundo mira al lejano oriente

El terreno de juego ha dejado de ser nacional y ha pasado a ser mundial; y no solo para las constructoras ni para las empresas más grandes. Presa de la autarquía y del intervencionismo durante varias décadas, España se incorporó con retraso al proceso de los grandes intercambios comerciales en

el que estaba inmersa la economía mundial desde hace medio siglo. Este retraso, sin embargo, no ha impedido que las empresas españolas hayan hecho los deberes con rapidez, principalmente por la acertada interpretación de los escenarios que se iban abriendo con la globalización y el claro deseo de aprovechar esas corrientes positivas.

Concesiones y construcción internacional se mantendrán como los dos ejes estratégicos de crecimiento futuro. Existe ya un consenso general que señala a los países denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China), de



*OHL ha consolidado en la internacionalización y en la diversificación en concesiones de infraestructuras su estrategia de futuro, una de las imprescindibles en un mundo globalizado. En la imagen, algunos de sus altos directivos posan durante una visita a la autopista Fluminense, una de las federales del Grupo en Brasil, uno de los países GRI: Desde la izq., Luiz Cezar Correa Velloso, director de Desarrollo de Nuevos Negocios; Carlos Ferreira de Oliveira Filho, Presidente de OHL Brasil; Luis García-Linares, director general Corporativo del Grupo OHL; José Alberto B. Gallo, director de autopista Fluminense; Rogério Bastos, gerente de Planificación y Contratos; Juan-Miguel Villar Mú, Presidente del Grupo OHL; Sérgio Campos, gerente Administrativo y Financiero de autopista Fluminense; Francisco Leonardo Moura da Costa, director Administrativo Financiero de OHL Brasil; Felipe Ezquerria Plasencia, Vicepresidente de OHL Brasil y director general Económico Financiero de OHL Concesiones; José Carlos Viana, gerente de Arrendamiento; Paulo Pitta, gerente de Obras y Conservación de Paulista Infraestructural/Latina Manutenção; Edmundo Régis Bittencourt Neto, gerente de Tráfico de autopista Fluminense y Fernando Borges, exgerente de Ingeniería.*

la mano de otros en vías de desarrollo, como los que marcarán la pauta de la evolución del comercio mundial. El prestigioso departamento de estudios del banco HSBC ha pronosticado que, para 2050, diecinueve de las economías que ahora se denominan “en vías de desarrollo” figurarán entre las 30 más ricas del mundo; que todas ellas sumarán más PIB que el de los países desarrollados, y que el crecimiento mundial será posible en su mayor parte gracias a la aportación de aquéllas<sup>(3)</sup>.

Entre las importantes conclusiones inducidas por las previsiones de los expertos del HSBC en el cuadro 1, la más obvia es que el centro de gravedad de las decisiones económicas se moverá desde su actual posición occidental hacia el Lejano Oriente, con trascendentes repercusiones sobre donde se situarán las oportunidades de crecimiento en el mercado mundial, y por lógica derivación, el de la construcción.

### PRINCIPALES ECONOMÍAS MUNDIALES EN 2050

EN 1970	EN 2010	EN 2050
1. Estados Unidos	1. Estados Unidos	1. China
2. Japón	2. Japón	2. Estados Unidos
3. Alemania	3. China	3. India
4. Reino Unido	4. Alemania	4. Japón
5. Francia	5. Reino Unido	5. Reino Unido
6. Italia	6. Francia	6. Alemania
7. Canadá	7. Italia	7. Brasil
8. España	8. India	8. México
9. Brasil	9. Brasil	9. Francia
10. México	10. Canadá	10. Canadá
11. Países Bajos	11. Corea del Sur	11. Turquía
12. Australia	12. España	12. Italia
13. Suiza	13. México	13. Corea del Sur
14. Argentina	14. Australia	14. España
15. Suecia	15. Países Bajos	15. Rusia
16. India	16. Argentina	16. Indonesia
17. Bélgica	17. Rusia	17. Argentina
18. China	18. Turquía	18. Australia
19. Austria	19. Suecia	19. Egipto
20. Dinamarca	20. Suiza	20. Malasia
21. Turquía	21. Indonesia	21. Arabia Saudí
22. Sudáfrica	22. Bélgica	22. Tailandia
23. Venezuela	23. Arabia Saudí	23. Países Bajos
24. Corea del Sur	24. Polonia	24. Polonia
25. Grecia	25. Hong Kong	25. Colombia
26. Noruega	26. Austria	26. Suiza
27. Finlandia	27. Noruega	27. Irán
28. Arabia Saudí	28. Sudáfrica	28. Hong Kong
29. Irán	29. Tailandia	29. Venezuela
30. Portugal	30. Dinamarca	30. Sudáfrica

<sup>(3)</sup> Fuente: Banco Mundial y HSBC.

*Consciente de que la Economía mundial mira al Extremo Oriente, OHL ya ha entrado en la India y estudia proyectos en China. En la foto, el Vicepresidente chino, MirLi Keqiang, escucha a Juan-Miguel Villar Mir durante su estancia en Madrid en enero de 2011. Presencia el encuentro el ministro español de Industria, Miguel Sebastián.*



La dirección de OHL está muy atenta a esta evolución. Fruto de su actividad comercial en el exterior, el Grupo está presente –al cierre de la edición de este libro- en 29 países de los cinco continentes. Esta presencia abarca tanto a economías desarrolladas, como es el caso del centro de Europa, Estados Unidos y Canadá, como también a países en vías de desarrollo. Entre estos, singularmente Brasil y México. En el primero, con una relevante actividad concesional que ha convertido al Grupo en el primer operador privado de autopistas, mientras en México figura como una de las constructoras líderes y donde gestiona una importante cartera de estratégicas autopistas. Consciente también de la migración del eje económico hacia el Este y los países bañados por el Océano Pacífico, OHL cuida especialmente



*OHL presume de tener en Sato una de las marcas más acreditadas en procesos y tecnología de obras marítimas. En la foto, una pinza para colocar bloques en el mar desarrollada en la compañía.*

## La visión de futuro del Presidente del Grupo

El 10 de noviembre de 1972, en la Escuela de Organización Industrial (EOI) –institución que en 2008 concedió el premio a la mejor trayectoria empresarial a Juan-Miguel Villar Mir-, entonces Presidente de Altos Hornos de Vizcaya, dictaba una conferencia sobre “Los Dirigentes en la Nueva Sociedad Industrial” en el acto de apertura del curso 72-73, presidido por su Alteza Real el Príncipe de Asturias, Don Juan Carlos de Borbón.

Villar Mir finalizaba su intervención con lo que él denominaba “acentos de futuro”, e indicaba que en los siguientes lustros iban a cobrar más y más importancia los siguientes conceptos:

**Sentido de servicio**, cada día más creciente, tanto a los demás como a la sociedad.

**Planificación estratégica**, frente a actitudes estáticas, ya que el mundo no las manifiesta porque está en un cambio permanente.

**Juicio en función de resultados**, con objetivos cuantitativos y cualitativos, donde la dirección por objetivos era ya en aquel entonces una necesidad evidente.

**Influencia del ordenador**, que en 1972 era un hecho relativamente nuevo, pero con potencialidades y aplicaciones que apenas se habían iniciado.

**Cooperación internacional**, porque al aumentar la velocidad de desplazamiento del hombre y disminuir los costes relativos de transporte, era indudable que se estaban poniendo los cimientos de una etapa mas global, con mayor colaboración internacional, apenas iniciada en aquel momento.

**Investigación y tecnología** (hoy I+D+i), que son aspectos llamados a recibir más y más atención en el futuro, a consecuencia de que la realidad industrial era cada vez más y más cambiante.

los mercados de Oriente Medio, donde ha venido encontrando contratos de oportunidad, como es el caso de Turquía, Catar, Kuwait y la India.

### La apuesta tecnológica

Otro reto importante en el actual siglo, de transcendencia especial para el relanzamiento de la economía española, es la apuesta firme por las actividades de I+D+i. Si la internacionalización brinda una oportunidad de crecimiento, la I+D+i cataliza la rentabilidad y hace posible optimizar la productividad. Recurriendo a Michael Porter, “la innovación es el asunto central de la prosperidad económica”<sup>(4)</sup>.

Es un hecho incuestionable que el progreso del nivel de vida y del bienestar avanza al compás de la productividad, siendo sus factores impulsores clave la educación y la formación. El conocimiento será, sino lo es ya, un factor fundamental de diferenciación competitiva. Si internamente la empresa funciona tanto mejor cuanto más preparado está su personal y más profundos y perseverantes son sus desarrollos tecnológicos, externamente resulta más competitiva si su entorno, el territorio en el que actúa, está racionalmente ordenado y dispone de unas infraestructuras que facilitan la movilidad de bienes y servicios.

La educación, la I+D+i y las infraestructuras son las

<sup>(4)</sup> Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

tres grandes palancas que mueven la productividad e incrementan la competitividad, el bienestar y el empleo.

La OCDE reconoce que España ha reducido la brecha que la separa de los grandes países europeos en términos de porcentaje de inversión en I+D con respecto al PIB, pero advierte que este esfuerzo durante 2008 (1,35%) fue la mitad que el de Alemania (2,63%) y muy inferior al de Francia (2,02%) y al del Reino Unido (1,88%). No ha sido posible el objetivo marcado por la Agenda de Lisboa de que nuestro país alcanzara en 2010 una tasa inversora en tecnología e innovación equivalente al 2% del PIB.

Parecida evolución ha registrado España en lo que afecta a la participación de las empresas en la inversión tecnológica. Aunque triplicado en la última década, el gran esfuerzo privado en este tipo de inversión tampoco nos ha acercado al objetivo europeo de reequilibrio entre financiación pública y privada. En 2008, solo el 54,8% de los gastos en I+D+i fue realizado por las empresas frente a un 64,7% en la UE-27. Esta significativa brecha de diez puntos debería cerrarse en los próximos años, un considerable esfuerzo que tendrá que afrontarse en medio de grandes dificultades económicas. El sector de la construcción, de tanto peso en la economía de España, presenta la cuarta tasa más baja de empresas innovadoras, con un 15,7% de todos los sectores analizados<sup>(5)</sup>.

Entre las actividades relacionadas con el sector de la construcción a optimizar por la vía de la I+D+i

en la segunda y tercera décadas del siglo XXI que la Plataforma Tecnológica Española de la Construcción ha priorizado destacan, en un escenario vertical, las relacionadas con las siguientes actividades: duración, seguridad e intermodalidad de las redes de transporte; automatización, modularidad multifuncionalidad y eficiencia energéticas de la edificación; habilitación de nuevos espacios subterráneos con gran calidad de vida y perforados con automatización inteligente, y diagnóstico, conservación y operación a través de técnicas de realidad virtual en la restauración de edificios e infraestructuras.

Por su lado, las áreas constructivas horizontales concentran la investigación en aspectos comunes a la mayoría de los procesos constructivos, principalmente los siguientes: la sostenibilidad y respeto al medioambiente; la seguridad y salud de los trabajadores, con inspecciones automatizadas de las infraestructuras; el desarrollo de nuevos materiales;



*Las infraestructuras del transporte mantendrán su importancia como negocio de futuro. OHL desarrolla un avanzado proyecto de autopistas inteligentes.*

<sup>(5)</sup> INE y EAE Business School (2010) "La Inversión en I+D+I en España". Madrid.

*El desarrollo de equipos constructivos respetuosos con el medio ambiente permitirá a las constructoras reciclar los residuos en las propias obras. En la imagen, una recicladora de pavimento.*



la incorporación de las ventajas de las TIC a los procesos constructivos, y el desarrollo de máquinas más seguras y respetuosas con el medio, de modo que reciclen los residuos en las propias obras.

### **Las grandes oportunidades de negocio**

El crecimiento de la población y su emigración de la geografía rural hacia la urbana generarán un ámbito de actuación importante para las constructoras. Si se cumplen las estimaciones de la ONU, la población urbana se multiplicará por dos en el mundo, correspondiendo el 98% de ese crecimiento a las economías en desarrollo y emergentes. Tanto si transportan personas y mercancías como agua, información o electricidad, las infraestructuras de transporte tienen y tendrán una gran importancia en el futuro. La OCDE<sup>(6)</sup> ha calculado que el gasto en dotaciones de infraestructuras de telecomunicaciones, carreteras, ferrocarril, electricidad

y agua supondrá en 2030 alrededor del 2,5% del PIB mundial. Ese porcentaje sería mayor si se incluyese la generación de electricidad o los puertos y aeropuertos.

La componente de gasto de mantenimiento y mejora de las infraestructuras en los países desarrollados, caracterizados por su alto grado de equipamiento construido, encierra otra gran bolsa de oportunidad para las constructoras. Es posible que en muchos casos, modernizar las viejas infraestructuras pudiera ser más caro que construirlas de nuevo, pero no se puede prescindir de ellas durante el periodo destructor y constructor. Los países en desarrollo, por su parte, destinarán una gran parte de sus nuevas inversiones a construir las nuevas dotaciones de infraestructuras. En uno y otro caso, el principal reto para afrontar nuevas infraestructuras son los sistemas de financiación, cuya mejor opción para hacerle frente sigue siendo el recurso a los sistemas de concesión.

Algunas estimaciones prevén que hasta 2030 habrá que invertir 40 billones<sup>(7)</sup> de dólares en infraestructuras urbanas en todo el mundo. Será necesario diseñar y adaptar las ciudades para minimizar la generación de emisiones, vertidos y residuos, que ayuden a proteger la biodiversidad y los ecosistemas, y que doten a sus habitantes de los elementos básicos del bienestar basado en el uso eficiente de los recursos y la energía. Será de capital importancia replantearse el diseño y la gestión de los

<sup>(6)</sup> OCDE (2010): Infrastructure to 2030; opportunities and challenges. Paris.

<sup>(7)</sup> Un billón, según la forma en la que las magnitudes económicas se miden en Europa, equivale a un millón de millones. En EE.UU. esa cantidad es 1.000 veces menor, es decir, serían 1.000 millones de dólares. Para que el lector se haga una idea de lo que representan esos 40 billones, baste decir que podrían equivaler a 40 veces el PIB de España, bajo el supuesto que 1\$ se cambiase por 1€.



edificios, los espacios y las infraestructuras urbanas e interurbanas.

Asimismo, la movilidad urbana necesitará infraestructuras de transporte intermodales que sea capaces de crear una combinación diversificada de opciones y una circulación eficiente del tráfico, así como sistemas de transporte inteligentes que permitirán a las personas combinar distintos modos que minimicen sus tiempos de espera.

Las opciones incluyen vehículos comerciales, aviones, barcos, trenes, autobuses ligeros, además de motocicletas, bicicletas, y otros vehículos de dos o tres ruedas, desplazamientos a pie, con el apoyo de las tecnologías de la comunicación y la información, que faciliten las conexiones bajo sistemas inteligentes de transporte (ITS). Además, los consumidores necesitarán información precisa para determinar sus movimientos. El transporte de mercancías urbano seguirá sujeto a requisitos especiales de flexibilidad y capacidad de carga.

El Grupo OHL puede mostrar dos casos que compatibilizan el negocio con la de I+D+i en el campo de infraestructuras sostenibles. Por un lado, el Metro Ligero Oeste que en un corto periodo de funcionamiento ya ha evitado la emisión de 14.600 toneladas de CO<sub>2</sub>, ahorro equivalente a evitar la combustión de más de cinco millones de litros de gasolina. .Por otra lado, el proyecto “OASIS, autopista del futuro”, destinado a convertirse en un



*La producción de energías alternativas y las redes de transporte eléctrico entre las oportunidades de futuro.*

modelo de autopista inteligente que minimice las congestiones de tráfico.

Dentro de las necesidades de mantener o construir nuevas infraestructuras energéticas, las energías renovables podrían multiplicar su volumen por más de dos, pasando de 115.000 millones en 2008 a poco más de 325.000 millones una década más tarde y hasta 2030 habrá que invertir 13 billones de dólares para mejorar las redes de transmisión y distribución energética en todo el mundo<sup>(8)</sup>.

También el agua seguirá siendo un negocio de miles de millones de dólares a nivel nacional, y un negocio multimillonario a nivel municipal. El mundo seguirá necesitando nuevas soluciones para el tratamiento, la conservación y la mejora del acceso al líquido elemento y se estima que, para ello, habrá que invertir del orden de 2 billones de dólares desde 2010 a 2030, según la OCDE.

<sup>(8)</sup> La estimación ha sido realizada por Clean Edge Research, empresa líder mundial en investigación y consultoría dedicada a las tecnologías limpias.

## Conclusión: el futuro se escribe cada día

La definición del término desarrollo sostenible, que se utilizó por primera vez en el Informe Brundtland<sup>(9)</sup>, dice que “aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”. En su momento implicó un cambio muy importante en cuanto a la idea de sostenibilidad, principalmente ecológica, porque incluía un marco que ponía también el énfasis en el contexto económico y social del desarrollo. Después

de 22 años se ha progresado mucho en este aspecto y la sociedad actual ha permeado ese concepto, con especial intensidad e interés entre las generaciones jóvenes, pero que también es ya práctica común en un número cada vez mayor de empresas.

Entre ese grupo de empresas está OHL, una de las primeras empresas españolas en certificarse en la norma ISO 14001, pues lo hizo en 1998. Desde ese mismo momento, la aplicación de las mejores prácticas medioambientales es habitual en



*El Metro Ligero Oeste es una subsidiaria de OHL Concesiones que compatibiliza el negocio con una nueva experiencia de transporte intermodal no contaminante.*

<sup>(9)</sup> Que lleva por título “Nuestro Futuro Común” y fue elaborado en 1987 para la ONU por una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland.

el perímetro constructor, concesional y de servicios del Grupo OHL. Como hecho relevante, diez años después, en 2008, el 100% de las filiales de la división de Construcción Nacional se habían certificado en aquella norma.

El compromiso del Grupo OHL con el desarrollo sostenible es uno de los principios integrados en su gestión operativa y lo refleja en su Memoria sobre Desarrollo Sostenible, que en 2009 tuvo ya su séptima edición y se elaboró conforme al máximo nivel de aplicación A+, de las recomendaciones del Global Reporting Initiative (GRI) en su versión G3, de octubre de 2006, y con el valor añadido de contar con la verificación externa realizada por Deloitte.

Y ese compromiso se materializó a un gran nivel, porque, en marzo de 2008, OHL entró a formar parte del índice Ftse4good YVES, primero con criterios de sostenibilidad que existe en el mercado español. La presencia en este selectivo referente refrenda el compromiso del Grupo con la sostenibilidad como decidida apuesta de futuro.

En esa visión de futuro, el Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa de OHL, aprobado por el Comité de Sostenibilidad y presentado al Consejo de Administración, cuenta desde comienzos de 2010 con una serie de nuevas metas, objetivos marco y líneas de actuación, que guiarán su comportamiento en este ámbito durante años, con un modelo de gestión



*Optimizar la seguridad de los empleados en los procesos de construcción es una de las prioridades de la I+D+i sectorial. En la imagen, obras de OHL en el metro de Miami a su aeropuerto.*

*El medio ambiente destaca entre las políticas de sostenibilidad de OHL. En la foto, semillados especiales para recuperar los parterres en una autopista.*



sostenible propio de OHL, que gana en alcance y en diferenciación, y que servirá de factor de distinción de la empresa frente a su competencia y representará un valor generador de reputación y marca.

Integrar la sostenibilidad en la actividad constructora es especialmente importante porque el núcleo de este negocio es precisamente modificar el entorno y asentar las bases -mediante infraestructuras para el transporte, la energía o el agua- de nuestros sistemas económicos, y precisamente a lo que nos incita el paradigma de la sostenibilidad es a revisar nuestros modelos de actuación y de crecimiento futuro.

Un futuro que OHL contempla con perspectiva de serenidad y de continuidad. Desde que en 2002 publicó su nueva estrategia, el Grupo se ha anticipado a las incertidumbres existentes en cada momento, y eso le permite estar en una posición óptima para encarar el futuro con tranquilidad y optimismo.



DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011

*Capítulo*

14

## CIEN AÑOS, 14 PRESIDENTES

# *Los nombres propios de Obrascón y OHL*

Limitar la historia centenaria de OHL al relato descriptivo de su trayectoria corporativa y de sus obras dejaría inacabado este empeño. Con mayor motivo, esta historia se ha ido configurando mediante equipos de personas que, haciendo posible esas obras, han sido los verdaderos artífices de la propia construcción de OHL. Al frente de esos equipos, un brillante retablo de hombres muy destacados en la historia de España, tanto en el ámbito de las infraestructuras como en el financiero e industrial, ha ejercido la alta dirección de la compañía, desde que la Sociedad General de Obras y Construcciones fuera constituida en los albores de la segunda década del siglo XX. Numerosos apellidos de gran peso en el ámbito empresarial español han protagonizado el ejercicio de esas máximas competencias, tanto en la Presidencia como en las direcciones ejecutivas de la constructora.

Quince presidentes -incluidos en esta cifra algún puesto de responsabilidad similar como sería el caso

de administradores únicos cuando la constructora careció de Consejo de Administración- han dejado su impronta en OHL desde su constitución en 1911 como Sociedad General de Obras y Construcciones, más conocida como Obrascón, acrónimo que utilizaremos en adelante. Algunos compatibilizaron esta función durante la primera mitad del pasado siglo con puestos en los consejos fundacionales de compañías de tan notable referencia histórica, especialmente en el contexto vasco, y tan relevantes en sus respectivos sectores como Saltos del Duero, Ferrocarriles Españoles, Minero Siderúrgica de Ponferrada, Papelera Española, Banco de Bilbao o Banco de Vizcaya, entre otras. Solo uno de todos ellos ha sido propietario de la compañía: su actual Presidente, Juan-Miguel Villar Mir.

El primer consejo reunió a cinco hombres excepcionales en su época, representantes de varias sociedades financieras, cuyas marcas han llegado hasta nuestros días: Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya, integrados en el actual Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), y Banca Aldama. No es exagerado decir que aquel capital inicial de 500.000 pesetas con el que se constituyó la constructora en 1911 contó con el respaldo de algunas de las instituciones financieras más destacadas del panorama económico español de la primera década del siglo XX. Bien lo sabían José de Uribasterra y Bernaola y Pío Ezcurra Aspe, dos de los contratistas de obra pública más relevantes de la época, impulsores del proyecto, cuando se dirigían aquel 15 de mayo, cien años atrás, a la notaría de Bilbao donde quedó oficialmente registrada la

sociedad. Su objetivo no era otro que disponer de financiación más fluida y segura para sus obras.

En el Consejo de Administración fundacional se sentaron, por el Banco de Bilbao, José Joaquín de Ampuero y del Río, Julio de Arceche y Villabaso y José Luis de Villabaso y Gorrita, tío del anterior y primer Presidente de la constructora, además de ser el propio director general de la entidad financiera. También el Banco de Vizcaya puso toda la carne en el asador, al situar a su máximo ejecutivo, Enrique Ocharán, aunque este banco perdió interés rápidamente por el proyecto, y cedió en 1913 a distintas personas físicas 500 de las 900 acciones que poseía de la sociedad.

Ocharán ya había sido sustituido en el Consejo en 1914 por Horacio Echevarrieta y Maruri, notable empresario de origen vasco pero con actividades en toda la Península. Fue propietario del periódico “El Liberal” y uno de los impulsores de la empresa concesionaria de las obras de la Gran Vía madrileña en los años veinte. Políticamente influyente, formó parte del equipo negociador del rescate de los prisioneros españoles en Alhucemas, operación por la que recibió la felicitación personal de Alfonso XIII.

Completó este Consejo de Administración fundacional el marqués de Aldama, Francisco de Ussía y Cubas, abogado propietario de la banca del mismo nombre que, junto a otras sociedades financieras como Banco Hispano Americano, daría origen posteriormente al Banco Central Hispano, posteriormente absorbido por



el Banco Santander. De hecho, su hermano, José Luis, Conde de los Gaitanes, fue el primer Presidente del Banco Central. Aquel 15 de mayo de 1911 fue sin duda un gran día para José de Urribasterra y Bernaola y Pío Ezcurra Aspe, porque cuajaba, junto a una inmejorable compañía societaria, un proyecto por ellos largamente acariciado. Para echar a andar cuanto antes, el primero de ellos aportó su propia constructora, que llevaba su nombre y estaba realizando con éxito varias obras en el Puerto de Bilbao.

Aunque nunca presidió la sociedad, José de Urribasterra y Bernaola puede ser considerado el alma de la empresa. Obrascón se constituyó a partir de una sociedad que llevaba su nombre y que el propio Urribasterra había creado pocos años atrás para presentarse a la licitación de las obras del muelle

Reina Victoria Eugenia del Puerto de Bilbao. De hecho, la primera sede de la constructora, situada en el número 38 de la Gran Vía bilbaína, tenía dos rótulos en su puerta: “José de Urribasterra y Cia” y “Sociedad General de Obras y Construcciones”. En 1912, la nueva sociedad obtuvo y acometió su primera obra, en el Puerto de Lisboa. Además de marítima, Obrascón nació internacional.

*La Gran Vía de Bilbao a principios del siglo XX. En ella estuvo la primera sede de Obrascón. Compartió oficina en el número 38 con la sociedad José de Urribasterra y Cia.*



## Primer Presidente. 1911-1919. José Luis de Villabaso y Gorrita

El honor de aceptar el nombramiento como primer Presidente de la recién fundada Sociedad General de Obras y Construcciones correspondió a José Luis de Villabaso y Gorrita que ejerció el cargo hasta su muerte, acaecida en 1919. Esta práctica del cargo vitalicio fue habitual en la época y la compartieron los tres primeros presidentes de Obrascón entre 1911 y 1960.



Bautizado con cinco nombres, José Luis Samuel Francisco Antonio de Villabaso y Gorrita, nació en Bilbao en 1852, en el seno de una de las familias vascas más influyentes del siglo XIX. Numerosos cargos políticos y administrativos fueron desempeñados por miembros de esta familia. Era tío materno de otro de los consejeros fundacionales de Obrascón, Julio de Arce y Villabaso, figura muy destacada de la historia económica vasca. A través de una de sus hijas, María Pilar Villabaso Zabaleta, el primer Presidente emparentó con la familia Ybarra, enriquecida con actividades navieras y una de las más acaudaladas de Vizcaya al comienzo del siglo pasado. Su hermano Julián fue diputado en Cortes por Vizcaya y su hijo, Fernando Villabaso y Zabaleta, llegó a ser alcalde de Bilbao en 1915. El propio José Luis de Villabaso fue diputado provincial por Vizcaya en 1885.

Al margen de nacer en el seno de una familia con gran peso en la economía vasca, la característica definitoria de José Luis de Villabaso fue su talante emprendedor, cualidad que compartió con sus compañeros en el consejo fundacional de Obrascón. Compaginó altas competencias en empresas destacadas de la época:

director general de los bancos de Bilbao y del Comercio, cargos que mantuvo hasta la fusión de ambas entidades, y fundador de La Polar, una compañía de seguros muy significativa en la época por haber contado con un capital social fundacional de 100 millones de pesetas. En 1918 impulsó, junto a los hermanos Ussía y Cubas -Marqués de

Aldama y Conde de los Gaitanes, respectivamente- la Minero Siderúrgica de Ponferrada, que llegaría a ser la mayor compañía carbonífera privada de España entre los años cincuenta y setenta del siglo XX.

José Luis de Villabaso no agotó su capacidad emprendedora en proyectos del ámbito financiero e industrial. En su dilatado currículum figura la fundación de un club de fútbol, el Bilbao Football Club, del que fue promotor y Presidente en el año 1900. Pocos años después, este club dio origen, junto a su adversario, el Athletic Club, al actual Athletic de Bilbao. No fue el único Presidente de Obrascón apasionado por el fútbol. Conocida es la afición por este deporte del actual Presidente de OHL, Juan-Miguel Villar Mir, muy unido al Real Madrid.

## Segundo Presidente.

1919 a 1932.

### José Joaquín de Ampuero y del Río

Tras el fallecimiento de José Luis de Villabaso, en 1919, tomó la presidencia de Obrascón José Joaquín de Ampuero y del Río, un abogado vizcaíno, nacido en Durango en 1862, que, al igual que sus compañeros del Consejo de Administración, compaginó muchas y variadas ocupaciones profesionales, mercantiles e incluso políticas. Había cumplido 57 años cuando asumió la presidencia de Obrascón.



Hombre del Banco de Bilbao, del que fue consejero y al que llegó procedente del Banco de Comercio, los negocios de José Joaquín de Ampuero se concentraron durante muchos años en el impulso del ferrocarril en España. Participó en la constitución de la Compañía General de Ferrocarriles Españoles, de la que fue consejero, responsabilidad que también ejerció en Ferrocarriles del Norte de España, llegando a ser Vicepresidente del Ferrocarril Central de Aragón. Una persona tan estrechamente ligada a una infraestructura naciente, imprescindible en las primeras décadas del siglo XX, era un Presidente y consejero adecuado para una constructora en ciernes, por las posibilidades de contratación que, entonces y ahora, ofrece una obra ferroviaria. Esta circunstancia seguramente no pasó desapercibida para sus compañeros del Consejo al ser elegido como Presidente del mismo.

No agotan ambas facetas la intensa y heterogénea actividad mercantil de José Joaquín de Ampuero. También intervino en la fundación de Saltos del Duero en 1928, en cuyo primer Consejo de Administración coincidió con otros dos fundadores de Obrascón, Julio de Arteche y Pío Ezcurra. Tal coincidencia en

los consejos inevitablemente condujo a operaciones conjuntas de las dos empresas. Obrascón se hizo cargo en 1929 de la construcción del nuevo embalse del Esla, que daría origen a la empresa eléctrica Consorcio de Saltos del Duero, integrada posteriormente en Iberduero y actualmente en Iberdrola. Precisamente, para suministrar

cable de cobre a Saltos del Duero, Ampuero contribuyó a fundar una nueva empresa, industrial en este caso: la Sociedad Española de Construcciones Electromecánicas, SECEM, una compañía que en los años cincuenta y sesenta se convertiría en uno de los principales clientes industriales de Obrascón en Córdoba, donde poseía una importante fábrica.

Tanta y tan variada actividad empresarial no impidió a José Joaquín de Ampuero elevar su influencia económica y social a través de la política. Fue senador por el partido tradicionalista en 1919, 1921 y 1923, y diputado jaimista a Cortes en 1916, 1917 y 1918. Anteriormente, había sido uno de los comisionados vascos para la firma del concierto económico de 1906. Permaneció trece años al frente de la sociedad.

Tercer Presidente.  
1932 a 1960.  
Julio de Arteche y Villabaso



En los primeros Consejos de Administración hubo ya algunos episodios de continuidad sucesoria familiar. José Joaquín de Ampuero, cuyo hijo ocupó su vacante en el Consejo entre 1932 y la década de los 70, ejerció su mandato entre sendas presidencias protagonizadas por miembros de la familia Villabaso, muy unida al Banco de Bilbao. En 1919 sucedió al propio director general de la entidad financiera, José Luis de Villabaso y Gorrita, y, tras su fallecimiento en 1932, fue Julio de Arteche y Villabaso, sobrino del anterior, quien tomó el relevo al frente del Consejo durante 28 años. Con el tiempo, éste llegó a convertirse en el primer Presidente no rotatorio del banco bilbaíno.

Julio Francisco Domingo de Arteche y Villabaso fue el último mandatario de Obrascón que ejerció la presidencia de por vida. Su ejercicio del cargo fue además el más largo de la historia de Obrascón. Estuvo al frente de la sociedad un total de 28 años hasta su fallecimiento en 1960, cumplidos los 81 años, si bien éste fue un breve periodo comparado con los 56 años que permaneció en los órganos de gobierno del Banco de Bilbao, del que fue primer Presidente no rotatorio.

Nacido en la capital de Vizcaya en 1878, en el seno de una familia procedente de Las Encartaciones en la vertiente paterna y de Gorritz en la materna, Julio de Arteche registra en su currículo una singular paradoja: haber sido el miembro más joven de la Junta de Gobierno del Banco de Bilbao, a la que accedió en 1903 con tan solo 24 años, y ser el ingeniero industrial español que ha obtenido el título a una edad más longeva, la de 78 años. Abandonó los estudios cuando le faltaban tres asignaturas para obtener el título, al ocupar un puesto en el Consejo de Administración del Banco de Bilbao, y no los retomaría hasta el final de su vida. Fundó y presidió numerosas sociedades e instituciones, hasta el punto de haber sido uno de los presidentes de Obrascón que más presidencias y vocalías de consejos ha compatibilizado.

En la vertiente institucional, desarrolló una militancia empresarial de gran activismo gremial. Fue Presidente de la Agrupación de Sociedades Anónimas del Norte de España, desde la que defendió activamente los intereses empresariales vizcaínos ante los problemas

surgidos después de la Primera Guerra Mundial. Lideró entonces la oposición al intento de gravar los beneficios empresariales extraordinarios obtenidos durante la contienda, secundada por los financieros y empresarios vascos más notables, entre ellos algunos de sus compañeros de Consejo en Obrascón, como José Luis de Villabaso, Enrique Ocharán o su sustituto, Horacio Echevarrieta.

Compatibilizó esta presidencia de las sociedades norteñas con la de la Asociación de Bancos y Banqueros del Norte de España, creada en 1916, y participó en el proceso de nacionalización de los valores de las grandes compañías ferroviarias españolas, que en Euskadi contó con un fuerte apoyo del empresariado local, dado el lógico interés de este colectivo por mejorar las comunicaciones entre el Puerto de Bilbao y el interior de la Península. Esta actividad le proporcionó a Julio de Arteche un puesto en el Consejo de la compañía de Ferrocarriles Santander-Bilbao, que ocupó durante muchos años.

Su inagotable liderazgo empresarial solo fue la segunda actividad de su prolífico perfil. Fueron muchas y muy importantes las sociedades que se enriquecieron con el conocimiento y el empuje de Julio de Arteche. Junto con Obrascón, Saltos del Duero fue otra de las grandes iniciativas impulsadas por él. Al igual que Pío Ezcurra, José Joaquín de Ampuero y José Luis de Villabaso, Arteche desempeñó un papel muy activo, tanto en la fundación de la citada compañía eléctrica como en su contribución al nacimiento de la Sociedad Hispano-Portuguesa de Transportes Eléctricos, que posteriormente presidió en los años 20 del siglo pasado.

Tanta y tan relevante actividad representativa empalidece si se observa su ejecutoria en el Banco de Bilbao. Julio de Arteche asumió la presidencia de la entidad en 1942, convirtiéndose en el primer Presidente estable del banco, una competencia que mantendría, como en Obrascón, hasta su muerte en 1960. Fue el gran modernizador del banco; creó una administración central e impulsó su internacionalización. El banco y la constructora fueron sus presidencias más queridas y las mantuvo hasta el final de su vida. Pero las compaginó con otras de compañías tan relevantes como Iberduero, Nitratos de Castilla, Papelera Española, Cellophane Española, Constructora Nacional de Maquinaria Eléctrica o la Sociedad Española de Construcciones Electromecánicas. A todas ellas hay que sumar las vicepresidencias de la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE) y de la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT).

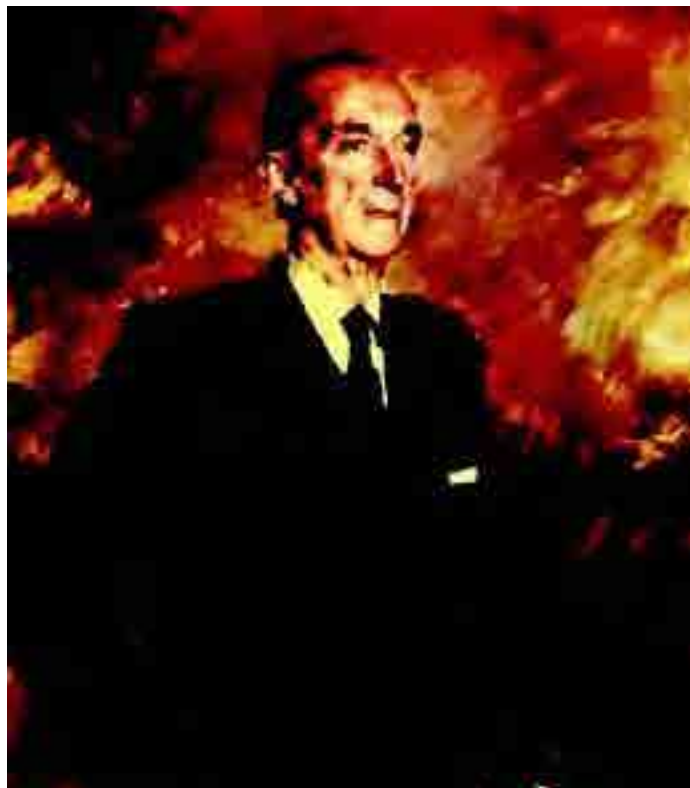
A Julio de Arteche se debe una de las decisiones más trascendentales de la historia centenaria de Obrascón: la adquisición de todo su capital por el Banco de Bilbao en 1934, a las puertas de la Guerra Civil, una época difícil para los contratistas de obras por la penuria de la contratación y la elevada conflictividad obrera, como quedó reflejado en las actas de los consejos de administración de la constructora, reunidos con dificultad en aquellos años turbulentos. Obrascón permaneció en la cartera industrial del banco durante 40 años, hasta 1973.

En lo hasta aquí descrito no agotó Arteche su polifacética trayectoria vital y profesional. También

le quedó tiempo para la política. Al igual que José Luis de Villabaso y José Joaquín de Ampuero, compaginó su labor financiera y empresarial con el desempeño de cargos públicos, si bien durante un periodo más efímero que sus predecesores. Elegido diputado por la Liga Monárquica de Vizcaya (Markina) el 30 de abril de 1923, su carrera política se vio truncada a partir del 12 de septiembre de ese mismo año por el golpe de estado de Primo de Rivera. Su brillante trayectoria empresarial y financiera tuvo, años después, un premio nobiliario, el de Conde de Arceche, que le otorgó Franco en 1950.

El fallecimiento de Julio de Arceche marcó una nueva etapa en las presidencias de Obrascón que, a partir de entonces, fueron mucho más cortas y, hasta la entrada de AHV en los años 70, estuvieron ocupadas por altos ejecutivos del Banco de Bilbao, designados por la propia entidad. Tras su muerte, la primera reunión del Consejo de Administración de Obrascón fue convocada el 22 de julio de 1960. José de Aresti, hasta entonces Vicepresidente, dedicó un sentido recuerdo a la memoria de su predecesor, el hombre que más años había ocupado la presidencia de Obrascón. Recordó entonces no solo su potente capacidad emprendedora sino también “la bondad de su carácter y su caballerosidad, que le hicieron acreedor del afecto y admiración de cuantos tuvieron el honor de establecer contacto con él. La pérdida para nosotros es muy sensible y propongo conste en acta esta manifestación, transmitiendo a la familia el sentimiento de la sociedad por tan dolorosa desgracia”.

## Cuarto Presidente. 1960 a 1964. José de Aresti y Ortiz



La sucesión de presidencias dilatadas en Obrascón no concluiría con Julio de Arceche, aunque sería necesario esperar cincuenta años para contar con otra comparable. El actual Presidente de OHL, Juan-Miguel Villar Mir, ha cumplido 24 años en 2011 al frente de la sociedad.

José de Aresti y Ortiz, bilbaíno de Neguri, mantuvo la condición vizcaína en la presidencia de Obrascón. Sustituyó a Julio de Arceche no solo al frente de la constructora sino también en Papelera Española, una compañía muy unida en su origen a su predecesor e integrante, al igual que Obrascón, del grupo industrial del Banco de Bilbao. Cumplido el cuatrienio que

caracterizó la temporalidad de las presidencias de Obrascón en esta nueva etapa, dejó el Consejo en 1964, para centrar su trayectoria profesional en la entidad financiera, donde, entre otros cargos, ocupó la primera presidencia de la sociedad de cartera en 1970, teniendo como segundo de a bordo a Pedro de Artiach y Pérez, otro hombre muy unido al Banco de Bilbao, que también presidió Obrascón a finales de los sesenta, periodo en el que fue condecorado con la Gran Cruz de Isabel la Católica.

### Quinto Presidente. 1964 a 1968. Gervasio Collar y Luis



Un madrileño que dejó impronta en el País Vasco en las décadas 60 y 70 del pasado siglo, Gervasio Collar y Luis, se convirtió, a los 52 años, en el

primer Presidente no vasco del Banco de Bilbao y, con cuatro años más, asumió la presidencia de Obrascón, en la que sustituyó, en 1964, a José de Aresti. Al igual que en el banco, su nombramiento supuso un impacto aperturista en el monolítico elenco de las familias fundadoras del capitalismo bilbaíno. A pesar de su origen madrileño, su boda en 1940 con Natividad Zabaleta Zaldivar-Guerricagoitia, natural de Lequeitio, y los siete hijos habidos en el matrimonio facilitaron su integración en la alta sociedad bilbaína.

Gervasio Collar nació en Madrid en 1908, se licenció en Derecho con premio extraordinario de fin de carrera e ingresó en el Cuerpo de Abogados del Estado en 1929 con el número 1 de su promoción, cuando solo contaba 21 años, lo que todavía le acredita como el más joven abogado de la historia del cuerpo. Paradójicamente, tuvo que realizar esta actividad en situación de interinidad ya que, a pesar de haber aprobado brillantemente la oposición, la Abogacía del Estado no admitía funcionarios menores de 23 años. Los que le conocieron, recuerdan su inteligencia y brillantez en los negocios, pero sobre todo su gran calidad humana, reflejada en una anécdota que cuentan sus allegados. En 1936, cuando ejercía como abogado del Estado en Barcelona junto a otros dos funcionarios, llegaron los republicanos a llevarse a las checas a sus dos compañeros. Collar, que entonces era soltero, decidió cambiarse por uno de ellos, padre de dos hijos, y fue a prisión en su lugar.

La biografía de Gervasio Collar es inseparable de la fortaleza del Banco de Bilbao, que presidió durante

14 años, desde el fallecimiento en 1960 de Julio de Arteche, el otro gran Presidente del banco, hasta que él mismo tuvo que abandonar el cargo en 1974 por razones de salud, permaneciendo como Presidente de honor hasta su muerte, diez años después. No es posible entender la pujanza del banco bilbaíno sin el empuje de Julio de Arteche y Gervasio Collar.

Este último protagonizó la modernización de la entidad, impulsando la incipiente informatización, promoviendo agresivas acciones comerciales y la salida al mercado en busca de clientes, entre otros logros. Fundó el Banco Industrial de Bilbao para aglutinar todas las participaciones industriales y, además de su presencia en Obrascón, mantuvo otras en distintas entidades, como Naviera Vizcaína, Fertiberia o Petronor. Fue Vicepresidente de sociedades tan importantes como Iberduero, Telefónica y CAMPSA.

### Sexto Presidente. 1968 a 1969. Pedro Artiach Pérez

Como su predecesor, Gervasio Collar, respetó escrupulosamente el turno cuatrienal rotatorio en la presidencia de Obrascón. Llegó en 1964 y se fue en 1968. Una de sus últimas decisiones como Presidente del Banco de Bilbao, siendo director general José Ángel Sánchez Asiaín, fue vender Obrascón a Altos Hornos de Vizcaya, cuando Juan-Miguel Villar Mir presidía la gran siderúrgica vasca.

Seis años antes, Collar había dejado la presidencia de Obrascón en manos de Pedro Artiach Pérez,



perteneciente a una conocida familia industrial vasca, aunque su trayectoria profesional siempre caminó más unida al Banco de Bilbao que al negocio familiar. Fue vocal y Vicepresidente del consejo de la sociedad de cartera del Banco de Bilbao, aunque el cargo más elevado que ejerció en su trayectoria profesional fue la presidencia de Obrascón durante un año, hasta 1969. Posteriormente, en 1977, cuando ya la nueva situación democrática se introducía en España, le fue concedida la medalla de oro al mérito en el trabajo, honor que compartió con un conocido artista coetáneo suyo en el acto de entrega: Joan Miró.

Tras Pedro de Artiach, la dependencia accionarial de Obrascón del Banco de Bilbao se cerró con sendas presidencias ocupadas por altos cargos de la entidad financiera. En cuatro años, Obrascón fue presidida por José María de Ibarondo y Diego Martín Peramo.



## El constructor José de Uribasterra y Bernaola

---

No presidió nunca la compañía, pero la Sociedad General de Obras y Construcciones no hubiera sido posible sin su impulso. José Ramón de Uribasterra contaba 54 años de edad en 1911 cuando fue al notario para constituir la nueva sociedad, de la que fue director gerente hasta 1921, año en el que pasó a ser miembro del Consejo. Cuando falleció, en enero de 1941, había cumplido treinta años en Obrascón, primero como director gerente y luego, de consejero.

Había nacido en Artea-Elejabeitia, se casó con Nicolasa Ibarondo Urién y falleció a los 83 años en su casa de Durango. Su esquila en el periódico pasó menos desapercibida porque figuraba como suegro del ministro de Justicia Esteban Bilbao, entonces en el Gobierno presidido por el general Franco.

Este contratista de obras, que en un poder notarial de 1899 declaró la profesión de carpintero, se caracterizó por ser un gran emprendedor, capacidad de la que dejó constancia no solo como inductor de la constitución de Obrascón. Dedicó sus primeros esfuerzos al naciente sector ferroviario, que a principios del siglo XX luchaba por extender sus ramales por toda la Península con la intención de interconectar las materias primas con las grandes fábricas, llegando a ser Vicepresidente de los Ferrocarriles Vascongados. En 1890 contrató la construcción del ramal ferroviario Casilla-Monte de Maravilla y posteriormente participó en el tramo Atxuri-Túnel de Miraflores, del ferrocarril de Durango.

No obstante, al igual que hacía la mayoría de los hombres de negocios en aquella época, tocó otros ámbitos empresariales. Ejemplo de ello es la constitución, en 1905, en compañía de Pío Ezcurra Aspe, otro accionista fundacional de Obrascón, y cinco socios más, de "José de Uribasterra y Compañía, Tejera Mecánica de los Mimbres".

Su labor empresarial aún dejó tiempo a Uribasterra para la acción política, después de ser elegido en 1909 concejal por el Ayuntamiento de Durango, localidad en la que fijó su residencia. También consiguió por mayoría absoluta ser elegido compromisario a senador. Las obras benéficas figuraron entre las prioridades de Uribasterra, sobresaliendo por sus donativos a la parroquia y el Santo Asilo-Hospital de Ceánuri, una población duranguesa. También contribuyó de manera destacada a la construcción de una capilla en el cementerio municipal.

Como reconocimiento a su trabajo desinteresado, el alcalde del ayuntamiento de la Anteiglesia de Ceánuri se dirigió al subsecretario del Ministerio de la Gobernación "solicitando autorización para la celebración de un homenaje consistente en la colocación de una placa, dando el nombre de don José de Uribasterra Bernaola a una de las avenidas de esta anteiglesia que en la actualidad no tiene nombre alguno".

Séptimo Presidente.  
1969 a 1972.  
José María de Ibarondo y López



El primero de ellos, José María de Ibarondo y López, doctor por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Bilbao, inició su carrera profesional en Iberduero, como adjunto al director general, donde colaboró en los acuerdos de intercambio de energía con Francia. Su vinculación a algunos negocios familiares también le valió los cargos de Presidente de los Ferrocarriles de La Robla y Consejero de Harino Panadera.

De Iberduero pasó al Banco de Bilbao, donde cultivó una profunda amistad con José Ángel Sánchez Asiain, con el que trabajó en el servicio de documentación. De allí pasó a varias compañías vinculadas al banco,

entre ellas, a mediados de los años 60, Industrias del Motor S.A. (IMOSA), como director general, y Fertiberia, que presidió. A título anecdótico, fue uno de los tres presidentes de Obrascón que ha ejercido ese último cargo, ya que antes que él lo hizo Gervasio Collar y, posteriormente, el actual propietario de Fertiberia, Juan-Miguel Villar Mir.

A finales de los años 60, Ibarondo volvió al Banco de Bilbao propiamente dicho, como director de Patrimonio Inmobiliario. Con los años, se había convertido en un hombre de confianza de José Ángel Sánchez Asiain, entonces director general de la entidad financiera, que le mantuvo al frente de Obrascón entre 1969 y 1972, año en el que dejó su cargo para pasar a ocupar la presidencia de Inmobiliaria Bilbao, otra compañía del grupo industrial del banco, muy unida a la constructora. Durante su etapa como Presidente, la sede de Obrascón fue trasladada a Madrid en 1970, aunque muchas de las reuniones de sus Consejos de Administración continuaron desarrollándose en Bilbao, en tanto la compañía se mantuvo en la órbita del banco.

Ya en los años 70, una vez retirado, su simpatía personal, que aún hoy recuerdan sus colaboradores más cercanos en la constructora, y su gran afición al golf, le llevaron a desempeñar otros cargos vinculados al mundo del turismo. Presidió el Aloha Golf Club durante cinco años, al que permaneció muy unido hasta su fallecimiento en 1988. Fue uno de los cinco presidentes que desempeñó su cargo durante un período inferior a cuatro años.

## Octavo Presidente. 1972 a 1973. Diego Martín Peramo

Un ingeniero de Minas, nacido en 1923 y número uno de su promoción en 1955, cerró la serie presidencial del Banco de Bilbao en la constructora. Diego Martín Peramo, directivo de la entidad financiera, a la que estuvo unido en toda su carrera profesional, ocupó el cargo durante menos de un año, ya que, en 1973, la venta de Obrascón a AHV marcó el inicio de una nueva etapa, más influida por la ingeniería de caminos en las sucesivas presidencias.

### Las presidencias en la etapa de la constructora en Altos Hornos de Vizcaya

En los primeros años setenta empezó a gestarse un ambicioso proyecto industrial en el grupo Altos Hornos de Vizcaya (AHV) que, junto al consorcio industrial del Banco de Bilbao, al que pertenecía Obrascón desde 1934, lideraba el panorama empresarial vasco. Este nuevo proyecto provocaría un cambio en el rumbo de Obrascón y permitiría a la constructora sortear con éxito los años del primer *shock* del petróleo, de tanto impacto negativo en la economía occidental y particularmente en España. Los estrategas del nuevo proyecto decidieron incorporar Obrascón al grupo AHV. Para comprender en toda su amplitud las implicaciones del paso de la constructora a Altos Hornos de Vizcaya es conveniente una retrospectiva histórica de la siderúrgica vasca desde la llegada a la misma,

en 1970, de un equipo joven y emprendedor, encabezado por Juan-Miguel Villar Mir, que acaba de ser nombrado Presidente de la misma. Eran tiempos de optimismo económico, animado por una gran demanda exterior de acero, y AHV estaba a punto de embarcarse en un valiente proyecto de gran magnitud: la puesta en marcha de la IV Planta Siderúrgica Integral, un proyecto que daría origen a Altos Hornos del Mediterráneo, en Sagunto.

Previendo los importantes trabajos de construcción que traería consigo la siderúrgica saguntina, el nuevo equipo abogó, desde la presidencia de AHV, por la adquisición de una constructora y la elegida fue Obrascón. Su entrada en AHV le sentó muy bien a la compañía en el primer año, hasta el punto de duplicar la facturación, que aún creció más en 1975, hasta superar los 7.000 millones de pesetas. Lamentablemente, la crisis generada por el primer *shock* del petróleo impactó también en el sector siderúrgico, paralizando el proyecto de Altos Hornos del Mediterráneo y depositando una losa demasiado pesada sobre la viabilidad de Obrascón.

Con el cambio en su accionariado accedieron a la presidencia de Obrascón profesionales de carreras más ligadas al mundo de las infraestructuras, esencialmente ingenieros de Caminos, Canales y Puertos. Ejercieron mandatos más largos, que permitieron llevar a la práctica planes de negocio diseñados para el medio plazo, aunque las circunstancias económicas de la época, lamentablemente, no acompañaron a la hora de consolidarlos.

Noveno Presidente.  
1973 a 1974.  
Sabas Antonio Marín García



En 1973 asumió la presidencia de Obrascón Sabas Antonio Marín García, doctor ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, que dejó su cargo un año después, en 1974, al aceptar la Dirección General de Puertos del Estado, un destino que suponía uno de los reconocimientos más importantes de la Administración Pública a la carrera de cualquier miembro de esta ingeniería. Nacido en 1925 en Jaén, Marín García había dirigido numerosos proyectos de ingeniería civil, entre ellos, las obras marítimas de los puertos de Sevilla, Huelva, Almería, Algeciras y La Línea de la Concepción. Por desgracia, su brillante carrera se vio truncada en 1976, al fallecer, junto a su esposa, víctima de un accidente de tráfico. Solo tenía 51 años y se encontraba en lo más alto de su carrera.

Décimo Presidente.  
1974 a 1978.  
Francisco Esteban  
Rodríguez-Sedano

A Sabas Antonio Marín le sucedió Francisco Esteban Rodríguez-Sedano, otro ingeniero de Caminos, nacido en Madrid en 1926 y director general de la constructora desde un año antes. El nuevo Presidente conocía perfectamente a Juan-Miguel Villar Mir, entonces hombre fuerte de Altos Hornos de Vizcaya. De su primer empleo en OMES, en 1959 se incorporó a Dragados y Construcciones como delegado en Sevilla. En esta constructora creó la Unidad Operativa de Proyectos Especiales, que formó una generación de ingenieros, con gran incidencia en la ingeniería civil española de la segunda década del siglo pasado.



Tras incorporarse en 1973 a Obrascón como Consejero Delegado y asumir un año más tarde la presidencia ejecutiva, dejó ésta en 1978. La presidencia de Rodríguez Sedano se apoyó en el director general Carlos Anabitarte Prieto, nombrado en 1972, bajo la presidencia de Diego Martín Peramo, y al que Juan-Miguel Villar Mir, como Presidente de AHV, consolidó en el puesto, ascendiéndole al grado de Consejero. En este periodo se firmó un préstamo sindicado a largo plazo de 20 millones de dólares que, además de un importante balón de oxígeno para Obrascón, sentó todo un precedente de financiación internacional a empresas españolas.

Finalizada su etapa en Obrascón, Francisco Esteban Rodríguez-Sedano reingresó en la Administración Pública, donde desempeñó altas responsabilidades en el Instituto Nacional de la Vivienda y en la Dirección General de Puertos y Costas. Ya como profesional libre, trabajó como consultor hasta su muerte en Madrid durante el año 2006, después de 56 años de ejercicio profesional ininterrumpido.

## Undécimo Presidente.

1978 a 1980.

### Guillermo Visedo Navarro

En 1978 la situación económica de España y la paralización del proyecto de AHM llevaron al Consejo a nombrar a la propia AHV, una persona jurídica, como presidente de la compañía. No obstante, fue una persona física, Guillermo Visedo Navarro, Vicepresidente de AHV y hombre de confianza de Juan-Miguel Villar Mir, quien se hizo cargo como



representante de la siderúrgica vasca, de ejercer el cargo. Doctor ingeniero de Caminos por la Escuela de Madrid en 1955, había nacido en Jaén en 1927. Después de trabajar, como tantos otros compañeros, en Dragados, pasó al Ministerio de Obras Públicas, donde ocupó puestos destacados y fue nombrado subdirector general de Puertos en diciembre de 1964. Como Vicepresidente, Guillermo Visedo colaboró en Altos Hornos de Vizcaya bajo las presidencias de Juan-Miguel Villar Mir, quien se lo llevó a Bilbao, y de Javier Benjumea, una vez que el primero dejó la presidencia de la siderurgia vasca para hacerse cargo de la Vicepresidencia económica del primer Gobierno de la Monarquía, en 1975.

Después de abandonar AHV en 1987, entró en el grupo FCC, donde permaneció 13 años, primero como Vicepresidente y Consejero Delegado de

Focsa y, finalmente, como Presidente. Contribuyó a la fusión de Focsa y Cydsa -constructora esta última controlada por Alicia y Esther Koplowitz- y encauzó a FCC en la estrategia diversificadora en servicios urbanos. Tras su jubilación en 2000, ha mantenido el cargo de Presidente Honorario de FCC y asesor personal de Esther Koplowitz.

Sus actividades profesionales no agotaron todo el tiempo de Guillermo Visedo. También desarrolló en Bilbao su segunda pasión después de la ingeniería civil: la pintura. De aquella época se conservan óleos de Altos Hornos de Vizcaya pintados por él. Pero no ha sido el único creador artístico que ha llevado las riendas de Obrascón. Juan José Alzugaray Aguirre, su sustituto al frente de la compañía, fue un ingeniero Industrial amante de la creación literaria. Complementó su autoría de numerosos libros con una prolífica colaboración como columnista habitual en diarios nacionales; ABC y Cinco Días, entre otros.

### Duodécimo Presidente. 1980 a 1986. Juan José Alzugaray y Aguirre

Juan José Alzugaray destacó también por haber sido un polifacético profesional. Nació en Irún en 1924 y falleció en Madrid en 2006. Doctor ingeniero Industrial, desarrolló gran parte de su vida profesional en el Grupo Altos Hornos de Vizcaya, donde dirigió la fábrica de Baracaldo-Sestao, desempeñó las direcciones de ingeniería y de planificación general y coordinó el anteproyecto de la IV Planta Siderúrgica Integral de Sagunto.



A Obrascón fue llamado por Guillermo Visedo, que le nombró Consejero Delegado en 1978, al tiempo que asumía la Presidencia. Dos años después, Visedo dejó la Presidencia en manos de Alzugaray, que pasó a ser administrador único de la sociedad, intentando, durante los ocho años siguientes, reflotar la compañía a contracorriente del contexto económico y social que se vivía. Su gestión se vio enormemente condicionada por la fuerte crisis industrial española de los primeros años ochenta y la inestabilidad política, en plena efervescencia de la transición a la democracia.

Desde muy joven, colaboró estrechamente con las asociaciones vinculadas a la ingeniería industrial, llegando a ser Presidente de la Federación Nacional y del Instituto de la Ingeniería de España desde 1988 hasta 1992. Por encima de su labor en el

campo de la ingeniería, Juan José Alzugaray fue un destacado humanista que, alentado por sus amigos, el poeta José Javier Aleixandre y el ingeniero y poeta Gabriel Celaya, ha dejado un legado de cerca de una veintena de obras escritas. Aprovechó esa gran facilidad escritora para describir la etapa en la que su trayectoria profesional caminó unida a Obrascón, una de las más difíciles experimentadas por la empresa constructora, sumida en un pozo de pérdidas que, finalmente, forzaron el “rescate” por parte de Juan-Miguel Villar Mir en 1987.

Su paso por Obrascón quedó plasmado en unos versos, Aleluyas de Obrascón, publicados en su libro “Vivencias”, en los que expresa con sentimiento crítico su experiencia en la compañía. A esos versos pertenecen las dos estrofas siguientes, que revelan su estado de ánimo en su entrada y salida de Obrascón:

*Visedo el del Santo Reino  
con más artes que un halcón  
Jeque, capo y manigero  
de Altos Hornos y Obrascón  
un mal día de verano  
abriome presto el portón  
y me lanzó a la aventura  
de enderezar Obrascón  
solo y ayuno en sapiencia  
del sector de construcción.  
[...]  
Me marchó con una espina  
pues vine, vi y no vencí  
ansío saber al menos  
que a mi gente convencí.  
Adiós hasta siempre amigos  
vuestra ayuda agradecí.*

## Decimotercer Presidente. 1986 a 1987. Ignacio Hidalgo de Cisneros y Alonso



Como el mismo dijo en su poema, Juan José Alzugaray dejó Obrascón, con una espina clavada por no haber conseguido reflotarla, en manos de Ignacio Hidalgo de Cisneros en 1986. Vitoriano, nacido en 1924 en el seno de una familia de militares destacados, había cursado estudios de ingeniería Industrial en la escuela de Bilbao.

Apasionado de la siderurgia, comenzó su andadura profesional nada más finalizar sus estudios, en 1949, en la Compañía Basconia, incorporándose luego a Echevarría (cuyo capital se repartían al 50% Basconia y AHV) como director de laminación de bandas en frío.

Tras la entrada de esta factoría en el Grupo Altos Hornos en 1969, Ignacio Hidalgo de Cisneros se incorporó al joven equipo directivo de AHV, que entonces presidía Juan-Miguel Villar Mir, que le nombró director gerente en 1971. Ya bajo la presidencia de Javier Benjumea, fue nombrado en 1976 consejero director general de Altos Hornos del Mediterráneo, cuyo Consejo de Administración también presidió.

En 1986, cuando era director general de Actividades Inmobiliarias y Constructoras de AHV, Hidalgo de Cisneros se convirtió en administrador único de Obrascón, cargo que ocupó hasta la venta de la constructora al Grupo Villar Mir en 1987. En ese año se retiró, ya jubilado, a su Vitoria natal. Juan José Alzugaray, su antecesor al frente de la constructora, le describió como una simbiosis acertada de ingeniero vasco y caballero español.

## Decimocuarto Presidente. 1987 a 2011. Juan-Miguel Villar Mir

La constructora que había nacido con el respaldo de los grandes bancos vascos para construir el Puerto de Bilbao, que luego contó como accionistas mayoritarios al Banco de Bilbao y a los Altos Hornos de Vizcaya, languidecía camino de su desaparición cuando fue adquirida, en 1987, por Juan-Miguel Villar Mir. Aunque había experimentado en 76 años 13 presidencias, desempeñadas por personas de estilos diferentes y matizados, iba a inaugurar una inédita, protagonizada por un Presidente que, al tiempo, era su principal accionista. Empresa y

Presidente se han mantenido unidos y, un cuarto de siglo después, Obrascón es OHL, una de las seis mayores constructoras españolas y séptimo grupo internacional concesionario de infraestructuras del transporte.

Juan-Miguel Villar Mir ya había sido decisivo para Obrascón en los primeros años 70, al impulsar su compra por AHV cuando presidía la gran siderúrgica vasca. Quince años después, ambos destinos volvieron a unirse, para no separarse. Villar Mir afrontó el “rescate” mediante la adquisición de Obrascón por una simbólica peseta y la asunción de toda su deuda. La ruinosa constructora pasó a cimentar un estilo de gestión empresarial de éxito, que en menos de veinticinco años ha contribuido a forjar uno de los más importantes consorcios empresariales españoles, el Grupo Villar Mir.

Ni remontándose a los orígenes de la compañía, cuando distintos próceres de fecunda y diversa actividad en la industria y las finanzas presidieron Obrascón, es posible encontrar un nombre propio, presidente o no, con una biografía de tanta impronta en su tiempo y de tan prolífica y polifacética actividad como la de Juan-Miguel Villar Mir. Ha abarcado ámbitos tan distintos y hasta distantes como la política, la cátedra, la académica, la gestión profesional de la empresa y la iniciativa emprendedora como empresario. Antes de Villar Mir pueden contarse con los dedos de una mano los casos de personas que han compaginado en España la brillantez académica con el éxito empresarial, sin olvidar un paréntesis de singular e intenso protagonismo en la alta política





económica, cuando, inmerso en una convulsión política y social, nuestro país daba los primeros pasos democráticos, profundamente abatido por la crisis económica generada por el primer *shock* del petróleo.

El actual Presidente y propietario de OHL nació en Madrid en 1931, en el seno de una familia acomodada. Hijo de Juan Villar Lopesino, un militar vocacional perteneciente al Cuerpo de Estado Mayor, y María del Carmen Mir, una mujer muy sensible, amante de la música y premio extraordinario de fin de carrera en el Conservatorio. Aunque no heredó ni patrimonio ni antecedentes empresariales, Villar Mir siempre ha elogiado que aprendió de ellos las que

han sido las claves de su carrera: trabajo, esfuerzo y constancia.

Estas tres capacidades dotaron de gran eficiencia la natural inteligencia de Juan-Miguel Villar Mir ya desde muy niño. Obtuvo matrícula de honor en todos los cursos de bachillerato y fue premio extraordinario en el Examen del Estado para ingresar con solo 18 años en la Escuela de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de Madrid. Se doctoró en esta ingeniería como número uno de su promoción y complementó su formación con una licenciatura en Derecho y sendos master en la EOI y el Economic Development Institute, del Banco Mundial.

## El perfil presidencial de Obrascón/OHL

---

El retrato robot del presidente de Obrascón refleja un hombre de origen vasco, con formación como ingeniero, de una media de 54 años al acceder al cargo, amplia experiencia en el mundo empresarial y financiero que, en dos casos concretos, incluso conllevó la consecución de un título nobiliario, brillante trayectoria académica y profesional a sus espaldas, sensibilidad por el mundo cultural y artístico y, en dos casos muy singulares, apasionados del fútbol.

La sociedad ha tenido 14 presidentes, ocho de los cuales nacieron en el País Vasco y los restantes reparten su cuna entre Andalucía y Madrid. Esta preferente extracción geográfica se explica por la vinculación histórica de la constructora a dos grandes accionistas vascos el Banco de Bilbao y Altos Hornos de Vizcaya. La longevidad de varios de ellos ha hecho posible largas presidencias, en varios casos ejercidas de por vida. Tres de ellos sumaron presidencias que exceden de 65 años.

Seguramente esta circunstancia sea también la que explique la mayoritaria presencia de ingenieros industriales, formación académica que comparten al menos seis de los presidentes, dada la gran tradición entre las familias más adineradas del País Vasco de matricular a sus hijos en la escuela de Ingenieros Industriales de Bilbao que, junto a la de Caminos de Madrid, constituyen un tradicional referente de prestigio académico en la ingeniería española.

Otros cuatro presidentes han procedido de la ingeniería de Caminos, una titulación más cercana al mundo de la construcción. Precisamente, casi todos estos ingenieros de Caminos tuvieron en Dragados su primera escuela de prácticas. Tres abogados y varios empresarios y financieros presidieron asimismo Obrascón, un dato lógico si se tiene en cuenta que el Banco de Bilbao fue el principal accionista de la constructora durante 62 años.

Pero el auténtico denominador común para todos ellos ha sido el fuerte carácter emprendedor. Prohombres de su tiempo que compaginaron múltiples actividades industriales embarcándose en distintas y variadas aventuras empresariales, y cuyos nombres pueden encontrarse vinculados a instituciones y consejos de administración de sociedades muy relevantes en cada época en sectores tan dispares como el ferroviario, portuario, papelerero, vidriero, alimentario, etc. De hecho, esta dedicación sirvió incluso a dos de ellos, cuyas presidencias separa casi medio siglo, para que les fueran otorgados sendos títulos nobiliarios –conde de Arteche y Marqués de Villar Mir– como reconocimiento a su destacada y dilatada trayectoria empresarial al servicio de España.

Su otra gran pasión sería sin duda la cultura, las artes y el deporte. Entre los presidentes de Obrascón y a lo largo de su historia encontramos un pintor amateur, un escritor con cerca de una veintena de obras publicadas en su haber, dos hombres muy vinculados al mundo del fútbol, a través del Bilbao y el Real Madrid, y muchos mecenas que promovieron, en la medida de sus posibilidades, el desarrollo cultural en sus ámbitos de influencia.

Todos ellos concentraron sus esfuerzos en sacar adelante Obrascón y hacer de ella la gran constructora que es hoy en día, aunque solo uno, el actual presidente, ha llevado su compromiso tan lejos como para hacerse propietario además de gestor: Juan-Miguel Villar Mir.

La brillante carrera académica como estudiante le orientó hacia la docencia universitaria con éxito no menos brillante. Obtuvo por oposición sendas cátedras en la Universidad Politécnica de Madrid; primero, la de Contabilidad y Legislación, en la Escuela Técnica de Ingenieros de Obras Públicas, y doce años después regresaba a la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos como catedrático de Organización de Empresas. Justamente el estrado académico que había ocupado su maestro José María Aguirre Gonzalo, otro singular caso de brillante académico e incansable emprendedor.

Durante 33 años, Juan-Miguel Villar Mir compaginó sus actividades académicas con las políticas y empresariales, hasta que la jubilación le obligó a dejar la cátedra, que no la docencia. Mantiene una intensa actividad como conferenciante en foros y escuelas de negocios que le permiten sostener muy vivo el ejercicio docente, una de las grandes preferencias de su vida. Como reconocimiento a su magisterio, el IESE, la primera escuela de negocios de España y una de las más importantes del mundo, ha dado el nombre de Villar Mir a una de sus aulas principales. Poco meses antes de la edición de este libro, en abril de 2011, la Fundación Villar Mir ha dotado con este nombre una Cátedra de Administración de Empresas en la Universidad Politécnica de Madrid, con el objetivo prioritario de contribuir al perfeccionamiento de los postgraduados de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de Madrid.

Cuesta resumir la actividad empresarial de Villar Mir, incluso si se reduce su protagonismo a las no menos

de trece importantes compañías que ha presidido, entre ellas, algunas de notable relevancia y dimensión y en muy diversos sectores. A la ya reseñada de Altos Hornos de Vizcaya, hay que añadir Hidro-Nitro Española, Empresa Nacional de Celulosas, Empresa Nacional Carbonífera del Sur, Cementos del Cinca, Cementos Portland Aragón, Electra de Viesgo, Puerto Sotogrande, Inmobiliaria Espacio, Ferroatlántica y Fertiberia. Además de OHL, actualmente preside el Grupo Villar Mir y Villar Mir Energía.

Como reconocimiento a “su destacada y dilatada trayectoria al servicio de España y de la Corona”, el Rey de España otorgó el título de Marqués de Villar Mir al Presidente de OHL. El Real Decreto apareció publicado el 4 de febrero de 2011, cien días antes de que OHL cumpliera sus cien años de vida. Es un título nobiliario que corona la obra e incansable dedicación al trabajo de Juan-Miguel Villar Mir. La distinción viene a sumarse a otros reconocimientos que el nuevo marqués ha recibido a través de numerosas condecoraciones, entre ellas, las Grandes Cruces del Mérito Civil, del Mérito Militar y de la Real y Muy Distinguida Orden de Carlos III. Allende nuestras fronteras también ha sido objeto de valiosas condecoraciones, la más destacada de ellas la de Caballero de la Legión de Honor Francesa, con la que el vecino país ha querido premiar su labor en pro del fortalecimiento de los vínculos entre España y Francia, así como el reflotamiento de Pechiney Metalurgie, una emblemática industria gala hundida en la crisis cuando fue adquirida por Grupo Villar Mir.

Su historial institucional, aunque más limitado en el tiempo, no desmerece del desempeñado

en los ámbitos empresarial y académico. Muy joven asumió la Dirección General de Empleo y, varias décadas después, ya en el presente siglo, la presidencia nacional del Colegio de Caminos, Canales y Puertos. El hito más importante de su carrera pública ocurrió en 1975, al ser nombrado Vicepresidente del Gobierno para Asuntos Económicos y Ministro de Hacienda del primer Gobierno de la Monarquía. Su acusado sentido de servicio público, cuando una convulsa España iniciaba la transición, le llevó entonces a aceptar un nombramiento que había declinado dos veces a propuestas de Franco. De su presencia en el Ministerio de la madrileña calle de Alcalá datan las bases de la moderna política fiscal española.

Tras dejar el Gobierno en 1976, volvió con más determinación al mundo de la empresa. En su

cabeza empezó a abrirse paso el objetivo de crear su propio negocio. Exploró en aquel tiempo distintas alternativas. Presidió Hidronitro, que años más tarde adquiriría a través de una OPA. Encabezó el proyecto del puerto de Sotogrande y puso en marcha, en La Nava, una finca rústica que había comprado años antes, una de las pocas explotaciones lecheras de España que cumple con la máxima certificación europea triple A.

Cuando a mediados de los años 80 tuvo noticia de que AHV había decidido vender Obrascón no dudó en presentar una oferta, tras cerciorarse de que su anterior relación con la siderurgia vasca, extinguida hacía doce años, no suponía ningún impedimento legal para hacerlo. Junto a su amigo y colaborador en la cátedra de Organización de Empresas, José Luis García-Villalba, y con la colaboración del gran letrado Daniel García

## IDENTIDAD Y PERÍODO PRESIDENCIAL DE LOS PRESIDENTES DE OBRASCÓN

Años ejercicio	Período	Nombre
8	1911-1919	José Luis de Villabaso y Gorrita
13	1919-1932	José Joaquín de Ampuero y del Río
28	1932-1960	Julio Francisco de Arteche y Villabaso
4	1960-1964	José de Arestí y Ortiz
4	1964-1968	Gervasio Collar y Luis
1	1968-1969	Pedro Artiach Pérez
3	1969-1972	José María de Ibarrondo y López
1	1972-1973	Diego Martín Peramo
1	1973-1974	Sabas Antonio Marín García
4	1974-1978	Francisco Esteban Rodríguez-Sedano
2	1978-1980	Guillermo Visedo Navarro
6	1980-1986	Juan José Alzugaray y Aguirre
1	1986-1987	Ignacio Hidalgo de Cisneros
24	1987-2011	Juan-Miguel Villar Mir

Pita y Pemán, puso manos a la obra de inmediato para definir la propuesta. La oferta de compra fue por el valor de una peseta, con el compromiso de asumir las pérdidas de la compañía y excluir reclamación alguna, “como si de acciones compradas en Bolsa se tratara”. Este fue el punto de partida de la actual OHL, resultado de un proceso de concentración empresarial sin precedente en el sector de la construcción, por el que once marcas fueron incorporándose a Obrascón, siendo las más notables las de Huarte en 1998, que dio lugar a Obrascón Huarte (OH) y la de Lain en 1999, que completó el actual acrónimo de OHL y coronó la escalada de Juan-Miguel Villar Mir por ganar altura de capacidad operativa y conseguir una constructora con suficiente tamaño para afrontar cualquier proyecto de construcción. En el proceso figuraron otras compras de menor tamaño, como las de Elsan, Fernández Constructor y Sato, principalmente.

Tras la fusión de OH con Lain, su Presidente, Enrique de Aldama, fue nombrado Presidente de la Sociedad, cargo creado expresamente con motivo de la fusión y que convivió con los de Presidente del Consejo de Administración -cuyos 14 representantes se destacan en este capítulo- y del Comité de Dirección, que ocupaba Villar Mir. Dicho cargo desapareció tras la salida de Aldama en 2000.

Enrique de Aldama y Miñón nació en Madrid en 1933 y sus amigos coinciden en definirle como “un hombre tranquilo”. Doctor ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, acumuló más de una veintena de altos destinos institucionales y políticos, entre los que destacaron la presidencia de SEOPAN, una vicepresidencia de la CEOE, las direcciones generales de Carreteras (1974-1977) y de RENFE (1978-1980), y la subsecretaría del

Formación	Accionista	Vida	Origen
Derecho	B.B., B.V. y B.A.	1852-1919	País Vasco
Derecho	B.B., B.V. y B.A.	1862-1932	País Vasco
Ingeniería Industrial	B.B.	1880-1960	País Vasco
Ingeniería Industrial	B.B.	1895-1983	País Vasco
Derecho	B.B.	1908-1984	Madrid
Ingeniería Industrial	B.B.	-	País Vasco
Ingeniería Industrial	B.B.	1916-1988	País Vasco
Ingeniería Minas	A.H.V.	1923	Andalucía
Ingeniería Caminos	A.H.V.	1925-1976	Andalucía
Ingeniería Caminos	A.H.V.	1926-2006	Andalucía
Ingeniería Caminos	A.H.V.	1927	Andalucía
Ingeniería Industrial	A.H.V.	1924-2006	País Vasco
Ingeniería Industrial	A.H.V.	1924	País Vasco
Ingeniería Caminos	G.V.M.	1931	Madrid

B.B.: Banco de Bilbao. B.V.: Banco de Vizcaya. B.A.: Banca Aldama. A.H.V.: Altos Hornos de Vizcaya. G.V.M.: Grupo Villar Mir

## Quince altos directivos en el Consejo de Administración

Si el número de presidentes de Obrascón durante cien años no superó las catorce personas, el de ejecutivos consejeros tampoco fue muy elevado; prácticamente una cifra igual. La referencia a estos directivos se centra tanto en la categoría de Consejero Delegado como en la de consejero director general. Los diez presidentes de la constructora durante los 67 primeros años solo contaron con siete altos directivos en el Consejo de Administración: José de Uribasterra, fundador de la sociedad; tres ingenieros de Caminos, Carlos Anabitarte Romero, Francisco Esteban Rodríguez Sedano y Ricardo Moreno Torres, y tres ingenieros Industriales, Enrique Idoyaga, Carlos Anabitarte Prieto, hijo del anterior, y Juan José Alzugaray.

**Carlos Anabitarte Romero** fue un guipuzcoano muy vinculado al Banco de Bilbao, entidad desde la que se incorporó a Obrascón al terminar sus estudios en 1926. Participó muy activamente en obras portuarias, como los muelles de Vigo y La Coruña; Acorazados, del Ferrol; Maliaño, de Santander, y el Dique Seco de Cádiz. Técnico brillante, sus normas para el cálculo de muros de muelle, creadas en 1935, aún son utilizadas en la profesión.

Impulsó la delegación de Obrascón en Madrid a partir de los años 50 para facilitar una diversificación en todo tipo de obras, lo que logró especialmente en el mercado de las obras residenciales. Construyó para Inmobiliaria Bilbao, sociedad que también dirigía, promociones de viviendas en el barrio madrileño de Prosperidad, así como en Sevilla y en la Costa del Sol. Uno de sus proyectos más destacados fue el ensanche del barrio de Triana, en Las Palmas de Gran Canaria, con el que se ganaron al mar 135.000 metros cuadrados, posteriormente aprovechados para obra residencial, en cuyo desarrollo participó Obrascón.

Este Consejero Delegado tuvo continuidad familiar en la constructora a través de su hijo **Carlos Anabitarte Prieto**, quien no siguió la carrera del padre y prefirió la ingeniería industrial. Fue nombrado director gerente en 1972, bajo la presidencia de Diego Martín Peramo, y, cuando la constructora pasó a depender de AHV, en 1973, fue nombrado consejero de la sociedad, en la que permaneció hasta el año 1977. Centró su actividad en el área de Edificación.

**Ricardo Moreno Torres** fue el último de los altos directivos de Obrascón que formó parte del Consejo en su etapa final en AHV. Ingeniero de Caminos de la promoción de 1961, como muchos de sus compañeros había trabajado con anterioridad en Dragados y Construcciones. También ejerció cargos de responsabilidad en Europistas y Eurovías, entre otras. Fue Consejero Delegado de Obrascón de enero a julio de 1987.

En el último cuarto de siglo de Obrascón, ya dentro de Grupo Villar Mir, solo ocho altos directivos han simultaneado su ocupación ejecutiva con un puesto en el Consejo de Administración. En este caso, todos son o han sido ingenieros de Caminos, salvo uno, que es economista y abogado.

**José Luis García-Villalba González**, un ingeniero de Caminos madrileño (1930-2010), entró en Obrascón con Juan-Miguel Villar Mir en el verano de 1987. Ambos encabezaron el grupo de inversores que adquirió la constructora al Grupo Altos Hornos de Vizcaya, aunque ambos venían ya colaborando estrechamente, tanto en la actividad académica como en la empresarial. En la primera, García Villalba fue profesor en la Cátedra

de Organización de Empresas de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos de Madrid, cuya titularidad desempeñó Villar Mir durante 25 años.

En Obrascón, García Villalba fue siempre el alter ego de Villar Mir, primero como Consejero Delegado y luego como Vicepresidente del Consejo de Administración, tanto de Obrascón como de OH y de OHL hasta su fallecimiento en el año 2010.

De ascendencia aragonesa y doctor ingeniero de Caminos con veintidós años, **Mariano Aísa Gómez** (1941) ha desarrollado una acreditada carrera en el sector. Fue director de Construcción y Consejero de Laing; director general de Hispano Alemana de Construcciones; Presidente ejecutivo de Auxini, y Presidente de Elsan. Cuando esta última fue adquirida por Obrascón, Aísa se integró en el nuevo grupo, del que fue Consejero durante una década y en el que desempeñó sucesivamente la vicepresidencia de OH, la Dirección General Corporativa y la vicepresidencia Corporativa de OHL. Dejó este Grupo tras su jubilación y actualmente es el principal accionista de Tesela, un *holding* que invierte en Tecnologías de la Información y la Comunicación.

En la vertiente asociativa e institucional, Mariano Aísa tuvo también una participación muy activa. Fue Presidente ejecutivo de SEOPAN, la asociación de constructoras de ámbito nacional; Presidente asimismo de ANCOPI, la Agrupación Nacional de Contratistas de Obras Públicas; Vicepresidente de la Confederación Nacional de la Construcción y miembro de la Junta Directiva de la CEOE y Presidente de su Comisión de Infraestructuras.

**José Antonio Fernández Eléjaga** ha sido el director general de la administración y las finanzas de Obrascón durante 38 años. Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto, en su Bilbao natal, y en Derecho por la de Valladolid, ingresó en Obrascón en 1974, después de haber trabajado durante diez años en General Electric España.

Ejerciendo como adjunto a la dirección corporativa de Administración y Finanzas de la filial española del gigante americano, fue fichado para hacerse cargo de la dirección Económico-Financiera de Obrascón y ha conducido ésta en la época de Altos Hornos, primero, y de Grupo Villar Mir, después. Formó parte del Consejo de Administración de Obrascón y Obrascón Huarte en los ejercicios 1996, 1997 y 1998.

**Francisco Marín Andrés**, manchego de Albacete, ingeniero de Caminos y diplomado en dirección de Empresas por el IESE, se incorporó a Obrascón en 1986. Anteriormente había trabajado durante quince años en Ferrovial, en la que ocupó los cargos de Jefe de departamento de Obra Civil, del Área Internacional con estancia en México y, finalmente, de director regional del País Vasco. En esta última etapa participó en importantes obras, como el superpuerto de Bilbao, el Muelle príncipe de Asturias y la circunvalación Norte de Vitoria.

En Obrascón, donde ha cumplido casi un cuarto de siglo, ha sido director general de Construcción, de Obra Civil en Obrascón Huarte y en OHL. Desde marzo de 2002 es el director general de Construcción Internacional de OHL, ocho años en los que ha dinamizado e impulsado la presencia de la constructora, que cumple su primer siglo en más de 27 países, contribuyendo notablemente al crecimiento del Grupo. En 1911 fue nombrado Presidente de Construcción del Grupo. Fue consejero en los ejercicios 1996, 1997 y 1998 en Obrascón y Obrascón Huarte.

**Pedro María Rodríguez Inciarte** (San Sebastián-Guipuzcoa. 1950) es Ingeniero de Caminos de la promoción de 1973. El actual Presidente y Consejero Delegado de SATO se incorporó a Obrascón con esos mismos cargos en 1996, tras la adquisición de la filial especializada en puertos de OHL, en la que ostentaba el cargo de Consejero Delegado y director general. Su trayectoria profesional ha estado siempre unida a SATO, donde ingresó en 1974 en el departamento de Estudios y Proyectos. Entre 1974 y 1986 ejerció la jefatura de diferentes obras acometidas por la compañía y preparó varios concursos, además de continuar colaborando con la dirección de Estudios y Proyectos. En enero de 1986 fue nombrado director general adjunto de la sociedad, cargo que ostentó hasta 1989, año en el que pasó a ser Consejero Delegado y director general. Rodríguez Inciarte formó parte de los Consejos de Administración de Obrascón en los años 1996 y 1997 y del de Obrascón Huarte en 1998, esta vez en representación de la sociedad Viango, S.L.

**Julián Núñez Olías** es doctor ingeniero de Caminos desde 1964. Fue director general de Agromán (1986), de Comylsa (1990), Presidente ejecutivo de Tecsá (1993) y Consejero Delegado de Construcciones Lain. Tras la fusión de esta con Obrascón Huarte, se incorporó a OHL, en la que fue Vicepresidente y Consejero Delegado de Construcción, ejerciendo la misma función con idéntico cargo en OHL Concesiones. Lideró la entrada de OHL en las concesiones de infraestructuras, una apuesta de gran éxito, que ha elevado al Grupo OHL a los primeros puestos del *ranking* de compañías constructoras de infraestructuras en concesión.

**Juan-Miguel Foulquié Usan** (Madrid, 1948) también se graduó como ingeniero de Caminos en 1972. Fue un profesional de una sola empresa, primero durante 25 años en Huarte, de la que llegó a ser delegado en Las Palmas y de Edificación en Madrid, así como director de Edificación en la zona centro. También dirigió las actividades inmobiliarias y fue Consejero director general de Inmuebles y Filiales.

Con la fusión Obrascón Huarte, Foulquié mantuvo su puesto en el Consejo de OH y dirigió las actividades internacionales y las de inmuebles y filiales en la nueva compañía. Mantuvo las mismas competencias en OHL, hasta que en el año 2000 fue nombrado director general de Construcción y Consejero Delegado un año más tarde, responsabilidad que tuvo que abandonar tres años después, víctima de una enfermedad.

**Rafael Martín de Nicolás Cañas** (Madrid, 1958) es un ingeniero de Caminos madrileño de ascendencia manchega. También se graduó, promoción de 1982, en la escuela de Ingenieros de Caminos de la Universidad Politécnica de Madrid y obtuvo un PADE por el IESE. Trabajó en distintas constructoras, entre ellas Cubiertas MZOV (hoy en Acciona) y la ingeniería Eptisa, hasta su incorporación a Obrascón en 1987. Desde entonces ha sido director general de Sato, director general de Obra Civil y, desde 2004, consejero director general de Construcción de OHL.

Más allá de la inevitable tarea de gestión que entraña su categoría de consejero ejecutivo, Martín de Nicolás ha participado profesionalmente en múltiples proyectos de obra civil, con especial presencia en las obras marítimas, como los puertos de Alicante, Barcelona, Algeciras, Bilbao, Gijón y Coruña. En la vertiente de carreteras, la autopista Pamplona-San Sebastián y el corredor Vélez Málaga-Marbella figuran entre las más destacadas.



### QUINCE ALTOS DIRECTIVOS EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Nombre	Profesión	Cargos ocupados en la compañía	Años en el consejo
José de Uribasterra y Bernaola	Constructor	Fundador y director gerente	1921-1941
Enrique Idoyaga Galdir	Ingeniero Industrial	Consejero Delegado	1934-1960
Carlos Anabitarte Romero	Ingeniero de Caminos	Director gerente y Consejero Delegado	1964-1969
Carlos Anabitarte Prieto	Ingeniero Industrial	Director gerente	1973-1977
Ricardo Moreno Torres	Ingeniero de Caminos	Consejero Delegado	1987
José Luis García Villalba González	Ingeniero de Caminos	Consejero Delegado y Vicepresidente	1987-2010
Mariano Aísa	Ingeniero de Caminos	Vicepresidente, Director General Corporativo y Vicepresidente Corporativo	1996 - 2006
José Antonio Fernández Eléjaga	Economista	Director Económico y Financiero	1996-1998
Francisco Marín Andrés	Ingeniero de Caminos	Director General de Construcción, Obra Civil y Construcción Internacional	1996-1998
Pedro María Rodríguez Inciarte	Ingeniero de Caminos	Presidente y Consejero Delegado de SATO	1996-1998
Julián Núñez Olías	Ingeniero de Caminos	Vicepresidente y Consejero Delegado de Construcción. Mismos cargos en OHL Concesiones	1999
Juan-Miguel Foulquié Usan	Ingeniero de Caminos	Director de Internacional, Inmuebles y Filiales, director general de Construcción y Consejero Delegado	1998. 2001-2003
Rafael Martín de Nicolás Cañas	Ingeniero de Caminos	Director general de SATO, director general de Obra Civil y director general de Construcción	2004-2011

Ministerio de Industria y Energía (1980-1982). Tras su marcha de OHL, coordinó el denominado “Informe Aldama”, origen de la ley que normalizó las prácticas de buen gobierno en las empresas cotizadas y que le llevó hasta la Presidencia de la Comisión especial para el fomento de la transparencia en los mercados financieros y sociedades cotizadas. En el ámbito de la empresa privada, Aldama fue Consejero Delegado de Agromán (1986-1989). Falleció en 2008.

El reflotamiento de Obrascón hasta lograr OHL aún dejó tiempo a Juan-Miguel Villar Mir para introducirse en otros muchos negocios, que hoy configuran su actual consorcio empresarial. En el Grupo Villar Mir coexisten con OHL compañías tan destacadas como Ferroatlántica, primer fabricante mundial de silicio metal; Fertiberia, primer productor europeo de fertilizantes; Villar Mir Energía, productora y comercializadora de electricidad; Pacadar, especializada en grandes prefabricados para infraestructuras, e Inmobiliaria Espacio, el brazo inmobiliario del Grupo.

En 2008, la sede central de Grupo Villar Mir se instaló en Torre Espacio, uno de los cuatro rascacielos que jalonan el Paseo de la Castellana, al norte de la capital de España. Juan-Miguel Villar Mir, su fundador y propietario, cumplía así el sueño de reunir en una sola ubicación a todos sus equipos. El espectacular rascacielos alberga, entre otras notables instituciones y empresas, al Grupo Villar Mir, cuyo volumen de negocios ascendía al entorno de los 8.000 millones de euros en 2010.

Caracterizado por un desarrollo muy equilibrado, lidera varias producciones en el mercado interno y destaca por su internacionalización. Está implantado en 32 países, cuenta con presencia comercial en 17 más, emplea en el exterior dos tercios de sus 30.000 trabajadores y realiza fuera de España más de la mitad de sus ventas totales, y cerca de las tres cuartas partes de su Ebitda. OHL es la joya del Grupo, al que aporta más del 60% de su cifra de negocio y un tercio del beneficio neto atribuible al Grupo Villar Mir.



DE OBRASCÓN A OHL.  
CRÓNICA DE UN CENTENARIO  
1911-2011



*Anexos*

## ANEXO 1

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ENTRE 1911 Y 1987. IDENTIDAD DE SUS MIEMBROS							
Apellidos y nombre	Nombramiento						Cese
	Consejero	Adm. único	Presidente	Vicepresidente	C. Delegado	Secretario	Fecha
<b>DE MAYO 1911 A ABRIL 1920</b>							
VILLABASO Y GORRITA, JOSE LUIS	15/5/1911		15/5/1911				26/7/1919
OCHARAN Y RODRIGUEZ, ENRIQUE	5/5/1911			15/5/1911			30/4/1914
AMPUERO Y DEL RIO, JOSE JOAQUIN	15/5/1911					15/5/1911	
ARTECHE VILLABASO, JULIO	15/5/1911						
USSIA Y CUBAS, FRANCISCO	15/5/1911						
ECHAVARRIETA, HORACIO	30/4/1914			30/4/1914			29/4/1920
<b>DE ABRIL 1920 A FEB 1932</b>							
AMPUERO Y DEL RIO, JOSE JOAQUIN	15/5/1911		29/4/1920				7/1/1932
ARTECHE VILLABASO, JULIO	15/5/1911			6/4/1921			
USSIA Y CUBAS, FRANCISCO	5/5/1911						8/7/1931
ORTIZ DE SOLORZANO, TOMAS	29/4/1920						
URIBASTERRA BERNAOLA, JOSE	16/4/1921						
CORTINA Y ARTETA, EVENCIO	10/8/1931						
GONDRA Y LAZURTEGUI, RICARDO	10/8/1931						
<b>DE FEB. 1932 A JULIO 1960</b>							
ARTECHE VILLABASO, JULIO	15/5/1911		6/2/1932				12/7/1960
ORTIZ DE SOLORZANO, TOMAS	29/4/1920						4/1/1934
URIBASTERRA BERNAOLA, JOSE	16/4/1921						17/1/1941
CORTINA Y ARTETA, EVENCIO	10/8/1931			6/2/1932			1/8/1935
GONDRA Y LAZURTEGUI, RICARDO	10/8/1931			25/4/1936			7/4/1951
AMPUERO GANDARIAS, JOSE MARIA	6/2/1932						
IDOYAGA GALDIR, ENRIQUE	16/7/1934				16/7/1934	12/2/1953	20/5/1960
ARETI Y ORTIZ, JOSE	2/9/1935						
ORTIZ DE SOLORZANO, TOMAS	4/8/1937						15/12/1946
ANABITARTE ROMERO, CARLOS	12/2/1953					22/6/1960	
<b>DE JULIO 1960 A JUNIO 1964</b>							
ARETI Y ORTIZ, JOSE	2/9/1935		22/7/1960				
AMPUERO GANDARIAS, JOSE MARIA	6/2/1932						3/6/1963
ANABITARTE ROMERO, CARLOS	12/2/1953					22/6/1960	
<b>DE JUNIO 1964 A MARZO 1968</b>							
COLLAR Y LUIS, GERVASIO	27/6/1964		27/6/1964				8/3/1968
ARETI Y ORTIZ, JOSE	2/9/1935						8/3/1968
ANABITARTE ROMERO, CARLOS	12/2/1953				27/6/1964	22/6/1960	
AGUIRRE Y ACHUTEGUI, JUAN MARIA	27/6/1964						
AMPUERO Y GANDARIAS, PEDRO	27/6/1964						
CHURRUCA Y CALBETON, ALFONSO	27/6/1964						8/3/1968
GARCIA-MONCO Y FERNANDEZ, FAUSTINO	27/6/1964						8/3/1968
LAISECA Y ALLENDE, GABRIEL	27/6/1964						
<b>DE MARZO 1968 A MARZO 1969</b>							
ARTIACH Y PEREZ, PEDRO	8/3/1968		8/3/1968				15/3/1969
ANABITARTE ROMERO, CARLOS	12/2/1953				27/6/1964	22/6/1960	15/3/1969
AMPUERO Y GANDARIAS, PEDRO	27/6/1964						15/3/1969
LAISECA Y ALLENDE, GABRIEL	27/6/1964						15/3/1969
LOPEZ DE LETONA Y RUEDA, ANSELMO	8/3/1968						15/3/1969
AGUIRRE Y ACHUTEGUI, JUAN MARIA	8/3/1968						15/3/1969
GANDARIAS Y CORRAL, ALEJANDRO	8/3/1968						15/3/1969
ZUBIRIA Y URIZAR, JOSE MARIA	8/3/1968						15/3/1969
GUZMAN Y MARTINEZ, ENRIQUE	8/3/1968						15/3/1969
AGUIRRE Y OLABARRI, JAIME	8/3/1968						15/3/1969
URIEN Y GOIRICELAYA, CEFERINO	8/3/1968						15/3/1969
GONZALEZ DE ECHAVARRI Y ORTIZ DE							
URBINA, JOSE IGNACIO	8/3/1968						15/3/1969
SANCHEZ ASIAIN, JOSE ANGEL	8/3/1968						15/3/1969
EIZAGA Y GONDRA, MARTIN	8/3/1968					15/3/1969	15/3/1969
ARAMBURU Y SALAZAR, JOSE ANTONIO	8/3/1968						15/3/1969

## ANEXO 1 CONTINUACIÓN

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ENTRE 1911 Y 1987. IDENTIDAD DE SUS MIEMBROS							
Apellidos y nombre	Nombramiento						Cese
	Consejero	Adm. único	Presidente	Vicepresidente	C. Delegado	Secretario	Fecha
<b>ADM. ÚNICO MARZO 1969 A MARZO 1972</b>							
IBARRONDO LOPEZ, JOSE MARIA		15/3/1969					13/3/1972
<b>DE MARZO 1972 A JUNIO 1973</b>							
MARTIN PERAMO, DIEGO	13/3/1972		13/3/1972				4/6/1973
CAMINO CHAVES, ESTEBAN	13/3/1972						4/6/1973
CADENAS CORONADO, JESUS	13/3/1972						4/6/1973
GURPIDE HUARTE, JOSE JAVIER	13/3/1972						4/6/1973
MOLINUEVO IZAGUIRRE, FAUSTINO	13/3/1972						4/6/1973
HERNANI CASTILLO, LUIS	13/3/1972						4/6/1973
ANABITARTE PRIETO, CARLOS JOSE							
<b>DE JUNIO 1973 A ENERO 1974</b>							
MARIN GARCIA, SABAS ANTONIO	4/6/1973		4/6/1973				9/1/1974
GUILLERMO VISEDO NAVARRO (AHV)	4/6/1973						
JUAN LUIS BURGOS MARIN (AHV)	4/6/1973						
MARTIN PERAMO, DIEGO (B.B.)	13/3/1972						
NEBREDAS MIGUEL, JOAQUIN (B.V.)	4/6/1973						
CABELLO DE ALBA Y GRACIA, RAFAEL (B.U.)	4/6/1973						
ANABITARTE PRIETO, CARLOS JOSE	4/6/1973						
MARON ALLENDE, BENJAMIN	26/06/1973 C.L.						
<b>DE ENERO 1974 A NOV. 1974</b>							
GUILLERMO VISEDO NAVARRO (AHV)	4/6/1973			9/1/1974			
ESTEBAN RODRIGUEZ-SEDANO, FRANCISCO	9/1/1974				9/1/1974		
JUAN LUIS BURGOS MARIN (AHV)	4/6/1973						
MARTIN PERAMO, DIEGO (B.B.)	13/3/1972						
NEBREDAS MIGUEL, JOAQUIN (B.V.)	4/6/1973						
CABELLO DE ALBA Y GRACIA, RAFAEL (B.U.)	4/6/1973						
ANABITARTE PRIETO, CARLOS JOSE	4/6/1973						
DEVONSHIRE, ROBERT W. (U.S. STEEL)	15/2/1974						
MARON ALLENDE, BENJAMIN	26/06/1973 C.L.						
<b>DE NOV. 1974 A MARZO 1978</b>							
ESTEBAN RODRIGUEZ-SEDANO, FRANCISCO	9/1/1974		6/11/1974				20/3/1978
GUILLERMO VISEDO NAVARRO	4/6/1973			9/1/1974			
Id. Id.	4/6/1973						
MARTIN PERAMO, DIEGO (B.B.)	13/3/1972						15/09/1977
JUAN LUIS BURGOS MARIN	4/6/1973						30/4/1977
ANABITARTE PRIETO, CARLOS JOSE	4/6/1973						24/6/1975
NEBREDAS MIGUEL, JOAQUIN	4/6/1973						18/12/1974
CABELLO DE ALBA Y GRACIA, RAFAEL (B.U.)	4/6/1973						20/12/1977
Id. Id.	9/3/1976						20/12/1977
DEVONSHIRE, ROBERT W. (U.S. STEEL)	15/2/1974						20/12/1977
REYNA LANDECHE, LUIS	25/2/1975						9/3/1976
BANCO DE VIZCAYA S.A., representada por D. Joaquín Nebreda Miguel	24/6/1975						20/12/1977
ALTOS HORNOS DE VIZCAYA S.A., representada por D. E. Aldama y Miñón	15/9/1977			6/10/1977			
RUDOLPHY, EDWARD P. (U.S. STEEL)	20/12/1977						
RODRIGUEZ BALLESTER, SANTIAGO (B.V.)	20/12/1977						
MARON ALLENDE, BENJAMIN	26/06/1973 C.L.						
<b>DE MARZO 1978 A JULIO 1978</b>							
ALTOS HORNOS DE VIZCAYA S.A., representada por D. E. Aldama y Miñón y/o otros	15/9/1977			6/10/1977			28/7/1978
GUILLERMO VISEDO NAVARRO (AHV)	5/6/1973						
JUAN LUIS BURGOS MARIN (AHV)	12/4/1978						
RUDOLPHY, EDWARD P. (U.S. STEEL)	20/12/1977						
MARTIN PERAMO, DIEGO (B.B.)	13/3/1972						
RODRIGUEZ BALLESTER, SANTIAGO (B.V.)	20/12/1977						
CLAUDIO HERNANDEZ-ROS CODORNIU (B.U.)	12/4/1978						

## ANEXO 1 CONTINUACIÓN

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ENTRE 1911 Y 1987. IDENTIDAD DE SUS MIEMBROS							
Apellidos y nombre	Nombramiento						Cese Fecha
	Consejero	Adm. único	Presidente	Vicepresidente	C. Delegado	Secretario	
<b>DE JULIO 1978 A MARZO 1980</b>							
ALTOS HORNOS DE VIZCAYA S.A., representada por D. G. Visedo Navarro	15/9/1977		28/7/1978				28/3/1980
JUAN LUIS BURGOS MARIN (AHV)	12/4/1978			28/7/1978			28/9/1979
RUDOLPHY, EDWARD P. (U.S. STEL)	20/12/1977						28/3/1980
MARTIN PERAMO, DIEGO (B.B.)	13/3/1972						31/12/1979
RODRIGUEZ BALLESTER, SANTIAGO (B.V.)	20/12/1977						28/3/1979
CLAUDIO HERNANDEZ-ROS CODORNIU (B.U.)	12/4/1978						18/4/1979
JUAN JOSE ALZUGARAY AGUIRRE	28/7/1978				28/7/1978		
FERNANDO LABAD SASAIN	28/9/1979						28/3/1980
<b>ADM. ÚNICO MARZO 1980 A DICIEMBRE 1985</b>							
JUAN JOSE ALZUGARAY AGUIRRE	28/7/1978	28/3/1980					31/12/1985
<b>ADM. ÚNICO ENERO 1986 A ENERO 1987</b>							
IGNACIO HIDALGO DE CISNEROS ALONSO	1/1/1986	1/1/1986					
<b>DE ENERO 1987 A JULIO 1987</b>							
IGNACIO HIDALGO DE CISNEROS ALONSO	1/1/1986		9/1/1987				3/7/1987
JAVIER PEREZ-AGOTE POVEDA	9/1/1987						3/7/1987
JOSE MARIA CORTINA RUIZ	9/1/1987						3/7/1987
RICARDO MORENO TORRES	9/1/1987			9/1/1987			13/7/1987

Nota al pie: AHV (Altos Hornos de Vizcaya), B.B. (Banco de Bilbao), B.V. (Banco de Vizcaya), B.U. (Banco Urquijo)

## ANEXO 2

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ENTRE 1987 Y 2011. IDENTIDAD DE SUS MIEMBROS					
Apellidos y nombre	Nombramiento				
	Consejero	Adm. único	Presidente	Vicepresidente	C. Delegado
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987	1/8/1987
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
<b>CONSEJO 1988 a 1991</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987	1/8/1987
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1988				
<b>CONSEJO 1992</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987	1/8/1987
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	30/6/1988				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
<b>CONSEJO 1993</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987	1/8/1987
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
FERNANDO CASTROMIL SANCHEZ	1993				
<b>CONSEJO 1994 a 1995</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987	1/8/1987
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
FERNANDO CASTROMIL SANCHEZ	1993				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
<b>CONSEJO 1996</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987 Vte. 1º	1/8/1987
MARIANO AISA GOMEZ	1996			1996 Vte. 2º	
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
FERNANDO CASTROMIL SANCHEZ	1993				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ELEJAGA	1996				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
FRANCISCO MARIN ANDRES	1996				
PEDRO RODRIGUEZ INCIARTE	1996				
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996				
<b>CONSEJO 1997</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987 Vte. 1º	1/8/1987
MARIANO AISA GOMEZ	1996			1996 Vte. 2º	
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ELEJAGA	1996				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
FRANCISCO MARIN ANDRES	1996				
PEDRO RODRIGUEZ INCIARTE	1996				
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996				



## ANEXO 2 CONTINUACIÓN

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ENTRE 1987 Y 2011. IDENTIDAD DE SUS MIEMBROS					
Apellidos y nombre	Nombramiento				
	Consejero	Adm. único	Presidente	Vicepresidente	C. Delegado
<b>CONSEJO 1998 (OBRASCÓN HUARTE)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987 Vte. 1º	1/8/1987
MARIANO AISA GOMEZ	1996			1998 Vte. 3º	
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ELEJAGA	1996				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA -QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
FRANCISCO MARIN ANDRES	1996				
PEDRO RODRIGUEZ INCIARTE (Viango S.L.)	1996				
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996				
VIDAL AMATRIAIN SOLA	1998				
JUAN MIGUEL FOULQUIE USAN	1998				
RAFAEL GOMEZ PEREZAGUA	1998				
VICTOR MORTE CASABO	1998				
<b>CONSEJO 1999 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
ENRIQUE DE ALDAMA Y MIÑON	1999		21/6/2005		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/87			1/8/1987 Vte. 1º	1/8/1987
JULIAN NUÑEZ OLIAS	1999			1999 Vte. 2º	
MARIANO AISA GOMEZ	1996				
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996				
VICTOR MORTE CASABO	1998				
LADISLAO DE ARRIBA AZCONA	1999				
FERNANDO FERNANDEZ-TAPIAS ROMAN	1999				
LUIGI MICHETTI	1999				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
RAFAEL NARANJO ANEGON	1999				
KARL RÖNNBERG	1999				
LUIS SOLERA GUTIERREZ	1999				
<b>CONSEJO 2000 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987	1/8/1987
MARIANO AISA GOMEZ 1996					
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996				
LADISLAO DE ARRIBA AZCONA	1999				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
KARL RÖNNBERG	1999				
LUIS SOLERA GUTIERREZ	1999				
<b>CONSEJO 2001 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987 Vte. 1º	
MARIANO AISA GOMEZ	1996			2001 Vte. 2º	
JUAN-MIGUEL FOULQUIE USAN	2001				2001
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				

## ANEXO 2 CONTINUACIÓN

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ENTRE 1987 Y 2011. IDENTIDAD DE SUS MIEMBROS					
Apellidos y nombre	Nombramiento				
	Consejero	Adm. único	Presidente	Vicepresidente	C. Delegado
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996				
LADISLAO DE ARRIBA AZCONA	1999				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
KARL RÖNNBERG PASAPT	1999				
LUIS SOLERA GUTIERREZ	1999				
<b>CONSEJO 2002 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987 Vte. 1º	
MARIANO AISA GOMEZ	1996			2001 Vte. 2º	
JUAN-MIGUEL FOULQUIE USAN	2001				2001
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
KARL RÖNNBERG PASAPT	1999				
LUIS SOLERA GUTIÉRREZ	1999				
<b>CONSEJO 2003 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987 Vte. 1º	
MARIANO AISA GOMEZ	1996			2001 Vte. 2º	
JUAN-MIGUEL FOULQUIE USAN	2001				2001
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
LUIS SOLERA GUTIERREZ	1999				
<b>CONSEJO 2004 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987 Vte. 1º	
MARIANO AISA GOMEZ	1996			2001 Vte. 2º	
RAFAEL MARTIN DE NICOLAS CAÑAS	2004				
LUIS BLASCO BOSQUED	1/8/1987				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
LUIS SOLERA GUTIERREZ	1999				
<b>CONSEJO 2005 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			1/8/1987 Vte. 1º	
MARIANO AISA GOMEZ	1996			2001 Vte. 2º	
RAFAEL MARTIN DE NICOLAS CAÑAS	2004				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				

## ANEXO 2 CONTINUACIÓN

EVOLUCIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ENTRE 1987 Y 2011. IDENTIDAD DE SUS MIEMBROS					
Apellidos y nombre	Nombramiento				
	Consejero	Adm. único	Presidente	Vicepresidente	C. Delegado
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
LUIS SOLERA GUTIERREZ	1999				
BALTASAR AYMERICH COROMINAS	2005				
<b>CONSEJO 2006 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			01/08/1987 Vte. 1º	
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996			2005 Vte. 2º	
MARIANO AISA GOMEZ	1996				
RAFAEL MARTIN DE NICOLAS CAÑAS	2004				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
LUIS SOLERA GUTIERREZ	1999				
BALTASAR AYMERICH COROMINAS	2005				
<b>CONSEJO 2007 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			01/08/1987 Vte. 1º	
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996			2005 Vte. 2º	
RAFAEL MARTIN DE NICOLAS CAÑAS	2004				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
LUIS SOLERA GUTIERREZ	1999				
BALTASAR AYMERICH COROMINAS	2005				
<b>CONSEJO 2008-2009 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JOSE LUIS GARCIA-VILLALBA GONZALEZ	1/8/1987			01/08/1987 Vte. 1º	
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996			2005 Vte. 2º	
RAFAEL MARTIN DE NICOLAS CAÑAS	2004				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
JAIME VEGA DE SEOANE Y AZPILICUETA	1994				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
LUIS SOLERA GUTIERREZ	1999				
BALTASAR AYMERICH COROMINAS	2005				
SILVIA VILLAR-MIR DE FUENTES	2008				
<b>CONSEJO 2010 (OHL)</b>					
JUAN-MIGUEL VILLAR MIR	1/8/1987		1/8/1987		
JUAN VILLAR-MIR DE FUENTES	1996			2005	
RAFAEL MARTIN DE NICOLAS CAÑAS	2004				
JAVIER LOPEZ MADRID	1992				
TOMAS GARCIA MADRID	1996				
JOAQUIN GARCIA-QUIROS RODRIGUEZ (Saarema Inversiones)	1996				
JUAN MATO RODRIGUEZ	1999				
LUIS SOLERA GUTIERREZ	1999				
BALTASAR AYMERICH COROMINAS	2005				
SILVIA VILLAR-MIR DE FUENTES	2008				
ALVARO VILLAR-MIR DE FUENTES	2010				
ALBERTO MIGUEL TEROL ESTEBAN	2010				



*Bibliografía*

- Alzugaray, J. J. (2004): "Vascos relevantes del siglo XX". Ediciones Encuentro, Madrid.
- Alzugaray, J.J. (2003): "Vivencias". Ediciones Encuentro, Madrid.
- Alzugaray, J.J. (2004): "Reminiscencias". Ediciones Encuentro, Madrid.
- Blanco Vila, L. (1995): "Las carreteras españolas y sus pavimentos en el siglo XX". INTEVIA, Madrid.
- Boletín del Banco de España (2002): Septiembre. Madrid.
- Brenan, G. (1985): "El laberinto español". Plaza&Janés Editores, S.A. Barcelona.
- Brines, J. (2009): "Diario Expansión", Madrid.
- Camba, J. (2003): "Cuatro historias de la República". Ediciones Destino, S.L. Madrid.
- Car, R (1983): "España: 1808-2008". Ariel Historia, Barcelona.
- Carreño, A. M. (2009): "Los Ingenieros de Caminos en la década 1930-1939". Ángel Mario Carreño, Madrid.
- Casanova, J. (2009): "Historia de España en el siglo XX". Ariel. Historia, Barcelona.
- Comín, F: "Historia económica de España". Ariel, Historia.
- Enciclopedia Auñamendi. (2011): Fundación Euskomedia, Bilbao.
- Eslava Galán, J. (2004): "Historia de España contada para escépticos". Editorial Planeta, Barcelona.
- Eslava Galán, J. (2008): "Los años del miedo". Editorial Planeta, Barcelona.
- Fernández de Pinedo, E. (2003): "Desarrollo, crisis y reconversión de la siderurgia española a través de una empresa vizcaína, AHV". Revista Ekonomiaz, Vitoria.
- Fernández, P. (1991): "Juan-Miguel Villar Mir cabalga de nuevo. El hombre y la empresa". La Vanguardia, 12 de octubre, Barcelona.
- García de Cortázar, F. (2004): "Los mitos de la Historia de España". Editorial Planeta, Barcelona.
- González Enciso, A. (2006): "Historia económica de España". Ariel, Barcelona.
- Hobsbawm, E. (2003): "Historia del siglo XX". Crítica, S.L., Barcelona
- HSBC (2011): *The World in 2050*. Departamento de estudios de HSBC. Londres.
- INE y EAE Business School (2010): "La Inversión en I+D+I en España". Madrid.
- Intereconomía Televisión. (2010): Entrevista a Juan-Miguel Villar Mir. 28 de diciembre. Madrid.

- Juliá, S. (2003): “La España del siglo XX”. Marcial Pons. Historia, Madrid.
- La Vanguardia. (1991): “Fracaso de las nuevas compañías cotizadas”. Grupo Godó, Barcelona.
- Marqués de Lozoya. (1970): “Historia de España”. Tomo 6. Salvat Editores S.A., Barcelona.
- Martín Gaité, C. (2003): “El conde de Guadalhorce, su época y labor”. Tabla Rasa, Libros y ediciones, Madrid.
- Maurer, C. (1992): *The Art of Worldly Wisdom: A Pocket Oracle, Currency and Doubleday*, Nueva York.
- Moa, P. (2004): “Los mitos de la guerra civil”. La esfera de los libros, Madrid
- Montero, F. (2004): “Historia de España. El reinado de Alfonso XIII. Espasa Calpe S.A, Madrid.
- OCDE (2010): *Infrastructure to 2030; opportunities and challenges*. Servicio de Publicaciones de la Ocede, París.
- Paredes, J. (Coordinador) (2004): “Historia Contemporánea de España”. Ariel, Barcelona.
- Payne, S. G. (2006): “El colapso de la República”. La esfera de los libros, Madrid.
- Pijoan, J. (1973): “Historia del Mundo”. Tomo 10. Salvat Editores S.A., Barcelona.
- Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nation*. Free Press, Nueva York.
- Prégo, V. (2004): “Historia de España. La España de Juan Carlos I”. Espasa Calpe S.A., Madrid.
- Preston, P. (2001): “Las tres Españas del 36”. Nuevas Ediciones de Bolsillo, S.L., Barcelona.
- Revista de Obras Públicas (varios números). Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos. Madrid.
- Servicio de Estudios del Banco de España. “Estudio sobre el mercado de la vivienda”.
- Tamames, R.: “Estructura económica de España”. Alianza Editorial S.A.
- Thomas, H. (1976): “La guerra civil española”. Ediciones Grijalbo S.A., Barcelona.
- Tuñón de Lara, M. /1981): “La España del siglo XIX” Tomo II. Editorial Laia S.A., Barcelona.
- Tusell, J. (2004): “Historia de España. El Directorio y la segunda república”. Espasa Calpe S.A., Madrid.
- Tusell, J. (2004): “Historia de España. Franquismo y Transición”. Espasa Calpe S.A., Madrid.
- Tusell, J. (2004): “Historia de España. Guerra y Dictadura”. Espasa Calpe S.A., Madrid.
- Velarde, J. (2009): “100 años de economía en España”. Ediciones Encuentro, Madrid.
- Villar Mir, J.M.: “Las empresas constructoras españolas del siglo XX”. Revista OP, Barcelona.





*Agradecimientos*



*Los autores y editores de esta obra desean expresar su agradecimiento a todas las personas e instituciones que, con su ayuda, dedicación y consejo han hecho posible esta publicación y especialmente a:*

Victor Arroyo, Miguel Cruzado y María Soledad Arnáiz, del Archivo histórico del BBVA. Albino Pardo Rodríguez, director de la Autoridad Portuaria de la Bahía de Cádiz y María José Rodríguez Puerta, Luis Pablo Duque Rueda y Miguel Jesús Ordóñez Camacho, del Archivo Histórico de la misma. José María Pico, director de la Autoridad Portuaria de Bilbao y Mario Jesús Hernáez Uriarte, director de Infraestructuras y Arturo J. Nocito Sánchez, del departamento de Proyectos y Obras. Enrique Maciñeira Alonso, director de la Autoridad Portuaria de A Coruña y Ramón Castro Gonzalez, responsable del Archivo. Cristián Manrique Valdor, Presidente de la Autoridad Portuaria de Santander y Carmelo Rodríguez, responsable del Archivo. Luis Lara Rubido, director de la Autoridad Portuaria de Vigo y Beatriz Colunga, responsable del Archivo. Ignacio López-Aguileta Salazar, jefe del Servicio de Puertos del Gobierno vasco. Carlos Alzaga, director del Puerto de Ondarroa. Julen ErosteGUI y Luis F. Barriuso, del Archivo Foral de Vizcaya. Círculo de Empresarios Vasco. Carmen Vázquez Cáceres y Joaquín Ezcurra, del Departamento de Relaciones Institucionales del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid. Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos. Colegio Oficial de Ingenieros de Minas. Elena Monedero, del Instituto de la Ingeniería de España. Carlos Anabitarte Prieto y Beatriz Bravo. Ignacio Hidalgo de Cisneros. Pilar Alzugaray. Pilar Aresti y Victoria de Lecea. Familiares de José María de Ibarondo. José Domingo Ampuero y Osma. Jesús Oleaga, del departamento de Documentación de “El Correo Español del Pueblo Vasco”. Servicio de documentación de Euskomedia. Germán Martínez, de la delegación de Cádiz de OHL. Ana Martín, de la delegación del País Vasco de OHL. Rosa García Fernández, de la dirección general de Administración y Finanzas OHL. Todos los empleados del Grupo OHL, presentes y pasados, que han colaborado en la aportación de datos, memorias, folletos, imágenes y demás materiales de diferentes épocas con los que ha sido posible la realización de esta obra. Finalmente, todo el equipo de redacción de Ippi Comunicación que ha colaborado en el proceso de investigación y edición.

Realización: IPPI Comunicación. [www.ippi.es](http://www.ippi.es)

Diseño y maquetación: Adaptart. [www.adaptart.com](http://www.adaptart.com)

Impresión:



