

ASISTIRÁ EL JUEVES A LA JUNTA DE LA COMPAÑÍA



Carlos Slim Helú, empresario mexicano, primer accionista de la constructora FCC y aliado de la vicepresidenta de la empresa, Esther Koplowitz.

Así entró Carlos Slim en FCC

George Soros tensó demasiado la cuerda. El inversor estaba seguro de que se quedaría con FCC, pero Esther Koplowitz lanzó un SOS y atrajo el interés del segundo hombre más rico del mundo.

Gemma Martínez. Madrid
 El teléfono de Pablo Santos ardía de tanta actividad en noviembre del año pasado. Santos, uno de los tres yernos de Esther Koplowitz –entonces la mayor accionista de la constructora FCC–, buscaba una salida para que su familia mantuviera la máxima participación en la compañía y, al mismo tiempo, aliviara las tensiones financieras de su suegra y de la propia FCC. Lo necesitaba tanto como el aire que respira, ya que tratar con el inversor estadounidense George Soros –que mantenía negociaciones en exclusiva para hacerse con el control de la compañía– era como darse golpes contra la pared.

El marido de Esther Alcocer Koplowitz contactó entonces con el magnate mexicano Carlos Slim Helú, el segundo hombre más rico del mundo, que ya se había interesado por FCC. Le ofreció ser el accionista de referencia de la empresa en sustitución de Soros, explican fuentes participantes del proceso.

La propuesta convenció a Slim y permitió a Koplowitz



PASIÓN POR EL FÚTBOL. El empresario mexicano Carlos Slim Helú se ha convertido en el accionista mayoritario del Real Oviedo. A finales de mayo, Slim acudió al Hotel Reconquista para presenciar un partido del club ovetense y causó sensación entre los aficionados, posando con aquellos que se lo pidieron, como recoge la imagen.

romper las conversaciones con Soros en menos de 48 horas. El magnate mexicano se hizo con el 25,6% de FCC por unos 700 millones de euros y logró cuatro puestos en el consejo de administración de FCC, incluido uno para él

mismo. Su incorporación al órgano de gobierno deberá ser ratificada por la junta de accionistas el próximo jueves.

Se materializará así una alianza precipitada por la deuda personal que arrastra Koplowitz y que asciende a

unos 1.000 millones. Este importe es consecuencia de las compras que realizó para convertirse en el accionista de control de FCC, con el 50,2%, incluida la adquisición del paquete de títulos de su hermana Alicia Koplowitz en 1998.

El magnate mexicano es ya el primer accionista de la constructora, con el 25,6% del capital

Esther Koplowitz necesitaba liquidez después de que FCC suspendiera el dividendo en 2012

Las acciones de la empresa eran la garantía principal de la citada deuda personal. Si Koplowitz no hacía frente a los vencimientos, la banca podía quedarse con FCC.

La empresa, golpeada por la crisis y por una agresiva política de adquisiciones, suspendió la retribución al accionista en 2012. Koplowitz dejó de cobrar dividendos y se quedó sin la liquidez que necesitaba para devolver la deuda de su sociedad patrimonial, con BBVA y Bankia como mayores acreedores. Comenzó entonces un proceso tortuoso para buscar un socio que le permitiera reфинанciar sus obligaciones con la banca.

Soros apareció en escena en 2013 cuando compró a Koplowitz cerca de un 3% de FCC para que ella pudiera pagar una parte de los intereses de la deuda de su patrimonial. Convertido en accionista minoritario, el inversor de origen húngaro intentó adquirir la deuda de Koplowitz con la banca, pero no hubo acuerdo.

La vicepresidenta de la compañía centró entonces sus esfuerzos en conseguir una ampliación de capital en FCC, que ella no suscribiría, pero sí el nuevo socio de referencia. Ella diluiría su participación pero recibiría entre 500 y 700 millones para pagar los vencimientos de su deuda en 2014 y 2015. El proceso fue pilotado por Jean-Marie Messier, expresidente de Vivendi. La opción Soros agradaba a Messier, igual que al consejero delegado de FCC, Juan Béjar, según las fuentes consultadas.

Después de varios meses y de tantear a otros posibles candidatos, FCC firmó un acuerdo de exclusividad para negociar con el inversor de origen húngaro.



Slim ha cedido la gestión de su grupo de empresas a sus hijos, pero en FCC se implica él mismo

No obstante, las relaciones entre los acreedores de la compañía, los representantes de Koplowitz (sobre todo Messier) y el propio Soros nunca fueron muy fluidas. El financiero estadounidense quería comprar las acciones con fuertes descuentos y exigía unos retornos de capital muy elevados. Algunas de estas ratios hubieran dificultado que FCC pagara un tramo de un préstamo de 1.300 millones por el que abonaba un interés del 11%, según fuentes financieras. "Eran unas condiciones tan duras que en la práctica era como si Koplowitz le regalara el grupo", señala un participante en las negociaciones.

Sin flexibilidad

La negativa de Soros a flexibilizar sus condiciones ahogó a la vicepresidenta de FCC, bloqueó las negociaciones con la banca y creó tensiones en el seno de la propia familia Koplowitz. La empresaria rompió con Messier y dio el mandato de negociar a uno de sus tres yernos, Pablo Santos. Algunas de sus propuestas no sentaron bien a todos los miembros de la familia, integrada por Koplowitz, sus tres hijas y sus tres yernos, entre ellos Santos y Fernando Ortiz, socio director de Proa Capital y marido de Alicia Alcocer Koplowitz.

Finalmente, Santos consiguió convertirse en el hombre fuerte de la familia y pilotó el acuerdo con Slim, apoyándose en Garrigues, según las mismas fuentes. El magnate azteca, asesorado por el des-

El empresario confía en España y cree que puede ser una puerta de entrada a Europa para su grupo

pacho Ontier, fue mucho más flexible que Soros, aunque Koplowitz tuvo que perder el control accionarial y permitir que Slim se convirtiera en el primer accionista de FCC.

"El fracaso de las negociaciones con Soros fue bueno para Slim, porque le dio un baño de realidad a Koplowitz. Ella supo lo que le iba a exigir un inversor financiero del mundo anglosajón y cedió ante una propuesta mejor", explica Robert Tornabell, profesor de Esade. Slim también se benefició de saber "medir los riesgos de una forma diferente a Soros y de entender el negocio de FCC y la cultura del sector mucho mejor que el inversor de origen húngaro", según Carles Vergara, profesor de IESE.

El empresario mexicano ya ha dejado la gestión del grupo familiar en manos de sus hijos, centrándose él en la fundación, pero se ha implicado personalmente en FCC. Slim ha confesado en privado que está convencido de la necesidad de invertir en España y de que FCC puede ser la puerta de entrada a Europa para sus empresas.

La entrada de Slim y la ampliación de capital han dado estabilidad accionarial a FCC y a su estructura financiera, con una menor presión sobre su capacidad de generar ebitda (beneficio bruto de explotación). FCC aspira a renegociar el préstamo de 1.300 millones. La recuperación del dividendo podría ser posible a partir de 2016 en función de cómo evolucionen las cuentas de la empresa.

Cambios en la gestión

La llegada de Carlos Slim a FCC no ha sido un cheque en blanco para Esther Koplowitz. En opinión del magnate y de sus asesores, la gestión de FCC era, en ocasiones, demasiado familiar y paternalista, explican desde el entorno de Slim. El empresario ha situado como nuevo director general de Administración y Finanzas de FCC a Miguel Martínez, que ocupó distintos cargos de responsabilidad financiera en empresas de Slim en México. Además, ha sentado en el consejo a tres de sus hombres de confianza: Juan Rodríguez, Alejandro Aboumrady y Gerardo Kuri. Desde entonces, se han tomado decisiones de calado, como suspender el plan estratégico de FCC. Además, se ha puesto en revisión la actividad de concesiones y se ha despedido al que era su responsable, Antonio de Santiago. Estas medidas han provocado tensiones con el consejero delegado de FCC, Juan Béjar. Slim, que además ha comprado el 24% de Realia a Bankia, ha manifestado que quiere ampliar la base de negocio de FCC fuera de España.