

Abertis. Innovació en *management*

ERNEST SOLÉ UDINA

Resum

En aquest article s'analitza l'estratègia del grup Abertis, des del seu inici com Acesa el 1967, utilitzant la seva evolució històrica com a fil conductor al llarg dels anys, des dels seus orígens com a empresa bolcada en el creixement dins de la seva activitat de construcció i explotació d'autopistes de peatge, a l'actual grup multisectorial (autopistes, aparcaments, àrees logístiques, gestió aeroportuària i telecomunicacions) i multinacional (present en divuit països de tres continents), que aposta per la innovació en el seu model de gestió, amb la incorporació de la Direcció per Missions (DpM).

Paraules clau

Estratègia, creixement, diversificació, internacionalització, management, innovació, Direcció per Missions (DpM).

Abstract

This article analyzes the strategy of Abertis group from its establishment as Acesa in 1967. It uses its historical evolutions as a connecting thread through years, from its origins as a company focusing on growth in construction and operation of toll road activities, to the current multi-sectorial (including motorways, car parks, logistic areas, airport management and telecommunications) and international groups (present in 18 countries on 3 continents), devoted to innovation in its management model, by incorporating the Management by Missions (DpM).

Keywords

Strategy, growth, diversification, internationalization, management, innovation, Management by Missions (MbM).

1. Qui és Abertis. Història

Inicis

El Decret 165/1967 de 26 de Gener, adjudicava la construcció, conservació i explotació del sistema d'autopistes Montgat-Mataró i Barcelona-La Jonquera al grup format per Unió Industrial Bancària, Lliga Financera S.A, Condotte Espanyola S.A (filial de Condotte SpA, d'Itàlia) i Financera Comercial i Industrial S. A., constituïnt Acesa (Autopistas Concesionaria Española, S. A., 1967). L'autopista Montgat-Mataró s'inaugura el 1969 i es converteix en la primera autopista de peatge d'Espanya, la Montgat-Mataró. Acesa, domiciliada a Barcelona, construeix en els seus primers deu anys de funcionament més de 540 km de via.

Primeres adquisicions

El 1979 adquireix Aecasa i, amb això, assumeix el tram d'autopista Montmeló-El Papiol.

El 1984 adquireix Acasa, concessionària de l'Autopista Saragossa-Mediterrani (A-2).

Inici de la diversificació; aparcaments i espais logístics

El 1994 dona un pas cap a la diversificació, adquirint l'operadora d'aparcaments urbans Saba, i dona el següent pas el 1997 construint i explotant espais logístics.

Acesa adquireix competidors, Abertis neix com a líder del sector

Aurea era una concessionària d'autopistes amb seu a València, els accionistes de la qual eren Dragados (majoritària) i dues caixes d'estalvis valencianes; Bancaja i CAM. Dragados havia arribat a ser el principal operador d'autopistes a Espanya, si bé en els anys 90 va decidir escindir la seva divisió de vies de peatge, fusionant-la amb Aumar, (any 2000), creant així Aurea. Iberpistas i Aucat eren altres concessionàries que tenien com a accionistes principals la primera a la família Godia (22%), la mateixa Acesa (8%), i Sacyr (5%), i la segona, Caixa Penedès, Caixa Tarragona i la pròpia Caixa Pensions.

El 2001, Acesa adquireix participació en Iberpistas i obté el control d'Aucat. Així mateix, entra en el capital de Túnel del Cadí (37,2%) i Autema (22,3%).

En aquest mateix any, Iberpistas i Aurea arriben a un acord per a fusionar-se, però Acesa irromp en escena, adquirint Iberpistas i donant lloc finalment (2003) a la fusió de Acesa amb Aurea, de la qual neix Abertis. El 2004, Iberpistas és fusionada amb Abertis.

Acesa estava dominada per «La Caixa», i comptava amb els minoritaris Hisusa (Suez Lyonnais des Eaux, avui GDF Suez -«La Caixa»), Caixa Catalunya, BBVA, i la concessionària italiana Autostrade.

La nova companyia es converteix en líder a Espanya en gestió d'infraestructures de transport i el tercer grup europeu del sector en quilòmetres d'autopistes, sota la presidència d'Isidre Fainé i la direcció de Salvador Alemany.

Intensificació de la diversificació i entrada a nous mercats

L'any 2000, Acesa entrava en el sector audiovisual iniciant la compra de Tradia a la Generalitat de Catalunya (es tractava de la companyia de transport i difusió de senyal audiovisual). El 2003, Abertis intensifica la seva presència en el sector audiovisual; adquirint la companyia Retevisión, líder a Espanya en transport i difusió de senyal audiovisual de Catalunya. Les dues empreses adquirides són capdavanteres en la implantació de la tecnologia digital terrestre (TDT), de manera que Abertis juga un paper fonamental en la implantació i desenvolupament d'aquesta tecnologia en el mercat espanyol.

Des del moment de la fusió, Abertis adquireix diverses participacions i empreses; el 2005 s'internacionalitza adquirint Sanef, concessionària

d'autopistes francesa de propietat majoritàriament estatal, en competència amb Cintra (filial de Ferrovial) i Itínere (Sacyr Vallehermoso), que es presentaven a concurs. Abertis va guanyar la partida en presentar un pla industrial que va agradar al govern francès, i perquè comptava amb aliats francesos com la Caisse des Dépôts, Axa i Predica (filial de Crédit Agricole), així com el holding inversor de la família Peugeot.

La diversificació segueix amb l'adquisició de TBI, empresa de gestió aeroportuària britànica, en OPA amistosa conjunta amb Aena (a través de la societat constituïda a aquest efecte Airport Concessions Development), el 2004 i l'adquisició d'una participació del 32% en Eutelsat, operador de satèl·lits de França, el 2006.

Un projecte que no va arribar a realitzar-se va ser la fusió amb la concessionària d'autopistes italiana Atlantia (abans Autostrade), el mateix 2006. Abertis posseïa un 13,33% de Schemaventotto, que al mateix temps controlava el 50,1% del capital d'Atlantia.

El 2007 adquireix participació del 28,4% a Hispasat, operadora de satèl·lits d'Espanya, i incrementa la participació al 14,6% en Brisa, concessionària d'autopistes de Portugal.

El 2008 es presenta a concurs per a l'adjudicació de la concessió de l'autopista Pennsylvania Turnpike, resultant adjudicatària, però va decidir no estendre l'oferta finalment davant la falta de compliment dels tràmits legislatius en l'Assemblea de l'Estat de Pennsylvania.

També el 2008, inicia procés de compra d'Axion, empresa espanyola dedicada a la difusió de senyal audiovisual i explotació de serveis de telecomunicacions, projecte que s'abandona en 2009, juntament amb la compra de TDM, a causa de les condicions imposades per la Comissió Nacional de Competència, ja que aquestes condicions impedièren assolir els objectius que estaven en la base de l'acord i del projecte industrial.

Abertis a l'actualitat

Abertis és avui un grup internacional que gestiona infraestructures al servei de la mobilitat i les telecomunicacions a través de cinc àrees de negoci: autopistes, infraestructures de telecomunicacions, aeroports, aparcaments i parcs logístics.

Els accionistes actuals d'Abertis són (segons informe anual 2008); Criteria CaixaCorp (28,91%), grup ACS (25,83%), un conjunt d'entitats bancàries (Unicaja-Bancaja, Banc de València, CAM) 5,50%, autocartera 1,5% i resta *free-float* (38,26%). Posteriorment a la publicació de l'informe


anual, al juny del 2009 Banc de València i Bancaja venen les seves accions d'Abertis (Bancaja conserva un 0,07%).




Abertis va continuar la senda borsària d'Acesa formant part del selectiu Ibex-35. Avui dia també es troba present en els índexs internacionals Standard & Poor's Europe 350, FTSEurofirst. Es caracteritza per practicar una política estable de remuneració a l'accionista.






Abertis opera en els següents sectors i països (taula 1):

- Autopistes; Espanya (59% del sector en km), França, Gran Bretanya, Itàlia, Portugal, Argentina, Colòmbia, Puerto Rico, Xile i Sud-àfrica.
- Aparcaments; Espanya, Andorra, Itàlia, Portugal, Xile i Marroc.
- Telecomunicacions; Espanya i França.
- Gestió aeroportuària; 31 aeroports en 9 països; Gran Bretanya, Suècia, Bolívia, Colòmbia, Costa Rica, Xile, Jamaica, Mèxic, EUA.
- Logística; Espanya, França, Portugal i Xile.

Gràficament:

					
EUROPA					
ESPANYA					
ANDORRA					
FRANÇA					
G. BRETANYA					

ITÀLIA					
PORTUGAL					
SUÈCIA					
AMÈRICA					
EUA.					
AMÈRICA LLATINA					
ARGENTINA					
BOLÍVIA					
COLÒMBIA					
COSTA RICA					
XILE					

JAMAICA					
MÈXIC					
PUERTO RICO					
ÀFRICA					
MARROC					
SUDÀFRICA					

Font: elaboració pròpia.

Taula 1: Distribució de països i sectors.

2. Estructura organitzativa d'Abertis

El grup manté una organització tipus holding, consistent en el control i/o participació en diversos negocis independents, amb la finalitat de diversificar operacions i fonts d'ingressos, al mateix temps que es limiten els riscos. Aquesta estructura proporciona entre altres els avantatges següents:

- Optimitza la distribució de despeses estructurals entre Societats.
- Facilita la diversificació de les activitats econòmiques del Grup.
- La consolidació de Comptes Anuals permet un millor control de gestió i transmet una imatge més fidel de la realitat econòmica del Grup enfront de tercers.
- Genera una disminució del risc mercantil derivat de les diferents ac-

tivitats econòmiques, permetent limitar els recursos propis de cada societat als estrictament necessaris per al desenvolupament dels seus objectius.

- Permet reinvertir els excedents d'una societat en una altra del mateix grup, mitjançant la distribució de dividendes al Holding gaudint per això de diversos avantatges fiscals.
- Permet compensar les pèrdues de les companyies del Grup o associades.

Abertis organitza les seves activitats seguint un esquema divisional per àrees de negoci (autopistes, aparcaments, àrees logístiques, aeroports i telecomunicacions), que al mateix temps divideix per zones geogràfiques (vegeu estructura organitzativa completa en http://www.abertis.com/pdf/estructuraprint/_09_ca.pdf).

3. Estratègies que han marcat la trajectòria d'Abertis

L'estratègia d'Abertis es basa en el creixement continu, selectiu, amb criteris de rendibilitat i vocació de permanència a llarg termini en les inversions i amb participació activa en la gestió, l'optimització del *know how* de la gestió, i la col·laboració amb els socis i les administracions públiques dels territoris on actua. Inverteix solament a països amb estabilitat econòmica, jurídica i política.

Vegem en què s'han concretat els diversos aspectes d'aquesta estratègia.

Com hem vist en el procés històric d'Abertis, en els seus començaments es concentra en el negoci d'autopistes, sector en el qual ostenta una posició capdavantera, via creació d'autopistes i adquisició d'empreses competidores del sector.

Inicia la diversificació dirigint-se al sector dels aparcaments, i posteriorment al sector logístic.

A partir de l'any 2000 intensifica la diversificació i s'internacionalitza, via adquisicions, en solitari o amb socis, i sempre amb una visió a llarg termini. En incorporar-se al negoci de les telecomunicacions i la gestió aeroportuària, la diversificació té certs denominadors comuns amb l'activitat principal; sectors que requereixen una alta inversió, que generen ingressos recurrents, són poc intensius en mà d'obra, amb baix risc comercial per la inexistència de mercaderies i el cobrament (immediat o a curt termini) per serveis. Aquestes característiques, juntament amb una adequada gestió, li

doten d'unes capacitats de generació de recursos i d'endeutament que li han de permetre continuar l'expansió com fins al moment. En aquest aspecte cal destacar l'estratègia financera; durant tot aquest procés d'expansió, ha incrementat sensiblement l'endeutament, arribant als 14.615 milions d'euros, (tercer trimestre 2009) cosa que representa 5,8 vegades la seva EBITDA, que podem comparar al de: Ferrovial: 8,8, Cintra: 14,3, Sacyr: 22,5. Les característiques d'aquest endeutament són (a tercer trimestre 2009); el deute a llarg termini representa el 92% del total, un 77% a tipus fix o amb cobertures, i un 56% del deute sense recurs, al cost mitjà del 4,6 i venciment mitjà 7 anys. El rating (a desembre del 2009) del seu deute són: Fitch A-, Standard and Poors A-.

Les adquisicions que ha anat efectuant Abertis en aquests anys reflecteixen la seva estratègia tal com s'expressa a l'inici d'aquest capítol; creixement continu, selectiu, amb criteris de rendibilitat i vocació de permanència a llarg termini en les inversions i amb participació activa en la gestió. Abertis no ha portat a terme inversions financeres especulatives ni oportunistes, ni ha fet inversions basades en comprar a qualsevol preu i malgrat tot. Fins i tot s'han produït diverses situacions en les que un procés inversor iniciat, no s'ha materialitzat finalment, fins i tot després de mesos de tràmits i processos negociadors, si s'ha arribat a un punt que la inversió ha deixat de ser la que s'havia planejat, com hem vist en alguns casos citats en l'apartat històric (Atlantia, Pennsylvania Turnpike, Axion).

4. El model de gestió

Respecte a la gestió, destaquen dos aspectes. El primer, que desenvolupem en el següent apartat, es basa a comptar amb professionals preparats, sempre atents a les oportunitats i amb bona capacitat de reacció, i una organització que sigui capaç de funcionar pràcticament en xarxa. Una xarxa en la que flueixen el diàleg, la comunicació d'objectius, la comunicació ascendent de les propostes, la valoració de les persones, la valoració del treball. I el segon, la política que s'ha seguit en les adquisicions en relació amb els equips gestors amb els quals comptaven les empreses adquirides; Abertis entén que si li ha interessat comprar una empresa és que els seus gestors ho han fet bé fins al moment i per tant no hi ha necessitat de reemplaçar-los sinó conservar-los, integrar-los i amb el temps fer els canvis que siguin estrictament necessaris a fi que l'acoblament en el grup sigui el millor possible. Així mateix cal no oblidar la conveniència, a l'hora d'introduir-se en un nou mercat, de comptar amb el coneixement i l'experiència dels gestors

que fa temps que hi treballen. És sens dubte un raonament similar al que ha aconsellat en gairebé totes les ocasions l'entrada d'Abertis en mercats exteriors en col·laboració i/o participació amb socis locals, considerant que en les seves activitats concessionàries existeix un important component de relació amb les administracions públiques.

Direcció per Missions (DpM)

Indicàvem com a aspecte de l'estratègia d'Abertis la vocació de col·laboració amb els socis i les administracions públiques dels territoris que actua. Una situació que va posar en relleu aquesta estratègia va ser l'escenari de conflicte que es va viure el 1998, quan la companyia va ser objecte d'atacs de diversos sectors per la incomprensió cap al sistema de vies de peatge, sentiment intensificat per la percepció de greuge comparatiu de la realitat en el territori de Catalunya comparada amb la de la resta de l'Estat Espanyol. Amb Salvador Alemany com a Director General d'Acesa, qui procedia de Saba —de la qual continua sent Conseller Delegat— la companyia va iniciar un procés de diàleg multidireccional molt ampli que incloïa l'Administració, els partits polítics, les plataformes anti-peatge i altres integrants de la societat civil. En aquest procés, la companyia es va esforçar a explicar que era necessari donar valor al servei que suposa la gestió de les autopistes com a vies ràpides, de qualitat, amb més seguretat i serveis. Això havia d'acompanyar-se d'un ferm compromís de continuar dedicats al desenvolupament d'infraestructures, i accentuar la transparència i l'esperit de diàleg. Es va portar a terme una reestructuració societària diferenciant serveis i marques, i es va marcar una política de retribució de l'accionista transparent i creixent. Tot aquest procés va fer possible el que avui és Abertis; en resum, una eficaç definició de la missió de l'empresa i un exercici d'alineament entre missió i estratègia, amb l'objecte de reforçar la cohesió i unitat. És un model de gestió que es correspon amb el model anomenat de Direcció per Missions (Pablo Cardona, IESE, i Carlos Rey, DpM Consulting).

La Direcció per Missions és un nou model de direcció que promou el **compromís** en tots els nivells de l'organització. La clau de l'èxit és aconseguir que tots els membres de l'organització participin activament de la missió i els valors de l'empresa, no com a cosa exigida des de fora dels seus objectius. Però... què entenem per missió? Cardona i Rey defineixen la missió com «la contribució que caracteritza la identitat d'un grup o organització», és a dir, allò que l'organització fa de manera específica per

a resoldre problemes reals de les persones, grups, o de la societat en general. La missió ha de tenir un contingut ampli i motivador, clar i breu per a centrar-se en l'essència del «per a què» de l'empresa, de manera que pugui ser comunicada i transmesa amb facilitat. L'empresa té una missió com a tal, i cada departament de l'empresa té també la seva pròpia missió, que es relaciona al mateix temps amb la dels altres departaments i amb la missió general. En això subjeu una idea, i és que perquè una empresa funcioni cal treballar en equip i perquè això sigui així, tots els factors de l'empresa han de mantenir en tot moment una profunda actitud de servei; els empleats són els veritables protagonistes en tots els processos i com a conseqüència, el compromís i l'entusiasme generen un clar increment de la productivitat, qualitat del treball i un millor servei a clients interns i externs. Una vegada definida la missió, s'estableixen els valors que la caracteritzen. I què entenem per valors? Els valors són criteris específics o maneres d'interpretar la realitat que amb el temps es transformen en una forma d'ésser i actuar. Així com hi ha missions per departaments, també els valors poden ser diferents per als diferents departaments de l'organització; per exemple, el departament de comptabilitat pot tenir el valor de la transparència, mentre que el de recursos humans ha de tenir el de la confidencialitat. A Abertis, una empresa gran amb presència en cinc sectors diferents i amb més de 10.000 empleats, l'acoblament de l'estratègia a la missió general, és a dir, assegurar que l'estratègia inclogui l'abast de la missió, així com el desplegament de la missió en les missions de cadascuna de les cinc divisions sectorials, tenen com a principal objectiu assolir les majors cohesió i unitat possibles.

Abertis expressa així la seva visió.

Missió, Visió i Valors

La visió, missió i els valors d'Abertis són els pilars sobre els quals es fonamenta el creixement diari del Grup i expressen el seu desig d'identificar-se amb els clients, la societat, els seus accionistes i empleats. Compromís, progrés i millora constant són els eixos estratègics en l'actualitat d'Abertis i els seus empleats.

La visió d'Abertis és donar resposta a les necessitats d'infraestructures al servei de la mobilitat i les telecomunicacions, harmonitzant la satisfacció dels clients, accionistes i treballadors amb el desenvolupament de la societat.

La missió, ser un operador de referència en l'àmbit de les infraestruc-

tures, mitjançant els seus valors: el diàleg i la col·laboració; la confiança en les persones; la proactivitat i la responsabilitat; la credibilitat i el servei al client i l'eficiència a través d'uns plantejaments bàsics.

Font: (http://www.abertis.com/és/misio.php?menu_id=82)

5. Estratègia en la recessió actual

La crisi financera que esclatà el 2008 i la recessió que li ha seguit, ha marcat un nou camí a seguir en el sentit de reforçar recursos propis en detriment d'endeutament extern. Al juny del 2009 escomet una ampliació de capital a càrrec de reserves i primes d'emissió, de 100,5 milions d'euros, fins als 2.111 milions d'euros. Així mateix, Abertis no ha necessitat efectuar desinversions; com hem destacat abans no és la seva política portar a terme inversions financeres ni oportunistes. Sí s'han desestimat no obstant això algunes adquisicions, si bé ho han estat per motius tècnics més que econòmics o financers. Al setembre del 2009, les seves principals magnituds reflecteixen tant la complicada situació econòmica global com la prudència i rigor en la gestió; d'una banda, algunes de les seves activitats registren menors ingressos —si bé els ingressos d'explotació totals augmenten en un 5,8%—, i per un altre, l'encert en les seves estratègies de diversificació i internacionalització, i el fet d'estar present en sectors innovadors, permeten que els seus principals indicadors de resultats resultin positius; Ebitda +7%, *cash flow net* + 7,5%.

El negoci d'autopistes continua sent la principal activitat, representant el 75% de la xifra de negoci, i el 84% de l'EBITDA. Cal destacar que el 50% dels ingressos i el 45% de l'Ebitda es van generar fora d'Espanya. A títol d'exemple, en el context actual, vam destacar el fet que aproximadament el 50% del seu negoci d'autopistes és a França, país on no hi ha hagut una reducció tan dràstica del trànsit en aquest tipus de via com la que s'ha registrat a Espanya. Al juny del 2009 realitza ampliació del seu capital social a càrrec de reserves. Després d'aquesta ampliació, el capital social d'Abertis queda establert en 2.111.536.524 euros, representat per 703.845.508 accions en circulació de 3 euros de valor nominal cadascuna. També ha tancat en el quart trimestre del 2009 una emissió d'obligacions per 1.000 milions d'euros amb gran èxit de col·locació, ja que la demanda ha superat en cinc vegades l'oferta; aquesta emissió li ha permès millorar la qualitat del seu passiu, en reemplaçar deute a curt per deute a llarg en condicions favorables, aconseguint incrementar respecte al 2008 el percentatge de deute a llarg, reduint a més el cost mitjà.

Actualment, no obstant la difícil situació general, Abertis està considerant noves inversions a Xina i Índia, segons informacions periodístiques.

6. Conclusions

Les successives transformacions en l'estratègia i model de negoci d'Abertis han estat fonamentals per a dur a aquest grup a la dimensió i posició de lideratge que ostenta en l'actualitat, procés en el que mai no ha renunciat a certs principis com la visió a llarg termini, la prudència i la selectivitat en les seves inversions, i la continuada recerca de l'excel·lència empresarial. L'evolució de l'empresa, des del seu inici i posterior creixement unisectorial via creació de noves autopistes i adquisició de competidors en el seu mercat, la duu a una diversificació entrant en altres sectors que, tot i que no guarden en principi relació amb el seu, tenen algunes característiques comunes; activitats de serveis relacionats amb el transport, que requereixen una alta inversió, generen ingressos recurrents, són poc intensius en mà d'obra, i presenten baix risc comercial per la inexistència de mercaderies i baix risc d'impagament. Aquestes característiques donen lloc a una estabilitat d'ingressos i unes capacitats de generació de recursos i d'endeutament que li permeten intensificar l'expansió. Després de la primera etapa de diversificació en el territori espanyol, penetra en nous mercats primerament en la seva activitat principal d'autopistes, adquirint concessionàries en diversos països, i posteriorment amb les altres activitats del grup (exceptuant la gestió aeroportuària, activitat en què debuta en el Regne Unit, no accessible a Espanya perquè està monopolitzada per l'estatal Aena), i gairebé sempre en col·laboració amb operadors locals. En els últims anys adopta una recent tendència en management l'anomenada Direcció per Missions (DpM), desenvolupada per dos professors de l'IESE Barcelona, Pablo Cardona i Carlos Rey, basada en la definició d'una missió i uns valors, generals per a l'empresa i particulars per a cada departament, a partir dels quals es persegueix aconseguir la major fluïdesa de comunicació i el major compromís de tots els integrants de l'empresa amb la finalitat que l'empresa funcioni com un autèntic i molt cohesionat equip.

Tant la posició aconseguida per Abertis com el seu desenvolupament a l'actual escenari de crisi financera i recessió global, mostren l'encert en la definició i aplicació d'estratègies, i la posicionen per a continuar collint èxits en la probablement pròxima etapa de recuperació econòmica mundial.

Referències bibliogràfiques

www.abertis.com
www.abertisairports.com
www.abertislogistica.com
www.abertistelecom.com
www.axion.es
www.cincodias.com
www.condotte.com
www.criteria.com
www.direccionpormisiones.com
www.dpmc.es (DpM Consulting)
www.elpais.com
www.expansion.com
www.fomenweb.com (Foment de la Producció)
www.grupoacs.com
www.iese.com (Revista antics alumnes IESE, IESE Occasional Papers)
www.invertia.com
www.jimenezmana.com
www.lavanguardia.com (hemeroteca La Vanguardia)
www.revolutive.com
www.vilaweb.cat