

Abertis. Innovación en *management*

ERNEST SOLÉ UDINA

Resumen

En este artículo se analiza la estrategia del grupo Abertis, desde su inicio como Acesa en 1967, utilizando su evolución histórica como hilo conductor a lo largo de los años, desde sus orígenes como empresa volcada en el crecimiento dentro de su actividad de construcción y explotación de autopistas de peaje, al actual grupo multisectorial (autopistas, aparcamientos, áreas logísticas, gestión aeroportuaria y telecomunicaciones) y multinacional (presente en dieciocho países de tres continentes), que apuesta por la innovación en su modelo de gestión, con la incorporación de la Dirección por Misiones (DpM).

Palabras clave

Estrategia, crecimiento, diversificación, internacionalización, management, innovación, Dirección por Misiones (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 (DpM).

1. Quién es Abertis. Historia

Inicios

El Decreto 165/1967 de 26 de enero, adjudicaba la construcción, conservación y explotación del sistema de autopistas Montgat-Mataró y Barcelona-La Jonquera al grupo formado por Unión Industrial Bancaria, Liga Financiera S.A, Condotte Española S.A (filial de Condotte SpA, de Italia) y Financiera Comercial e Industrial S.A., constituyendo Acesa (Autopistas Concesionaria Española, S.A., 1967). La autopista Montgat-Mataró se inaugura en 1969, convirtiéndose en la primera autopista de peaje de España, la Montgat-Mataró. Acesa, ubicada en Barcelona, construye en sus primeros diez años de andadura más de 540 kilómetros de vía.

Primeras adquisiciones

En 1979 adquiere Aecasa, con la que se hace con el tramo de autopista Montmeló-El Papiol.

En 1984 adquiere Acasa, concesionaria de la Autopista Zaragoza-Mediterráneo (A-2).

Inicio de la diversificación; aparcamientos y espacios logísticos

En 1994 da un paso hacia la diversificación, adquiriendo la operadora de aparcamientos urbanos Saba, y da el siguiente en 1997 construyendo y explotando espacios logísticos.

Acesa adquiere competidores, Abertis nace como líder del sector

Aurea era una concesionaria de autopistas con sede en Valencia, cuyos accionistas eran Dragados (mayoritaria) y dos cajas de ahorros valencianas, Bancaja y CAM. Dragados había llegado a ser el principal operador de autopistas en España, si bien en la década de 1990 decidió escindir su división de vías de peaje, fusionándola con Aumar (año 2000), creando así Aurea. Iberpistas y Aucat eran otras concesionarias que tenían como accionistas principales la primera a la familia Godia (22%), la misma Acesa (8%) y Sacyr (5%), y la segunda, Caixa Penedès, Caixa Tarragona y la propia Caixa de Pensions.

En 2001 Acesa adquiere participación en Iberpistas y obtiene el control de Aucat. Asimismo, entra en el capital de Tunnel del Cadí (37,2%) y Autema (22,3%).

En ese mismo año Iberpistas y Aurea llegan a un acuerdo para fusionarse, pero Acesa irrumpe en escena, adquiriendo Iberpistas y dando lugar finalmente (2003) a la fusión de Acesa con Aurea, de la que nace Abertis. En 2004 Iberpistas es fusionada con Abertis.

Acesa estaba dominada por «La Caixa», y contaba con los minoritarios Hisusa (Suez Lyonnais des Eaux, hoy GDF Suez-«La Caixa»), Caixa Catalunya, BBVA y la concesionaria italiana Autostrade.

La nueva compañía se convierte en líder en España en gestión de infraestructuras de transporte y el tercer grupo europeo del sector en kilómetros de autopistas, bajo la presidencia de Isidre Fainé y la dirección de Salvador Alemany.

Intensificación de la diversificación y entrada en nuevos mercados

En el año 2000 Acesa entraba en el sector audiovisual iniciando la compra de Tradia a la Generalitat de Catalunya (se trataba de la compañía de transporte y difusión de señal audiovisual). En 2003 Abertis intensifica su presencia en el sector audiovisual al adquirir la compañía Retevisión, líder en España en transporte y difusión de señal audiovisual de Catalunya. Las dos empresas adquiridas son líderes en la implantación de la tecnología digital terrestre (TDT), por lo que Abertis juega un papel fundamental en la implantación y desarrollo de esta tecnología en el mercado español.

Desde el momento de la fusión, Abertis adquiere diversas participacio-

nes y empresas; en 2005 se internacionaliza adquiriendo Sanef, concesionaria de autopistas francesa de propiedad mayoritariamente estatal, en competencia con Cintra (filial de Ferrovial) e Itínere (Sacyr Vallehermoso), que se presentaban a concurso. Abertis ganó la partida al presentar un plan industrial que agradó al gobierno francés, y por contar con aliados franceses como la Caisse des Dépôts, Axa y Predica (filial de Crédit Agricole), así como el holding inversor de la familia Peugeot.

La diversificación sigue con la adquisición de TBI, empresa de gestión aeroportuaria británica, en OPA amistosa conjunta con Aena (a través de la sociedad constituida a tal efecto Airport Concessions Development) en 2004 y la adquisición de una participación del 32% en Eutelsat, operador de satélites de Francia, en 2006.

Un proyecto que no llegó a realizarse fue la fusión con la concesionaria de autopistas italiana Atlantia (antes Autostrade), en el mismo 2006. Abertis poseía un 13,33% de Schemaventotto, que a su vez controlaba el 50,1% del capital de Atlantia.

En 2007 adquiere participación del 28,4% en Hispasat, operadora de satélites de España, e incrementa la participación al 14,6% en Brisa, concesionaria de autopistas de Portugal.

En 2008 se presenta a concurso para la adjudicación de la concesión de la autopista Pennsylvania Turnpike, resultando adjudicataria, pero decidió no extender la oferta finalmente ante la falta de cumplimiento de los trámites legislativos en la Asamblea del Estado de Pennsylvania.

También en 2008, inicia proceso de compra de Axion, empresa española dedicada a la difusión de señal audiovisual i explotación de servicios de telecomunicaciones, proyecto que se abandona en 2009, junto con la compra de TDM, a causa de las condiciones impuestas por la Comisión Nacional de Competencia, ya que dichas condiciones impedían alcanzar los objetivos que estaban en la base del acuerdo y del proyecto industrial.

Abertis en la actualidad

Abertis es hoy un grupo internacional que gestiona infraestructuras al servicio de la movilidad y las telecomunicaciones a través de cinco áreas de negocio: autopistas, infraestructuras de telecomunicaciones, aeropuertos, aparcamientos y parques logísticos.

Los accionistas actuales de Abertis son (según informe anual 2008): Criteria CaixaCorp (28,91%), grupo ACS (25,83%), un conjunto de entidades bancarias (Unicaja-Bancaja, Banco de Valencia, CAM) 5,50%, auto-



























cartera 1,5% y resto free-float (38,26%). Posteriormente a la publicación del informe anual, en junio de 2009, Banco de Valencia y Bancaja venden sus acciones de Abertis (Bancaja conserva un 0,07%).

Abertis continuó la senda bursátil de Acesa formando parte del selectivo Ibex-35. Hoy en día también se encuentra presente en los índices internacionales Standard & Poor's Europe 350, FTSEurofirst. Se caracteriza por practicar una política estable de remuneración al accionista.

Abertis opera en los siguientes sectores y países (tabla 1):

- Autopistas: España (59% del sector en kilómetros), Francia, Gran Bretaña, Italia, Portugal, Argentina, Colombia, Puerto Rico, Chile y Sudáfrica.
- Aparcamientos: España, Andorra, Italia, Portugal, Chile y Marruecos.
- Telecomunicaciones; España y Francia.
- Gestión aeroportuaria: 31 aeropuertos en nueve países: Gran Bretaña, Suecia, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Jamaica, México, EEUU.
- Logística: España, Francia, Portugal y Chile.

Gráficamente:

					
EUROPA					
ESPAÑA				 	 
ANDORRA					
FRANCIA				 	 
G.BRETAÑA					
ITALIA					
PORTUGAL					
SUECIA					
AMÉRICA DEL NORTE					
EEUU					

AMÉRICA LATINA					
ARGENTINA					
BOLIVIA					
COLOMBIA					
COSTA RICA					
CHILE				 	
JAMAICA					
MÉXICO					
PUERTO RICO					
ÁFRICA					
MARRUECOS					

SUDÁFRICA					
-----------	---	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 1: Distribución de países y sectores.

2. Estructura organizativa de Abertis

El grupo mantiene una organización tipo *holding*, consistente en el control y/o participación en varios negocios independientes, con el fin de diversificar operaciones y fuentes de ingresos, al tiempo que se limitan los riesgos. Esta estructura proporciona, entre otras, las ventajas siguientes:

- Optimiza la distribución de gastos estructurales entre sociedades.
- Facilita la diversificación de las actividades económicas del grupo.
- La consolidación de cuentas anuales permite un mejor control de gestión y transmite una imagen más fiel de la realidad económica del grupo frente a terceros.
- Genera una disminución del riesgo mercantil derivado de las distintas actividades económicas, permitiendo limitar los recursos propios de cada sociedad a los estrictamente necesarios para el desarrollo de sus objetivos.
- Permite reinvertir los excedentes de una sociedad en otra del mismo grupo, mediante la distribución de dividendos al *holding* gozando por ello de diversas ventajas fiscales.
- Permite compensar las pérdidas de las compañías del grupo o asociadas.

Abertis organiza sus actividades siguiendo un esquema divisional por áreas de negocio (autopistas, aparcamientos, áreas logísticas, aeropuertos y telecomunicaciones), que a su vez divide por zonas geográficas (véase estructura organizativa completa en http://www.abertis.com/pdf/estructura_print_09_ca.pdf).

3. Estrategias que han marcado la trayectoria de Abertis

La estrategia de Abertis se basa en el crecimiento continuo, selectivo, con criterios de rentabilidad y vocación de permanencia a largo plazo en las inversiones y con participación activa en la gestión, la optimización del *know how* de la gestión y la colaboración con los socios y las administraciones públicas de los territorios en que actúa. Invierte solamente en países con estabilidad económica, jurídica y política.

Veamos en qué se han concretado los diversos aspectos de esta estrategia.

Como hemos visto en el proceso histórico de Abertis, en sus comienzos se concentra en el negocio de autopistas, sector en el que ostenta una posición líder, vía creación de autopistas y adquisición de empresas competidoras del sector.

Inicia su diversificación dirigiéndose al sector de los aparcamientos, y posteriormente al sector logístico.

A partir del año 2000 intensifica su diversificación y se internacionaliza, vía adquisiciones, en solitario o con socios, y siempre con una visión a largo plazo. Incorporándose al negocio de las telecomunicaciones y la gestión aeroportuaria, su diversificación tiene ciertos denominadores comunes con su actividad principal: sectores que requieren una alta inversión, que generan ingresos recurrentes, son poco intensivos en mano de obra, con bajo riesgo comercial por la inexistencia de mercaderías y el cobro (inmediato o a corto plazo) por servicios. Estas características, junto con una adecuada gestión, le dotan de unas capacidades de generación de recursos y de endeudamiento que le han de permitir seguir su expansión como hasta el momento. En este aspecto cabe destacar su estrategia financiera: durante todo este proceso de expansión ha incrementado sensiblemente su endeudamiento, alcanzando los 14.615 millones de euros (tercer trimestre 2009) que representan 5,8 veces su EBITDA, que podemos comparar al de Ferrovial: 8,8, Cintra: 14,3, Sacyr: 22,5. Las características de este endeudamiento son (a tercer trimestre 2009): la deuda a largo plazo representa el 92% del total, un 77% a tipo fijo o con coberturas, y un 56% de la deuda sin recurso, al coste medio del 4,6 y vencimiento medio 7 años. Los rating (a diciembre de 2009) de su deuda: Fitch A-, Standard and Poors A- .

Las adquisiciones que ha ido efectuando Abertis en estos años reflejan su estrategia tal como se expresa al inicio de este capítulo: crecimiento continuo, selectivo, con criterios de rentabilidad y vocación de permanencia a largo plazo en las inversiones y con participación activa en la gestión.

Abertis no ha llevado a cabo inversiones financieras especulativas ni oportunistas, ni ha hecho inversiones basadas en comprar a cualquier precio y a pesar de todo. Incluso se han producido diversas situaciones en las que un proceso inversor iniciado no se ha materializado finalmente, incluso tras meses de trámites y procesos negociadores, si se ha llegado a un punto en que la inversión ha dejado de ser la que se había planeado, como hemos visto en algunos casos citados en el apartado histórico (Atlantia, Pennsylvania Turnpike, Axion).

4. El modelo de gestión

Respecto a la gestión, destacan dos aspectos. El primero, que desarrollaremos en el siguiente apartado, se basa en contar con profesionales preparados, siempre atentos a las oportunidades y con buena capacidad de reacción, y una organización que sea capaz de funcionar prácticamente en red. Una red en la que fluyen el diálogo, la comunicación de objetivos, la comunicación ascendente de las propuestas, la valoración de las personas, la valoración del trabajo. Y el segundo, la política que se ha seguido en las adquisiciones en relación con los equipos gestores con los que contaban las empresas adquiridas: Abertis entiende que si le ha interesado comprar una empresa es que sus gestores lo han hecho bien hasta el momento y por tanto no hay necesidad de reemplazarlos sino conservarlos, integrarlos y con el tiempo hacer los cambios que sean estrictamente necesarios a fin de que el ensamblaje en el grupo sea el mejor posible. Asimismo no hay que olvidar la conveniencia, a la hora de introducirse en un nuevo mercado, de contar con el conocimiento y la experiencia sobre el mismo de aquellos gestores que llevan tiempo trabajando en él. Es sin duda un razonamiento similar al que ha aconsejado en casi todas las ocasiones la entrada de Abertis en mercados exteriores en colaboración y/o participación con socios locales, máxime considerando que en sus actividades concesionarias existe un importante componente de relación con las administraciones públicas.

Dirección por Misiones (DpM)

Indicábamos como aspecto de la estrategia de Abertis la vocación de colaboración con los socios y las administraciones públicas de los territorios donde actúa. Una situación que puso de relieve esta estrategia fue el escenario de conflicto que se vivió en 1998, cuando la compañía fue objeto

de ataques de diversos sectores por la incomprensión hacia el sistema de vías de peaje, sentimiento intensificado por la percepción de agravio comparativo de la realidad en el territorio de Cataluña comparada con la del resto del Estado Español. Con Salvador Alemany como director general de Acesa, quien procedía de Saba —de la que sigue siendo consejero delegado—, la compañía inició un proceso de diálogo multi-direccional muy amplio que incluía a la Administración, a los partidos políticos, a las plataformas anti-peaje y a otros integrantes de la sociedad civil. En este proceso la compañía se esforzó en explicar que era necesario dar valor al servicio que supone la gestión de las autopistas como vías rápidas, de calidad, con más seguridad y servicios. Ello debía acompañarse de un firme compromiso de seguir dedicados al desarrollo de infraestructuras, y acentuar la transparencia y el espíritu de diálogo. Se llevó a cabo una reestructuración societaria diferenciando servicios y marcas, y se marcó una política de retribución del accionista transparente y creciente. Todo este proceso hizo posible lo que hoy es Abertis, en resumen, una eficaz definición de la misión de la empresa y un ejercicio de alineamiento entre misión y estrategia, con el objeto de reforzar la cohesión y unidad. Es un modelo de gestión que se corresponde con el modelo llamado de Dirección por Misiones (Pablo Cardona, IESE, y Carlos Rey, DpM Consulting).

La Dirección por Misiones es un nuevo modelo de dirección que promueve el **compromiso** en todos los niveles de la organización. La clave del éxito es conseguir que todos los miembros de la organización participen activamente de la misión y los valores de la empresa, no como algo exigido desde fuera de sus objetivos. Pero... ¿qué entendemos por misión? Cardona y Rey definen la misión como «la contribución que caracteriza la identidad de un grupo u organización», es decir, aquello que la organización hace de manera específica para resolver problemas reales de las personas, grupos, o de la sociedad en general. La misión ha de tener un contenido amplio y motivador, claro y breve para centrarse en la esencia del «para qué» de la empresa, de forma que pueda ser comunicada y transmitida con facilidad. La empresa tiene una misión como tal, y cada departamento de la empresa tiene también su propia misión, que se relaciona a su vez con la de los demás departamentos y con la misión general. En ello subyace una idea, y es que para que una empresa funcione hay que trabajar en equipo y para que esto sea así, todos los factores de la empresa deben mantener en todo momento una profunda actitud de servicio: los empleados son los verdaderos protagonistas en todos los procesos y, como consecuencia, el compromiso y el entusiasmo generan un claro incremento de la productividad, calidad del trabajo y un mejor servicio a clientes internos y externos. Una vez defi-

nida la misión, se establecen los valores que la caracterizan. ¿Y qué entendemos por valores? Los valores son criterios específicos o maneras de interpretar la realidad que con el tiempo se transforman en una forma de ser y actuar. Así como hay misiones por departamentos, también los valores pueden ser diferentes para los distintos departamentos de la organización; por ejemplo, el departamento de contabilidad puede tener el valor de la transparencia, mientras que el de recursos humanos ha de tener el de la confidencialidad. En Abertis, una empresa grande con presencia en cinco sectores diferentes y con más de diez mil empleados, el acoplamiento de la estrategia a la misión general, es decir, asegurar que la estrategia abarque el alcance de la misión, así como el despliegue de la misión en las misiones de cada una de las cinco divisiones sectoriales, tienen como principal objetivo lograr la mayor cohesión y unidad posibles.

Abertis expresa así su visión

Misión, visión y valores

La visión, misión y los valores de abertis son los pilares sobre los cuales se fundamenta el crecimiento diario del grupo y expresan su deseo de identificarse con los clientes, la sociedad, sus accionistas y empleados. Compromiso, progreso y mejora constante son los ejes estratégicos en la actualidad de Abertis y sus empleados.

La visión de Abertis es dar respuesta a las necesidades de infraestructuras al servicio de la movilidad y las telecomunicaciones, armonizando la satisfacción de los clientes, accionistas y trabajadores con el desarrollo de la sociedad.

La misión, ser un operador de referencia en el ámbito de las infraestructuras mediante sus valores: el diálogo y la colaboración; la confianza en las personas; la proactividad y la responsabilidad; la credibilidad y el servicio al cliente, y la eficiencia a través de unos planteamientos básicos.

Fuente: (http://www.abertis.com/es/misio.php?menu_id=82)

5. Estrategia en la recesión actual

La crisis financiera desatada en 2008 y la recesión que le ha seguido, han marcado un nuevo camino a seguir en el sentido de reforzar recursos propios en detrimento de endeudamiento externo. En junio de 2009 acomete una ampliación de capital con cargo a reservas y primas de emisión,

de 100,5 millones de euros, hasta los 2.111 millones de euros. Asimismo, Abertis no ha necesitado efectuar desinversiones: como hemos destacado antes no es su política llevar a cabo inversiones financieras ni oportunistas. Sí se han desestimado, no obstante, algunas adquisiciones, si bien lo han sido por motivos técnicos más que económicos o financieros. A septiembre de 2009 sus principales magnitudes reflejan tanto la complicada situación económica global como la prudencia y rigor en la gestión: por un lado, algunas de sus actividades registran menores ingresos —si bien los ingresos de explotación totales aumentan en un 5,8%—, y por otro, el acierto en sus estrategias de diversificación e internacionalización, y el hecho de estar presente en sectores innovadores, permiten que sus principales indicadores de resultados resulten positivos: Ebitda +7%, *cash flow* neto + 7,5%.

El negocio de autopistas sigue siendo su principal actividad, que representa el 75% de su cifra de negocio y el 84% de su Ebitda. Cabe destacar que el 50% de sus ingresos y el 45% del Ebitda se generaron fuera de España. A título de ejemplo, en el contexto actual destacamos el hecho de que aproximadamente el 50% de su negocio de autopistas está en Francia, país en el que no ha habido una reducción tan drástica del tráfico en este tipo de vía como la que se ha registrado en España. En junio de 2009 realiza ampliación de su capital social con cargo a reservas. Tras esta ampliación, el capital social de Abertis queda establecido en 2.111.536.524 euros, representado por 703.845.508 acciones en circulación de tres euros de valor nominal cada una. También ha cerrado en el cuarto trimestre de 2009 una emisión de obligaciones por mil millones de euros, con gran éxito en su colocación, ya que la demanda ha superado en cinco veces la oferta; esta emisión le ha permitido mejorar la calidad de su pasivo, al reemplazar deuda a corto por deuda a largo en condiciones favorables, consiguiendo incrementar respecto a 2008 el porcentaje de deuda a largo, reduciendo además el coste medio.

Actualmente, no obstante la difícil situación general, Abertis está considerando nuevas inversiones en China e India, según informaciones periódicas.

6. Conclusiones

Las sucesivas transformaciones en la estrategia y modelo de negocio de Abertis han sido fundamentales para llevar a este grupo a la dimensión y posición de liderazgo que ostenta en la actualidad, proceso en el que nunca ha renunciado a ciertos principios como la visión a largo plazo, la

prudencia y la selectividad en sus inversiones, y la continuada búsqueda de la excelencia empresarial. La evolución de la empresa, desde su inicio y posterior crecimiento unisectorial vía creación de nuevas autopistas y adquisición de competidores en su mercado, le lleva a una diversificación entrando en otros sectores que si bien no guardan en principio relación con el suyo, tienen algunas características comunes: actividades de servicios relacionados con el transporte, que requieren una alta inversión, generan ingresos recurrentes, son poco intensivos en mano de obra y presentan bajo riesgo comercial por la inexistencia de mercaderías y bajo riesgo de impago. Estas características dan lugar a una estabilidad de ingresos y unas capacidades de generación de recursos y de endeudamiento que le permiten intensificar su expansión. Tras su primera etapa de diversificación en el territorio español, penetra en nuevos mercados primeramente en su actividad principal de autopistas, adquiriendo concesionarias en diversos países, y posteriormente con las demás actividades del grupo (exceptuando la gestión aeroportuaria, actividad en que debuta en el Reino Unido, no accesible en España al estar monopolizada por la estatal Aena), y casi siempre en colaboración con operadores locales. En los últimos años adopta una reciente tendencia en *management* llamada Dirección por Misiones (DpM), desarrollada por dos profesores del IESE Barcelona, Pablo Cardona y Carlos Rey, basada en la definición de una misión y unos valores, generales para la empresa y particulares para cada departamento, a partir de los cuales se persigue conseguir la mayor fluidez de comunicación y el mayor compromiso de todos los integrantes de la empresa con el fin de que la empresa funcione como un auténtico y muy cohesionado equipo.

Tanto la posición alcanzada por Abertis como su desenvolvimiento en el actual escenario de crisis financiera y recesión global, muestran el acierto en la definición y aplicación de estrategias, y le posicionan para seguir cosechando éxitos en la probablemente próxima etapa de recuperación económica mundial.

Referencias bibliográficas

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 (Fomento de la Producción)
www.grupoacs.com
www.iese.com (Revista antiguos alumnos IESE, IESE Occasional Papers)
www.invertia.com
www.jimenezmana.com
www.lavanguardia.com (hemeroteca La Vanguardia)
www.revolutive.com
www.vilaweb.cat



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Plàcidia 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
Tel. 934 161 604 extensión 2019
info@accid.org - www.accid.org