Grupo Abertis: el sector público como oportunidad de negocio

17 de marzo de 2011

El grupo Abertis intenta aprovechar su experiencia en el negocio de las autopistas para despegar en otros sectores, pero ¿es suficiente su bagaje para triunfar en consorcios público-privados internacionales?

A finales de 2004, Abertis y Aena adquirieron el operador británico de aeropuertos TBI, y en 2007, Abertis Airports compró DCA, que participaba en quince aeropuertos latinoamericanos. Gracias a estas operaciones, los aeropuertos pasaron de representar un 1% a un 8% del total de ingresos del grupo.

La apuesta de Abertis por la gestión de los aeropuertos formaba parte de su estrategia de diversificación e internacionalización para convertirse en un competidor global de infraestructuras. Aunque contaba con una dilatada experiencia en el negocio de las autopistas y una organización flexible, la gran duda era si estas credenciales bastarían para despegar en otros sectores y países.

En 2008, la empresa se planteaba nuevas oportunidades de inversión en aeropuertos internacionales de tamaño medio y con perspectivas de desarrollo comercial. Pero, ¿era viable aumentar su volumen de negocio en los aeropuertos mientras continuaba expandiendo su red de autopistas? ¿Podría aprovechar las sinergias entre ambos sectores? ¿Esta inversión estaría acorde con el negocio principal de Abertis?

©IESE Business School

Oportunidades de largo recorrido

Con la llegada del siglo XXI, los directivos de Abertis se habían dado cuenta de que el negocio de las autopistas en España no ofrecía muchas posibilidades de crecimiento por la ausencia de un modelo armónico de financiación y tarificación. Así que se lanzaron a la diversificación e internacionalización de su cartera en sectores tan dispares como las telecomunicaciones, los aeropuertos, los aparcamientos y los parques logísticos.

Todos estos negocios requieren inversiones costosas y de largo plazo. Además, los gobiernos y reguladores imponen unos exigentes requisitos a las empresas concesionarias. Consciente de estas dificultades, Abertis pone especial cuidado en la selección de los proyectos.

A nivel geográfico, el grupo elige países que ofrezcan estabilidad y garantías jurídicas, especialmente en América del Norte y Europa. La empresa detectó que en esas regiones se estaba dando un creciente ritmo de privatizaciones, lo que abría nuevas oportunidades.

Por otro lado, las colaboraciones con el sector público requieren una capacidad de financiación y un compromiso a largo plazo. A diferencia de otros consorcios liderados por empresas financieras o constructoras, Abertis se presenta a los concursos públicos avalado por su experiencia en proyectos cuyo retorno es a 30 años o más, e intenta posicionarse siempre como accionista mayoritario para tener el control sobre las decisiones estratégicas.

Servicios centrales y descentralización administrativa

Para gestionar tamañas iniciativas, el grupo mantiene centralizados los servicios ajenos al negocio principal, pero opta por la descentralización administrativa de cada una de sus empresas.

De esta manera, cada negocio puede concentrarse en su propia gestión local, mientras la filial de servicios Serviabertis se encarga de los trámites administrativos o relacionados con los clientes, los proveedores, las TIC, cuestiones jurídicas, etc. Los departamentos recursos humanos, comercial y de marketing también siguen directrices comunes.

Este sistema matricial permite establecer sinergias entre las diferentes compañías del grupo, que comparten sus hallazgos con el resto. Un ejemplo es la utilización del sistema Tac español en las autopistas que Sanef gestiona en el norte de Francia. Gracias a él, los vehículos no tienen que detenerse en el peaje y se reducen los problemas de congestión en estas vías.

©IESE Business School

La centralización de los servicios también facilita que cada filial concentre sus esfuerzos en la gestión local. Y es que el trato con autoridades y gobiernos locales y regionales es primordial en un sistema de concesión, ya que cualquier cambio en las condiciones del entorno (políticas, económico-financieras o sociales) afectará al desarrollo de la gestión de la infraestructura.

"Las concesiones tienen vida propia", dicen los directivos de Abertis. Esto se traduce en negociaciones periódicas con las Administraciones Públicas y otros grupos de interés, y obliga a la compañía a moverse con flexibilidad respecto a los términos de la concesión.

La situación se complica al trabajar en distintos países, como exige la gestión aeroportuaria, puesto que no existe una regulación común y los modelos de partenariado (PPP) varían de un país a otro.

La empresa debía contemplar estos desafíos al plantearse nuevas inversiones en el sector aeroportuario. Y todo sin olvidarse de la gestión diaria y la expansión de sus actividades en autopistas. Un equilibrio complicado para el que necesitaría mucho saber hacer público y privado.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School