

abertis



Invertir en un entorno de incertidumbre

Salvador Alemany Mas

Valencia, 15 de julio de 2008

Invertir en un entorno de incertidumbre

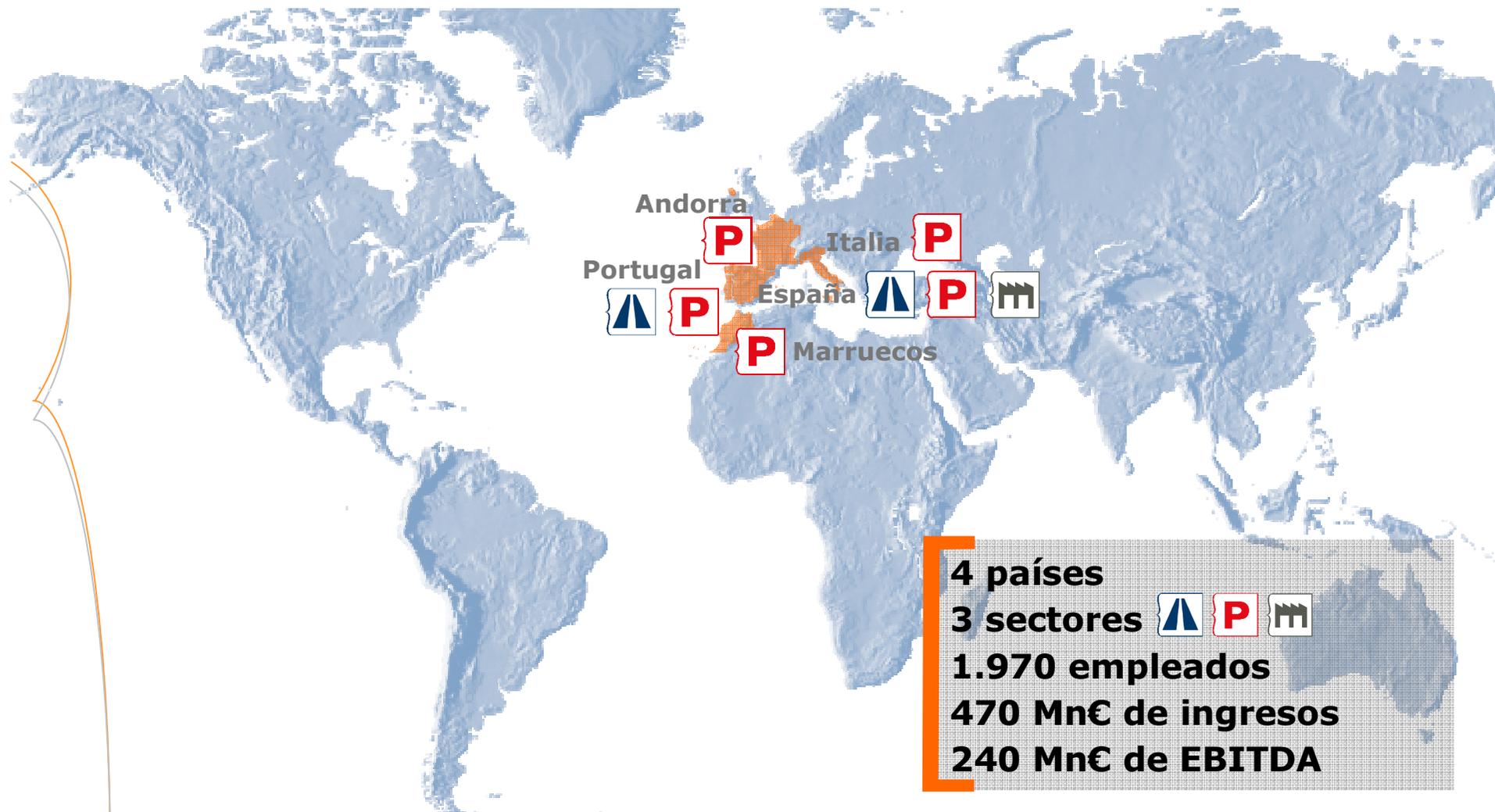
Índice



1. Introducción
2. Entorno macroeconómico
3. Una nueva coyuntura
4. ¿Que hemos aprendido en este proceso?
5. ¿Qué queremos seguir haciendo?
6. Conclusiones

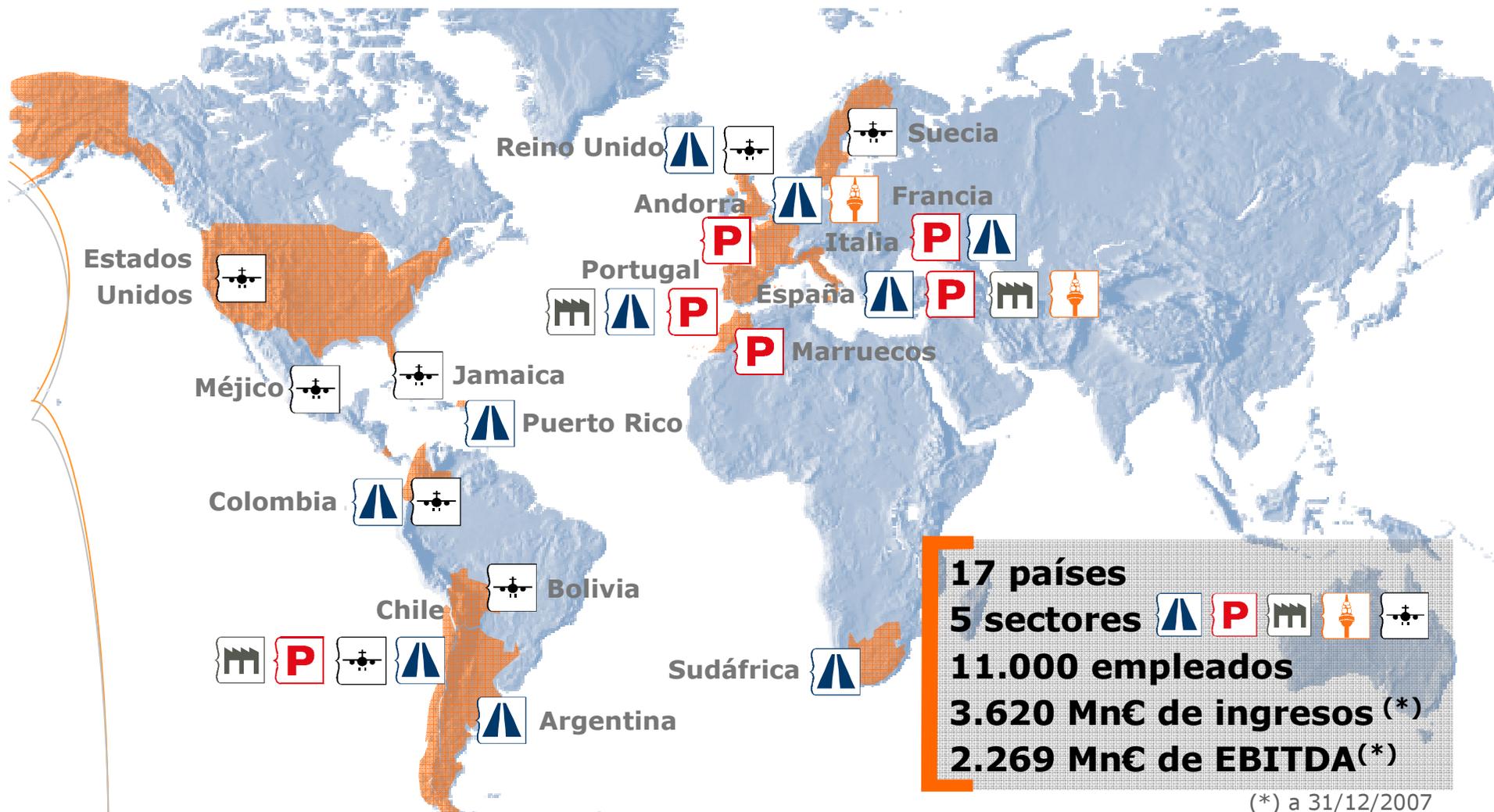
1 Invertir en un entorno de incertidumbre

De la Acesa de 1999...

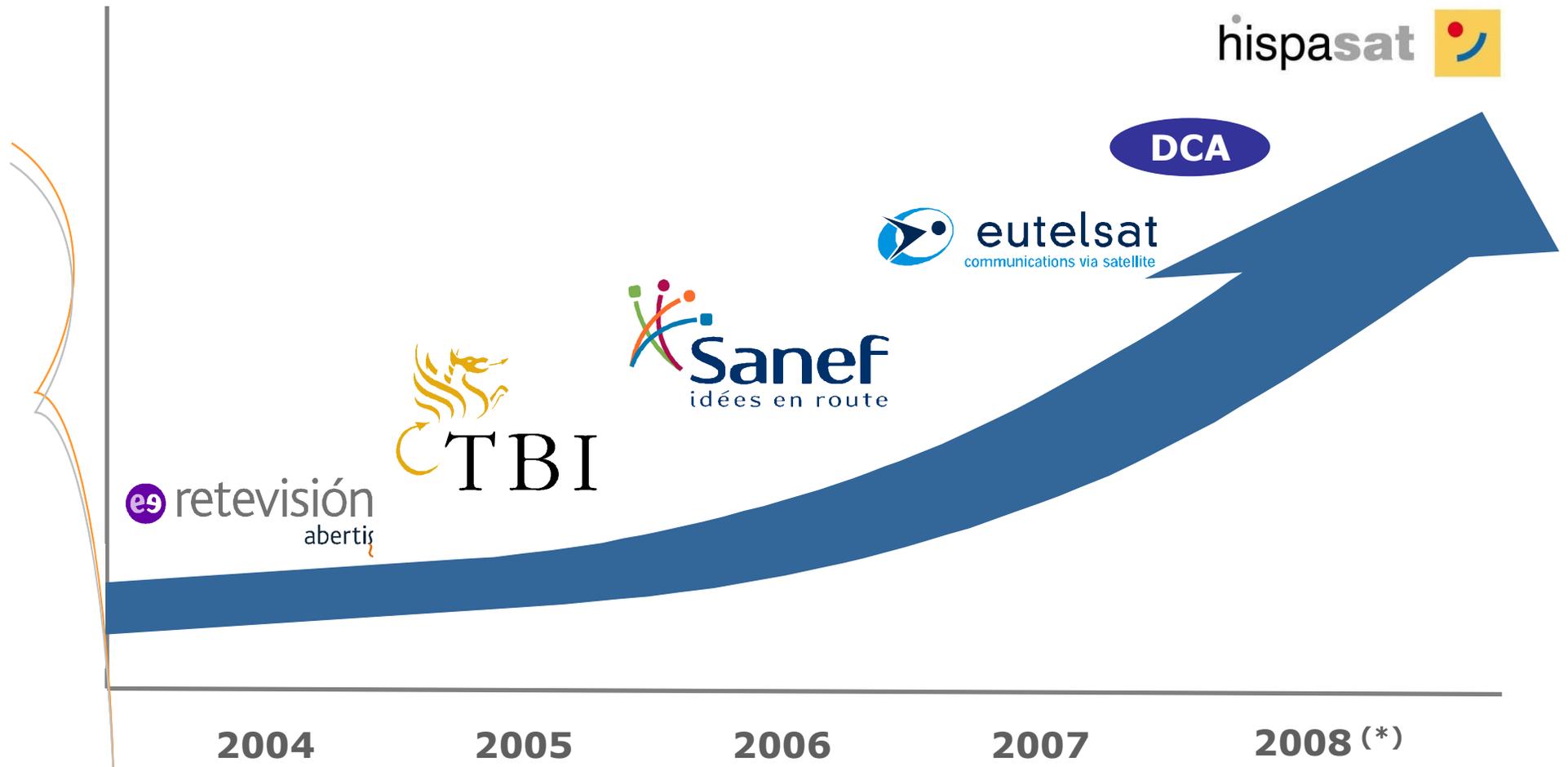


4 países
3 sectores 
1.970 empleados
470 Mn€ de ingresos
240 Mn€ de EBITDA

1 Invertir en un entorno de incertidumbre ...a la abertis de 2008



1 Invertir en un entorno de incertidumbre
Inversión acumulada: 8.000 Mn€



(*) No incorpora Pennsylvania Turnpike

2 Invertir en un entorno de incertidumbre

Entorno macroeconómico

La situación financiera mundial precedente...

- Enorme liquidez en los mercados financieros
- Tasas de interés real negativas

... actuaron como motor del **endeudamiento de las familias**

... y también de las **empresas**

2 Invertir en un entorno de incertidumbre

Entorno macroeconómico

Los efectos los podemos identificar...

- Impulso de los procesos de M&A
- *Efecto riqueza* en los privados, con el sector inmobiliario de protagonista

...palancas del **endeudamiento generalizado**

3 Invertir en un entorno de incertidumbre

Una nueva coyuntura

Un modelo que se ha agotado:

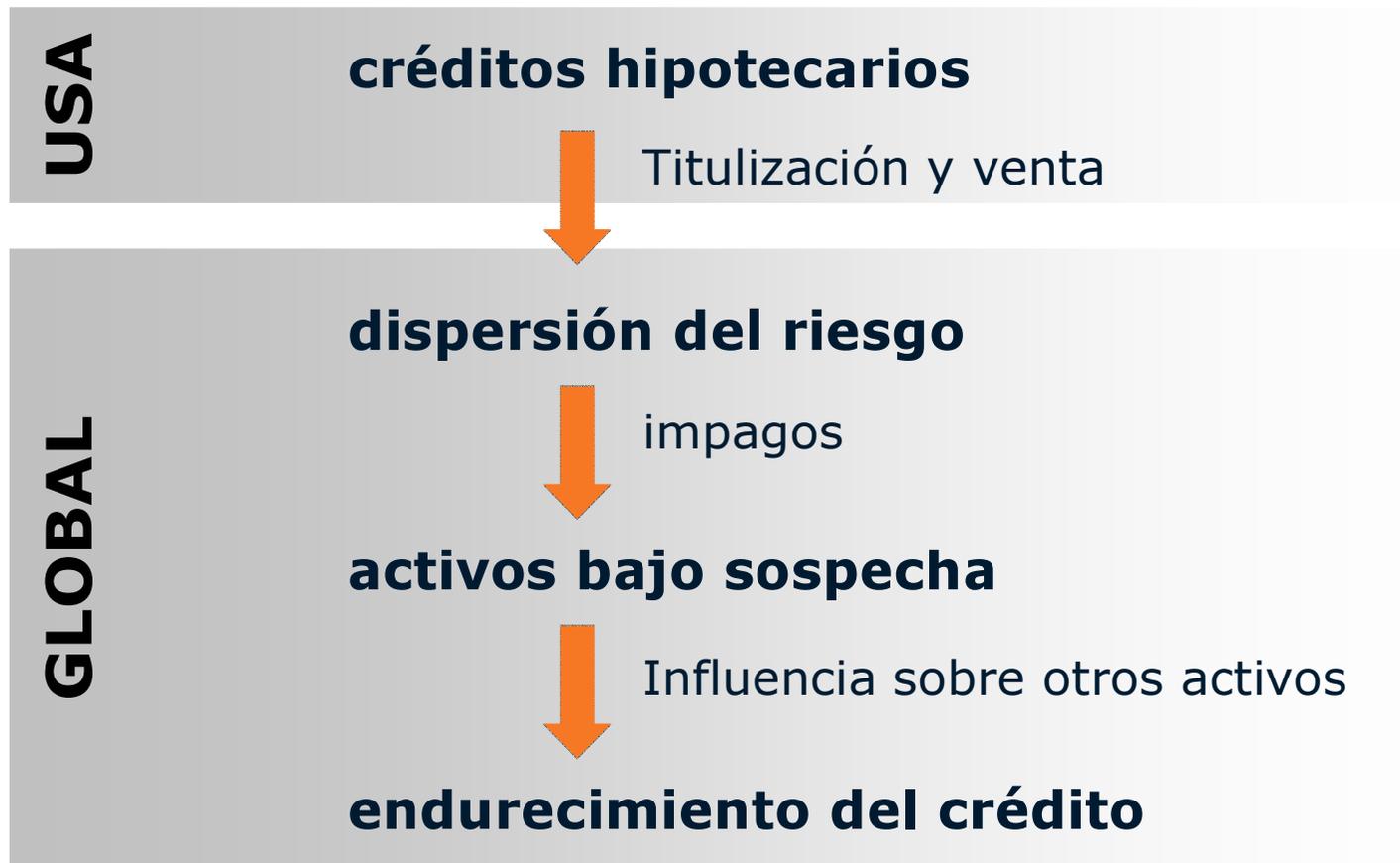
- Crisis inmobiliaria, que se extiende desde Estados Unidos
- Aumento del diferencial de tipos entre EEUU y Europa
- Tensiones inflacionarias con un crecimiento menor

... conduciendo a una reducción del consumo
y a un **cambio de ciclo**

3

Invertir en un entorno de incertidumbre

Crisis subprime



3 Invertir en un entorno de incertidumbre

Una nueva coyuntura

Retos globales

- **Capacidad crecimiento**
- **Control inflación**

4 Invertir en un entorno de incertidumbre **¿Qué hemos aprendido en este proceso?**

- Necesidad de una visión global desde las empresas
- Importancia de la dimensión y la especialización
- Volvemos a percibir el ciclo económico, pero sin previsiones fiables
- Los agentes financieros son muy sensibles a la coyuntura
- El intervencionismo político condiciona la actuación empresarial
- Los competidores varían pero la competencia se mantiene
- La capacidad de reacción se impone a la planificación

4 Invertir en un entorno de incertidumbre **¿Cómo seguir creciendo en tiempos de incertidumbre?**

- Observación permanente de los mercados-objetivo para localizar oportunidades en aquellos que más nos necesitan
- Profundizar en el conocimiento de las propias capacidades. Basarnos en nuestras ventajas competitivas. Es la hora de los proyectos industriales
- Compromiso. No es buen momento para proyectos de corto plazo
- Discurso basado en la selectividad y el propio criterio
- Financiación más sofisticada, pero necesariamente más sólida
- Afrontar proyectos con asociaciones de complementarios
- Racionalización organizativa y orientación a la excelencia

5 Invertir en un entorno de incertidumbre
Qué queremos seguir haciendo

Un mercado en expansión...

Economías maduras
(UE, EUA, Canadá...)



Economías emergentes
("BRIC's")

... en un entorno de incertidumbre

5 Invertir en un entorno de incertidumbre

Qué queremos seguir haciendo

Nuestra apuesta:

- Seguir creciendo en aquello que sabemos hacer, aprovechando las oportunidades
- Inversiones a largo plazo
- Carácter intergeneracional y de servicio público
- Exigencia selectiva de rentabilidad (país, sector, proyecto)
- Implantación progresiva (“mancha de aceite”): compromiso con el territorio

Hay que trabajar en **la dimensión** (escala) así como en **el alcance** (geográfico) de los proyectos empresariales

6 Invertir en un entorno de incertidumbre

Conclusiones

En el entorno actual, la empresa que funcionaba bien no se debe proponer cambios radicales, pero tiene que:

- Tener bien definidos e interiorizados sus **principios básicos** de actuación
- Tomar conciencia de que **los ciclos existen**
- Observar y reflexionar, manteniendo el **sentido de la realidad**
- Continuar el proceso de **mejora constante**
- Saber hacia donde quiere ir, asumiendo que:
 - ✓ Los **factores externos** afectaran de manera decisiva a sus previsiones
 - ✓ El éxito dependerá más de la **preparación genérica** para reaccionar, que de la planificación específica

abertis



Invertir en un entorno de incertidumbre

Salvador Alemany Mas

Valencia, 15 de julio de 2008