

La Llave

Abertis y Aena ganan con Luton

El pasado febrero, Abertis anunció la revisión estratégica de su división de aeropuertos, que en 2012 tuvo unos ingresos de 319 millones de euros y un ebitda (resultado bruto de explotación) de 93 millones, menos del 5% del total del grupo. Abertis tiene intereses en 29 aeropuertos, en una cartera un tanto heterogénea. Debido a esta variedad, la compañía ha apostado por la venta separada de los aeropuertos más que la totalidad de la actividad en bloque. El activo máspreciado es el aeródromo de Luton (Reino Unido), responsable de aproximadamente la mitad del ebitda que genera Abertis con esta actividad. Entre los candidatos a hacerse con Luton está Aena, titular del 10% de la sociedad propietaria de Luton (Abertis es el otro accionista). El gestor aeroportuario español está intentando generar tamaño y rentabilidad para encarar su posible privatización en los próximos meses, y uno de sus grandes retos es alcanzar un ebitda de 1.500 millones este año, doblando así el de 2011. La compra de un activo como Luton puede ayudar en este sentido, además de generar diversificación geográfica de ingresos. Los altos precios sectoriales

(algunas ventas se han hecho a un múltiplo de 15 veces ebitda) sugieren que el aeroportuario es más un mercado de vendedores que de compradores. La operación de Luton podría suponer un desembolso de 400 millones de euros y, para llevarla a cabo, Aena se ha aliado con el grupo asegurador francés AXA. Luton son palabras mayores para Aena, que en su previsible nueva etapa como empresa con accionistas privados quiere pegar un salto de categoría en el mercado aeroportuario.

Ernst & Young refuerza su área legal

Las firmas de servicios profesionales se apuntan a la moda de los fichajes estrella para ganar clientes. En un mercado en el que la guerra de precios ya no es la única fórmula válida para arañar cuota de mercado a los competidores, las consultoras y auditoras optan por robarse los mejores socios las unas a las otras y por incorporar a sus filas a ex altos cargos de la Administración. La última en hacerlo es Ernst & Young (E&Y),

que acaba de incorporar como socia directora de su departamento legal en Barcelona a Pilar Fernández Bozal, que fue hasta diciembre consejera de Justicia bajo la batuta de Artur Mas. También ha fichado a José Luis Prada, exjefe de Inspección de Hacienda en Cataluña, que también se ha llevado a Ernst & Young a un equipo de seis abogados del bufete que compartía con el letrado catalán Tomás Fornesa. Con estos movimientos, la consultora quiere que su división de abogacía crezca a ritmos de dos dígitos en Cataluña hasta 2020. Para ello, ya ha anunciado que realizará más fichajes y que estudiará adquisiciones. Pilar Fernández Bozal es la segunda consellera del Gobierno de Artur Mas que se incorpora a una de las denominadas *Big Four*. El pasado marzo, el que fue responsable de Territorio y Sostenibilidad de la Generalitat, Lluís Recorder, se incorporó como socio a la oficina de KPMG en Barcelona, también para ofrecer asesoramiento legal a empresas. Se trata de fichajes que, por descontento, abren puertas con la Administración.

Un relevo inesperado en Procter & Gamble

La multinacional estadounidense Procter & Gamble (P&G) es, según el ránking 2012 de la revista *Fortune*, la quinta compañía más admirada del mundo. Con 176 años a sus espaldas, está presente en 180 países, cuenta con 126.000 empleados y en 2012 tuvo ingresos y beneficios de 83.700 y 10.750 millones de dólares, respectivamente. En términos de capitalización bursátil es una de las grandes, con una valoración a la fecha de 216.800 millones de dólares. Hace diez días, su primer ejecutivo Bob McDonald, que dirigió la compañía desde 2009, fue sustituido por su predecesor y mentor, Alan Lafley, que en sus nueve años como primer ejecutivo, entre 2000 y 2009, fue arquitecto de una agresiva estrategia de crecimiento vía adquisiciones cuya mayor pieza fue la compra de Gillette, en 2005, por 57.000 millones de dólares. El *pecado* de McDonald ha sido que P&G está creciendo menos que sus principales rivales en el sector. Sin embargo, en los últimos cinco años la acción de P&G ha ganado un 17%



y en el último ejercicio un 24,4%, solo ligeramente por debajo de la ganancia del S&P500. Lafley, de 66 años, ha tenido que volver de su dorado retiro para gestionar la compañía a la vez que diseñar un plan de sucesión que permita a P&G resolver el impasse generacional. P&G siempre ha promocionado a su propia gente y no se prevé que Lafley busque un reemplazo fuera. Delfines no faltarán y ya suenan algunos nombres.

El capital riesgo resurge en 2013

Los últimos cinco años arrojan un balance negativo para el sector del capital riesgo, donde España ha perdido atractivo para la comunidad inversora internacional, situándose por detrás de otros países, como Holanda, Suecia o Italia, según datos del último informe de la Asociación Europea de Capital Riesgo (Evca, en sus siglas en inglés). Además, nuestro país ocupa uno de los últimos puestos del ránking del Viejo Continente sobre el volumen de fondos que capta respecto al tamaño de su economía. Sin embargo, 2013 podría ser el año de inflexión para este sector. El presidente de la patronal Ascri, Carlos Lavilla, está convencido de que los inversores internacionales han vuelto a centrar su interés en España, gracias a la estabilidad económica que se ha logrado en los últimos años. Firms como KKR, HIG o Bain Capital son algunos de los más activos. Según el banco de inversión Goldman, los grandes fondos internacionales disponen en estos momentos de cerca de 13.000 millones de euros para protagonizar grandes adquisiciones en España. El problema es que todavía no se ha logrado encajar la ecuación del precio, aunque los expertos aseguran que ya se empiezan a ver ofertas con múltiplos cada vez mayores.