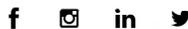


- Empresas
- Economía
- Tecnología
- Política
- Internacional
- Opinión
- Life and Style
- Obras
- Inmobiliario
- Más

EXPANSION

Suscríbete



Buscar



ESPECIAL  
**COVID-19**  
**EN MÉXICO**

REPORTE DIARIO SECRETARÍA DE SALUD 20 DE JUNIO 19:00

CONTAGIOS  
**175,202**

MUERTES  
**20,781**

**LAS CIFRAS**  
**EN EL MUNDO**

**LA CURVA**  
**EN MÉXICO**  
**Y EL MUNDO**

M

### Nuestras Historias



### ¿TIENES POCO TIEMPO?

Infórmate en menos de cinco minutos de lo más importante del día.

Escribe tu email

Suscríbete

### EMPRESAS

## El borrón y cuenta nueva de Aleatica, el nuevo rostro de OHL México

OHL México ya no existe. Después de varios escándalos mediáticos, fue adquirida por el fondo IFM, que cambió el nombre de la compañía a Aleatica. La transformación no es sólo de piel, sino de fondo.

mié 02 enero 2019 05:06 AM



Privacidad - Términos



La firma asegura que mientras ejerció esta función, Lozoya Austin "no tuvo ningún cargo o responsabilidad ejecutiva". (Cortesía OHL)

Ana Valle @Anavia

En 2015, los directivos de OHL México dejaron de pensar sólo en cómo operar las concesiones carreteras a su cargo, para ocuparse de la mayor crisis de la empresa. Los nombres de directivos de la firma, como José Andrés de Oteyza, su entonces presidente, y Pablo Wallentin, el vocero, protagonizaron una serie de grabaciones que revelaban presuntos sobornos a funcionarios del Estado de México. La subsidiaria del grupo español admitió que eran sus voces, pero dijo que los audios habían sido editados y manipulados. Finalmente, no recibió ninguna multa o sanción por este tema, pero su reputación quedó manchada hasta el punto de que cambió de dueño y de nombre.

Poco antes de la crisis, la compañía comenzaba a cosechar los frutos de su primera década de operación en el país, pues había decidido poner a la venta una participación minoritaria de su mayor concesión, el Circuito Exterior Mexiquense. Así conoció al mayor fondo de pensiones australiano, IFM Investors, que encontró en la vialidad de cuota una oportunidad para invertir en infraestructura en México.

*Lee: Aleatica, antes OHL México, mejora sus ingresos*

Julio García, hoy líder de Infraestructura para Norteamérica en IFM Investors, cuenta que llevaba tiempo estudiando cómo y en qué sectores entrar al país. El fondo buscaba inversiones estables de largo plazo, sin riesgo. “Lo que nuestros clientes (en gran parte, pensionistas) están buscando, son compañías que no vayan a ser el próximo Google o la nueva inversión tecnológica, sino más conservadoras, y que vayan a tener pocos cambios de un año a otro y a ser importantes por esos 20, 30 o 50 años”, dice.

Su mirada estaba puesta en el sector energético, donde no encontró infraestructura estabilizada, y entonces se enteró de la venta de una participación en el Circuito Exterior Mexiquense. La vialidad reunía las características que IFM buscaba: tenía ya 10 años de exitosa operación y estaba a cargo de una empresa con un sólido historial en el país.

Sergio Hidalgo, entonces (y hoy) director de OHL México, recuerda que estaba en un torneo de golf en la Riviera Maya, en noviembre de 2014, cuando le llamaron de su oficina en Paseo de la Reforma para informarle que debía regresar, pues IFM había presentado una oferta formal para comprar el 25% de la concesión. “Vender estos activos a un fondo que agrupa varios fondos de pensiones implica una revisión y *due diligence* intensísimo. En ese momento no hay de otra, te tienes que encuerar y enseñar todos los papeles”, recuerda. No dejó de trabajar ni en Navidad.

La transacción concluyó en abril de 2015 y, entonces, estalló el escándalo.

El periodo que siguió no fue nada cómodo para IFM, recuerda García, pues las alegaciones no iban sólo contra OHL México, sino contra la matriz en España. El fondo tuvo que hacer una segunda revisión de la empresa y del activo que había adquirido. “Ese periodo fue difícil. Pero, como Sergio ha dicho muchas veces, es la compañía que más ha sido

revisada en México, y estamos conformes con los resultados”, dice García.

Como dicta el cliché, en medio de esta crisis, IFM vio una oportunidad. “Vimos que OHL México tenía otras carreteras (además del Circuito Exterior Mexiquense) y tenía el aeropuerto en Toluca. Para nosotros, es interesante tener una carretera en un sistema, pero es mucho más interesante invertir en todo un sistema de carreteras, por las oportunidades de largo plazo de extender las concesiones, conectarlas y ofrecer mejores servicios”, destaca García. Por eso, finalmente, el fondo australiano le hizo al grupo español una oferta de adquisición por todo OHL México, con la cual IFM se convirtió en el socio mayoritario de la empresa con el 85% del total. El resto quedó ‘flotando’ en Bolsa.

*Lee: Adiós OHL México... hola Aleatica*

Al mismo tiempo, OHL España atravesaba por su propia crisis: escándalos de corrupción, admisión de malos manejos y una difícil situación financiera. Por ello, decidió emprender, primero, la venta casi total de su complejo turístico Mayakoba, adquirido por RLH Properties, y luego, de OHL Concesiones, que agrupaba las operaciones del grupo europeo en carreteras y puertos en otros países además de México.

“Al final compramos al 100%, que fue donde estuvimos cómodos porque podíamos separar esa compañía atractiva, con concesiones y acceso a mercados como España, México, Colombia, Perú y Chile, y con la que podíamos crecer a otras partes de Latinoamérica y Europa”. La venta ascendió a 2,775 millones de euros y marcó el inicio de una nueva etapa, que culminó este año con el cambio de nombre a Aleatica.

La transformación, según los directivos, es más que meramente superficial. El objetivo, según Hidalgo, es desarrollar una firma más rentable, más transparente y con un mejor servicio. “No es sólo un cambio de piel, sino de fondo”, afirma.

## **El pasado en el pasado**

En febrero de 2016, casi nueve meses después de divulgarse los polémicos audios, Hidalgo tenía en su despacho una pila de papeles de al menos medio metro de altura. Eran los documentos de todas las auditorías que atravesaba la compañía en aquel momento.

La mala reputación se había convertido en un problema grave. Varias casas de bolsa importantes –como Credit Suisse, JP Morgan, Goldman Sachs y Bank of America– habían dejado de dar seguimiento a las acciones de la empresa listadas en la Bolsa Mexicana de Valores, algunas alegando que el futuro de la firma era incierto. Además, el sector de la construcción en México no vivía su mejor momento, ante los recortes al presupuesto federal, y las compañías del sector prácticamente desaparecieron de los mercados bursátiles, pues los inversionistas no apostaban por ellas, dice Carlos Ponce, socio fundador de SNX Consultores. OHL México todavía era vista como la subsidiaria de una constructora española.

Por todo ello, revertir la mala reputación y comunicar que ‘la nueva OHL’ ya no tenía nada que ver con la construcción se convirtió en la prioridad.

Hidalgo –que admite que no sabía si conservaría el puesto, “pero como vengo de sobrevivir cinco sexenios en el gobierno federal, cuando hay cambios de administración no me asusto”, dice– tuvo más de 100 reuniones a lo largo de un año con medios de comunicación, analistas, casas de bolsa, inversionistas. La meta era ‘presentar’ la nueva empresa. Y el mensaje: ahora es una compañía de servicios.

El negocio de una concesionaria no está en la construcción y operación de infraestructura, sino en el desarrollo de infraestructura exitosa que genere flujos constantes para que después pueda ser vendida, obtener capital y así volver a iniciar el ciclo de desarrollo.

### Recomendamos: Aleatica, antes OHL México, mejora sus ingresos

De este modo, más allá de esta labor de relaciones públicas, los directivos de IFM y de la anterior OHL se pusieron a trabajar para hacer realidad este cambio de filosofía. Con el Circuito Exterior como laboratorio, las reuniones se enfocaron, en un inicio, en la operación de la concesión para dar un mejor servicio, y ahí comenzaron a originarse los principios bajo los cuales hoy se rige la firma. “Lo que habíamos venido trabajando en el Circuito, hoy será parte de toda Aleatica”, explica Hidalgo.

La nueva estrategia se centró en cinco pilares. El primero es la seguridad: para los empleados y para los clientes, mediante la prevención de accidentes. El segundo punto es la responsabilidad social y ambiental. “Un negocio que quiere permanecer en el largo plazo debe tener buena relación con la comunidad, que es algo que las constructoras descuidan porque sólo llegan, levantan el proyecto y se van. Para nosotros, el 40% del Viaducto Bicentenario está rodeado por la zona de Satélite, y no se había tenido reunión con los colonos de las comunidades. Ya empezamos a trabajar con ellos y esperamos que de ahí salgan necesidades de inversión”, comenta Hidalgo.

El tercer factor consiste en el servicio al cliente, para lo que nació la figura del gerente de atención a usuarios. El cuarto será brindar capacitación a sus empleados. Y el quinto corresponde a políticas anticorrupción y códigos de ética. Para ello, Aleatica designó a tres consejeros independientes en México y creó una dirección de Compliance y Riesgos.

El plan ya da los primeros resultados. En el último índice ‘Integridad Corporativa 500’, que elaboran Transparencia Mexicana y Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, en alianza con *Expansión*, OHL México ocupó el primer lugar, con 94.1 puntos sobre 100, en lo relativo a la transparencia y al contenido de sus políticas de integridad. Este punto es clave, dice García, porque “si no, el público no tiene fe en cómo han sido manejadas las relaciones entre gobierno y empresas concesionarias”.

### La vista en el futuro

Al cierre del tercer trimestre, en sus primeros resultados presentados con el nuevo nombre, los ingresos por cuotas de peaje de Aleatica crecieron 26%, hasta 1,813 millones de pesos, y la utilidad neta aumentó 32%.

Y de cara al futuro, acaba de recibir una buena y una mala noticia... que son la misma noticia. Hasta hace algunas semanas, Aleatica tenía una gran oportunidad con el Circuito Exterior Mexiquense, pues colindaba con el nuevo aeropuerto de Texcoco. Pero el nuevo gobierno ha cancelado la obra. Sin embargo, eso abre una oportunidad para el aeropuerto de Toluca, que está en manos de Aleatica en un 49%, pues López Obrador ha prometido impulsarlo.

### Lee: El 'canal de Panamá' de AMLO, buena estrategia... muy al largo plazo

“Hemos iniciado un análisis para determinar la viabilidad de hacer nuevas inversiones en este aeropuerto para potenciar su capacidad y contribuir ofreciendo soluciones de transporte de calidad, bajo los diferentes escenarios planteados por las autoridades”, señaló la empresa a *Expansión* en un correo electrónico.

Por otro lado, los siguientes años serán de consolidación, dicen Hidalgo y García, y no tanto de nuevas inversiones. Lo urgente es mejorar la red de autopistas actuales, y luego ya verán nuevas oportunidades. “En el largo plazo, a través de IFM, nos gustaría diversificar las inversiones en México, en aeropuertos, puertos marítimos y, fuera del transporte, en energía”, asegura García.

#### Más sobre:

[Aleatica](#)[OHL MEXICO, S.A.B. DE C.V.](#)[OHL](#)[Carreteras](#)[Infraestructura](#)[NAIM](#)

## Recomendaciones



Las gasolineras deberán ofrecer diésel menos contaminante en 2019

Empresarios y SAT acuerdan medidas sobre eliminación de compensación universal  
Los autos eléctricos se vuelven 'cool'



**EXPANSION** **CORONAVIRUS** **SIGUE AQUÍ TODA LA COBERTURA**  
**NEWSLETTER / PODCAST**

¿Tienes poco tiempo?

Infórmate en menos de cinco minutos de lo más importante del día.

Escribe tu correo electrónico

Captcha

**Susíbete**

**Ahora Ve**

**Te Recomendamos**



14 EMPRESAS A PRUEBA DE COVID | ¿QUÉ HARÁN LAS RENOVABLES?



### El momento de la inclusión es ahora

[Aviso legal y de privacidad](#)  
[Publicidad](#)  
[Compliance](#)

Síguenos en nuestras redes sociales:



Visita otros sitios del grupo:

[Expansión](#) [Obras](#) [Life and Style](#) [Quién](#) [Elle](#) [Tec Review](#) [Grupo Expansión](#)

Business/Finance

© 2020 DERECHOS RESERVADOS EXPANSIÓN, S.A. DE C.V.