

## ALONSO QUINTANA

POR ZACARÍAS RAMÍREZ TAMAYO  
FOTOGRAFÍA: FERNANDO LUNA ARCE

# ICA

La llegada de Alonso Quintana a la dirección general hace un año es parte de un cambio generacional y de un nuevo modelo de gestión. Muy bien, pero en tanto el mercado le pide que resane las grietas financieras.

# CAMBIA DE PIEL

**E**n marzo del año pasado, cuatro altos ejecutivos se reunieron con el fin de tomar una decisión crucial para el futuro de ICA, la mayor constructora mexicana, con 66 años de historia.

A ésta, asistió el ingeniero Bernardo Quintana Isaac, hijo de uno de los fundadores en 1947 y quien dirigió la compañía por 12 años y hoy preside el Consejo de Administración; el también ingeniero José Luis Guerrero, con 40 años en la empresa y en ese momento director general de ICA; el contador público Sergio Montaño, quien ocupaba una de las dos vicepresidencias ejecutivas y también con 40 años en la firma; y el ingeniero Luis Zárate, el otro vicepresidente ejecutivo, integrante del Consejo de Administración y quien llegó a ICA en 1968.

Los veteranos directivos debían elegir, con base en una serie de evaluaciones hechas con ayuda de asesores externos, al ejecutivo que sustituiría a José Luis Guerrero en la dirección general.

El número y el nombre de los candidatos es confidencial pero eran varios y no todos de apellido Quintana, asegura Steve Bookbinder, el consultor estadounidense que ayudó en el proceso sucesorio y quien ha trabajado en asuntos similares en empresas como FM Global, Reed Elsevier y Pepsico.

El cónclave determinó que Alonso Quintana Kawage, hijo de Bernardo, sería el nuevo director general. El aviso al mercado de esa decisión fue hecha el 26 de

marzo y Quintana Kawage tomó posesión el 1 de julio de 2012.

Los Quintana –Bernardo Quintana Isaac y sus hijos Alonso, Diego y Rodrigo Antonio– poseen de manera directa 6.4% de las acciones de ICA; además de otro 0.91% en el Fideicomiso que maneja 4.1% de los títulos y que se reparte entre el equipo ejecutivo. La Fundación ICA tiene otro 1.4% y el resto está en el mercado, según reportes de la compañía.

La elección de Quintana Kawage es parte de una renovación generacional y de un cambio de la cultura corporativa de ICA, que comenzó en 2006 y aún continúa.

Quintana Kawage se ha rodeado de ejecutivos que rondan los cuarenta años, incluido su hermano Diego Quintana Kawage, vicepresidente de Alianzas Estratégicas y presidente de OMA, la empresa que opera aeropuertos y en la que ICA es accionista mayoritario.

Como parte de la transición, el Consejo de Administración también aprobó en abril una reducción de sus integrantes de 17 a 12, para dar mayor peso a sus siete consejeros independientes. “Los cambios van en línea con las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo”, afirmó la compañía.

Sobre los hombros de la nueva generación que encabeza Quintana Kawage está la conducción de una compañía emblema de la construcción en México, pero que enfrenta cada vez más competencia de empresas –sobre todo españolas y brasileñas–, y que necesita dejar de depender de proyectos gubernamentales y salir al extranjero.

Quintana Kawage aún recibe asesoría para adquirir las habilidades que debe reunir un CEO, pero la lección más intensa la da el mercado. En los días en los que el principal cliente de ICA, el gobierno federal, da a conocer el paquete de obras de infraestructura más ambicioso que un gobierno se haya propuesto construir en su sexenio, sus números están fuera de forma y son observados con lupa por el mercado.

El nuevo equipo directivo se mueve en una doble vía. Por un lado cobra lo que le deben y se deshace de activos que ya le dieron a la compañía un rendimiento aceptable, y que en estos momentos son fuente invaluable de recursos para pagar deuda. Y por el otro evalúa los proyectos que serán parte del plan de infraestructura del gobierno federal, con el fin de competir por los más atractivos.

Últimamente, han sido mayoría en ICA los proyectos en construcción demandantes de inversión y eso explica el endeudamiento, dice Alonso Quintana Kawage, en entrevista, a un año de su toma de posesión; ahora, señala, el objetivo es llegar a un punto en el que los proyectos en operación, que ya no requieren inversión y que generan recursos, aumenten y equilibren las cosas. “Quiero llegar a un balance más ligero”, afirma.

Al mismo tiempo, Quintana y sus colaboradores vuelan con presencia a Centroamérica y Estados Unidos.

El plan es aumentar la disputa por proyectos fuera de México, con el objetivo de elevar en dos años, de 6 a 20%, los ingresos foráneos, y a 40% en cinco años,

dice el director general de ICA, después de realizar un viaje a Panamá.

La noticia más importante en este campo podría surgir en Estados Unidos, donde el gobierno de Barack Obama lleva a cabo un plan de infraestructura que incluye la construcción de plantas de tratamiento de agua, renovación de carreteras y puentes y la ampliación de aeropuertos. El plan atrae a grandes jugadores internacionales, como la constructora sueca Skanska, que compró el año pasado una compañía especializada en el sector energía en Estados Unidos.

ICA también hace planes: tiene en la mira una constructora mediana de EU, cuya adquisición se podría anunciar próximamente, indicaron sin dar más detalles fuentes cercanas a la empresa.

#### EL AGUAFIESTAS: LA DEUDA

Pero en tanto llega el equilibrio y las noticias alentadoras, ICA debe lidiar con un balance poco reluciente.

Las alertas del mercado se encendieron cuando ICA publicó sus primeros resultados trimestrales de 2013, con varios números en negativo. Arrastrada por una caída de 41% en los ingresos en su negocio de Construcción, las ventas y la utilidad de operación de ICA cayeron 27% contra el mismo lapso del año pasado (Construcción es un negocio de alto volumen que aporta más de la mitad de los ingresos totales de la empresa, pero sólo 5% de las utilidades).

La reacción del mercado fue el derrumbe de la acción. Después de que el 11 de abril los títulos de ICA llegaron a su máximo de 13.5 pesos, en junio bajaron hasta 6.5, por unos centavos el precio más bajo en el último año.

Algo tuvieron que ver en eso tanto Moody's como Standard and Poor's que, en mayo, bajaron la calificación de ICA, por considerar que su deuda se había elevado en demasía, en comparación con los recursos que genera para pagar adeudos. "El riesgo de liquidez de ICA es alto", dijo Moody's en su reporte, e hizo cuentas: la compañía tenía a marzo 9,000 millones de pesos (MDD) en efectivo, pero en los siguientes doce meses enfrentará vencimientos por 12,400 MDD.



Sobrecarga. La abundancia de proyectos en el campo de construcción consumió altos montos de inversión, que ICA cubrió con deuda.

FOTO: SUSANA GONZALEZ / BLOOMBERG VIA GETTY

## TRAS LOS POBRES RESULTADOS DEL PRIMER TRIMESTRE, EL PRECIO DE LA ACCIÓN SE DERRUMBÓ Y LAS AGENCIAS BAJARON LA CALIFICACIÓN DE LA CONSTRUCTORA.

En total, ICA tiene adeudos por 54,163 MDD, de los cuales un tercio son de corto plazo. Pero el punto que preocupa a las calificadoras es que la relación entre este monto de adeudamiento es poco más de diez veces el flujo que genera la compañía, lo que incuba el riesgo de que en algún momento la compañía no disponga del efectivo para pagar la cuota de deuda.

"Consideramos que ICA presentará un escenario complicado durante el año, debido al actual nivel de apalancamiento y una debilidad en la división Construcción", dice Roberto Solano, de Monex.

La baja de calificación encarece el crédito para ICA, justo cuando está por lanzarse el paquete gubernamental de proyectos de infraestructura. En los planes del gobierno de Enrique Peña Nieto no sólo está realizar obras habituales como carreteras, puentes, plantas de tratamiento de agua sino que por primera vez se propone hacer líneas de trenes de pasajeros, ampliar puertos, levantar más plataformas petroleras y construir un nuevo aeropuerto en la Ciudad de México.

Los proyectos gubernamentales requerirán inversiones sin precedentes,

estimadas en 400,000 millones de dólares (MDD). Se habla de que el Plan Nacional de Infraestructura trae 1,115 proyectos y que las inversiones federales sumarán 150,000 MDD, muy por encima de los 50,000 MDD del sexenio pasado, dice Alejandro Villareal, experto de la consultora KPMG. "Es uno de los más ambiciosos programas de infraestructura y de inversión, por los montos que se escuchan", agrega. Al cierre de esta edición, el Gobierno Federal no había dado a conocer el plan.

El gobierno es el principal cliente de ICA. Las obras gubernamentales aportan 67% de sus ingresos totales y 80% de su negocio más importante, la construcción, dice Moody's. Quintana Kawage estima que el plan del gobierno de Enrique Peña Nieto puede significarle cada año requerimientos de inversión por 1,000 MDD.

En algún momento, ICA se verá en la disyuntiva entre utilizar sus recursos para reducir su deuda o recurrir a más préstamos para llevarse grandes proyectos, dice Nymia Almeida, analista de Moody's. Es improbable que la calificación de ICA pueda mejorar en los próximos 12 a 18 meses, e incluso podría volver a bajar si

la relación deuda/flujo operativo se deteriora aún más, agrega la calificadora.

### VALOR TANGIBLE

A Quintana Kawage, quien desde muy joven acarició la idea de estar al frente de la compañía en la que su padre Bernardo Quintana Isaac es socio, le ha funcionado bien tomarse las cosas con calma.

Su contacto con las grandes obras empezó muy temprano, cuando tenía seis o siete años de edad, a finales de los años 70. Acompañaba a su abuelo Bernardo Quintana Arrijoja a conocer las obras del metro de la Ciudad de México y también recuerda las visitas a los hoteles Sheraton que ICA construía en Cancún e Ixtapa. Le gustaban las matemáticas y que la empresa de su padre se dedicara a hacer cosas tangibles.

Su abuelo fue uno de los 17 ingenieros de la UNAM que fundaron ICA en 1947 con 100,000 pesos (algo así como 20,000 pesos actuales). Cuando falleció, en 1984, ICA era una de las mayores contratistas del gobierno y autora de construcciones emblemáticas como Ciudad Satélite y el Estadio Azteca, pero también ha hecho carreteras, presas, plataformas petroleras y plantas industriales.

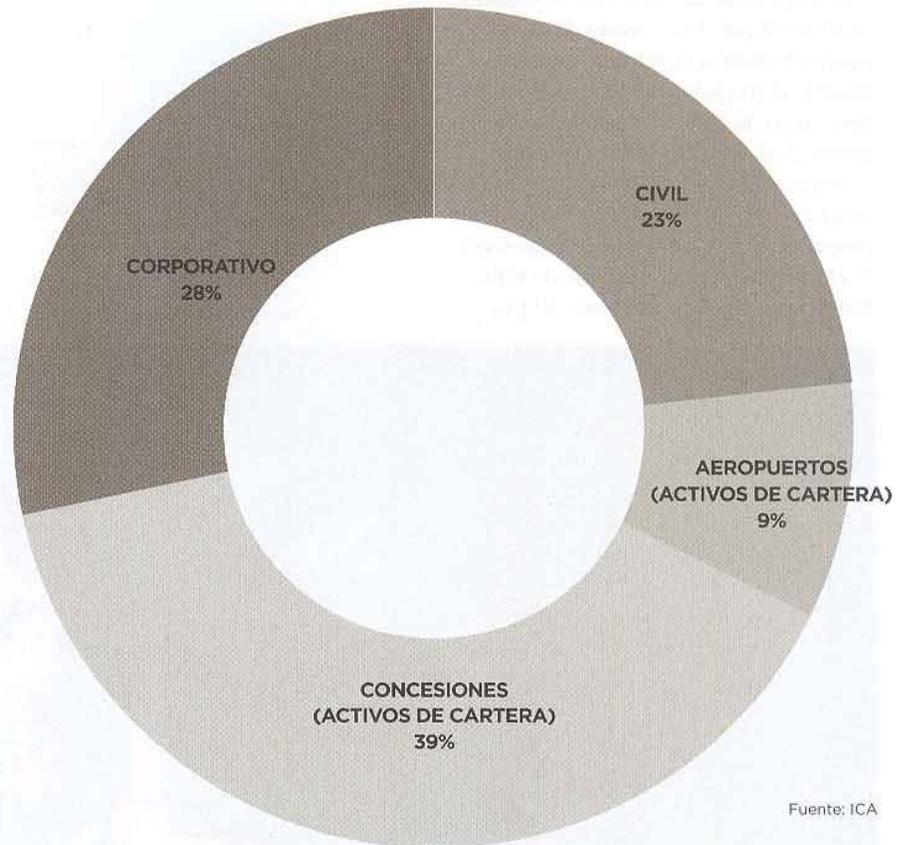
Mientras Quintana Kawage estudiaba la carrera de Ingeniería Civil, con 21 años, pidió a su padre Bernardo Quintana que le permitiera trabajar en ICA y que lo asignara a un proyecto dentro de la Ciudad de México para poder continuar con sus estudios en la Universidad Iberoamericana.

Era 1994 y la compañía comenzaba a construir en el sur de la ciudad el centro comercial conocido como Pabellón Altavista, muy cerca de la casa familiar, en El Pedregal. La petición de Quintana Kawage fue aceptada y fue puesto bajo las órdenes del gerente del proyecto. Ahí aprendió, recuerda, cómo se cuantifica una obra y cuánto material pedir a cada proveedor; vivió colados a media noche y reunió las experiencias que más valora un ingeniero civil: las que permiten llevar una obra y hacerla en plazo y costo.

Unos meses después, estalló en México una crisis económica que demolió a la industria de la construcción, redujo la actividad del sector a la mitad y lo que

### DEUDA TOTAL

A marzo de 2013, la deuda total de ICA se ubicó en 54,163 millones de pesos. De este total, 23% es de corto plazo y 77% de largo plazo. La deuda se reparte entre:



Fuente: ICA

vino después fue un periodo de fuertes cuestionamientos a las políticas de rescate de los bancos hacia las constructoras; sólo el llamado *rescate carretero* costó a los contribuyentes mexicanos 178,300 MDD, según cifras oficiales.

Una década después, el gobierno armó paquetes de estas carreteras de cuota y las concesionó de nuevo al sector privado, a cambio de una cantidad de dinero; el primer paquete fue el FARAC I, que ganó ICA al lado de socios estadounidenses.

Esa transacción fue la bienvenida a Quintana Kawage como nuevo director financiero. Para entonces ya incluía en su cv una Maestría en Negocios obtenida en la Escuela de Administración de Kellogg, en la Universidad del Noroeste, en Estados Unidos.

Se había ido en 2000, a los 27 años y con la mira puesta en que algún día podía

ocupar el asiento de ICA. Más de dos años después, regresó y se enroló de nuevo en las filas de ICA, donde ocupó cargos en las divisiones de Construcción Industrial y Civil y en la de Infraestructura, para posteriormente (2007) llegar a la dirección de Finanzas y así perfilar su ascenso.

### LA REVOLVEDORA

Antes de que el cónclave lo nombrara director general, Quintana Kawage hizo una especie de antesala durante un año como director general adjunto. Otros jóvenes ejecutivos que poco a poco se subieron con él a puestos clave son Rubén López, quien pasó de director general de OMA a director de Expansión Internacional; Víctor Bravo llegó a la dirección de Administración y Finanzas; y Diego Quintana Kawage, a la dirección de Alianzas Estratégicas.

El nuevo equipo trabaja en varios frentes. Para solventar los problemas de liquidez, ICA continuará con la venta de activos y la búsqueda de un socio para su negocio de vivienda que lleva a través de su subsidiaria Viveica (una vez que se cayó el acuerdo al que había llegado con la vivienda Javer). El objetivo de ICA este año es disminuir deuda, dice Roberto Solano.

ICA espera obtener 390 MDD por la venta a sus socios de Goldman Sachs de su posesión de 18.7% en la Red de Carreteras de Occidente (RCO), el conjunto de vialidades de cuota en el Occidente del país

### AÑOS SOBRECARGADOS

Montos y plazos de vencimiento de la deuda de ICA (en MDD).



Fuente: ICA

Requerimientos. ICA podría requerir 1,000 MDD, en promedio, anuales, para afrontar los proyectos más atractivos del plan de infraestructura del sexenio.



que el gobierno les vendió como FARAC I. También se deshizo de un lote de acciones sin derecho en OMA, la empresa que opera 13 aeropuertos del país incluidos los de Monterrey y Acapulco, por el que espera recibir 4,000 MDD.

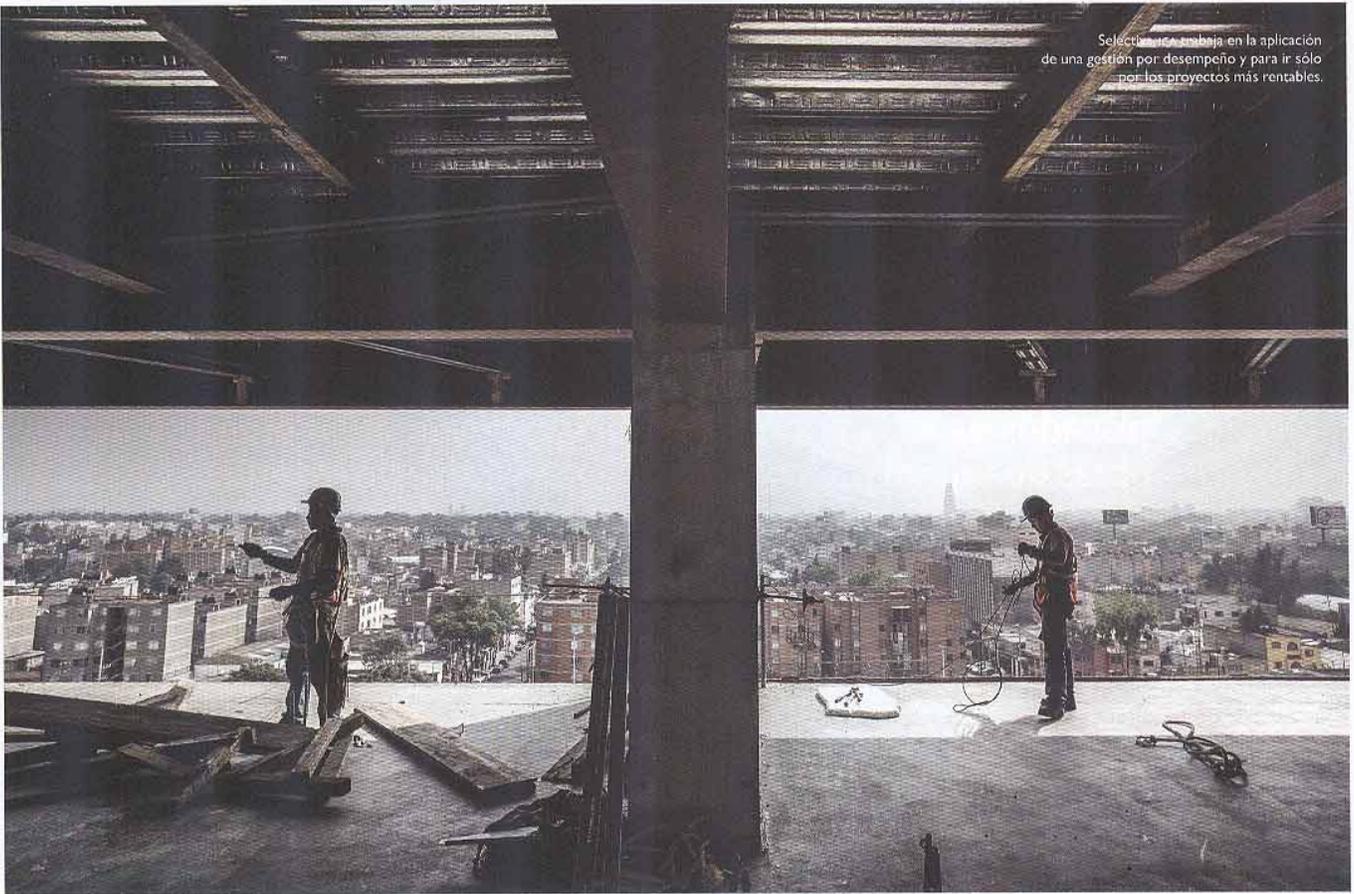
Otros activos que podrían ponerse a la venta es la carretera El Mayab, en Quintana Roo, junto con sus dos proyectos de reclusorios y un acueducto de Querétaro.

Pero lo que más espera Quintana Kawage es que el portafolio de proyectos de ICA dé su siguiente giro. Los proyectos que hoy están en obra entrarán en operación y generarán ingresos, señala, en tanto que los que están en *backlog* (contratación) empezarán a construirse; los que hoy son sólo un plan entrarán a concurso y los que ya están en operación pueden estar listos para la venta.

A la infraestructura hay que meterle dinero, aunque sea deuda, porque es la única manera de tener más flujo de recursos en el futuro, dice el director de ICA.

Con la deuda que contrató, ICA engrosó su división de Concesiones con proyectos que poco a poco se convertirán en generadores de recursos. Esa división ofreció buenos números en los primeros meses del año y contribuye con una quinta parte

Selecto **ICA** trabaja en la aplicación de una gestión por desempeño y para ir sólo por los proyectos más rentables.



de las ventas, pero aporta 64% de las utilidades operativas. Para finales de año, el panorama para ICA será distinto, dice Quintana Kawage, ya que no todo lo relativo con deuda es mala noticia.

Hasta marzo, la empresa tenía en ese rubro 18 proyectos concesionados: diez carreteros, cinco plantas de tratamiento de agua, dos obras de infraestructura social y un puerto. Siete más estaban en construcción y un par más en operación parcial. Para finales de este año, 70% de ese portafolio estará en operación en su totalidad; si bien sólo 55% de ellos generará flujo operativo para el año completo y el cien por ciento de ellos habrán echado mano del endeudamiento, aclara Moody's.

Una ventaja de ICA frente a sus competidores es su trayectoria como contratista del gobierno y entidades clave del sector energético. ICA construyó la primera presa hidroeléctrica en los años 50 y en las siguientes dos décadas hizo sus primeras plataformas petroleras.

## ICA TIENE COMO VENTAJA SOBRE SUS COMPETIDORES UNA LARGA RELACIÓN CON ENTIDADES DE GOBIERNO, COMO PEMEX Y CFE.

Además, ha establecido una relación de largo plazo con las grandes entidades gubernamentales que son Pemex y CFE, a las que el año pasado facturó 17% de sus ingresos, de acuerdo con Moody's.

“Esta ventaja es particularmente relevante a la hora de hacer alianzas con compañías nacionales e internacionales y competir por los grandes proyectos de construcción y concesiones”, reconoce la calificadora.

Quintana Kawage también cambiará la forma que tiene ICA de pescar proyectos. Intentará ir sólo por las obras más rentables e implementa programas para que la gente se adapte a eso. La gestión de los proyectos se hace ahora de manera centralizada con el fin de tener más control de los costos y eficiencias, pero además

está en marcha un esquema para que los incentivos como bonos, capacitación y ascensos de cada empleado se orienten en función de los resultados.

“El enfoque es hacer de ICA una empresa de alto desempeño”, dice Blanca Conesa, de Towers Watson, la consultora que ayuda a ICA con este plan.

La elección de Alonso Quintana Kawage fue un paso clave, pero es parte de un cambio más amplio: las constructoras ya no sólo edifican, sino que también son empresas de inversión y de servicios.

Menos tangibles de lo que veía de niño, pero más influyentes. Eso es lo que Alonso quiere para ICA a partir de ahora. F

ALONSO QUINTANA OPINA SOBRE EL PLAN NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EN:  
[www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx)