



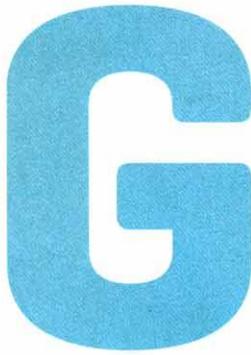
GRUPO ALFA

6

# AL MAL TIEMPO... INVERTIR

EL CONGLOMERADO ENFOCA  
SUS INVERSIONES  
EN ADQUISICIONES ESTRATÉGICAS  
Y AHORROS QUE LE PERMITAN  
REDUCIR COSTOS.

POR LOURDES FLORES Y HANAKO TANIGUCHI



Grupo Alfa es un ejemplo de cómo la diversificación, mantener un perfil de deuda saludable, ejecutar un plan de inversiones sólido y estar siempre atento a posibles adquisiciones son clave para librar tiempos turbulentos y mantenerse entre las empresas más poderosas de México.

Pese a la inestabilidad financiera internacional en años recientes, el conglomerado, cuyos negocios producen desde autopartes hasta embutidos, tuvo ingresos en 2012 por 200,167 millones de pesos, 73% sobre los 115,632 millones de pesos de 2009, y su utilidad neta se disparó 345% en ese lapso para llegar a 8,994 millones de pesos.

En 2008, cuando se desató la crisis global por el desplome del mercado hipotecario estadounidense, Alfa tuvo un severo descalabro cuando sus costos financieros se dispararon por pérdidas cambiarias y posiciones en instrumentos derivados. Cerró ese año con 9,513 millones de pesos en pérdidas.

Ante la sacudida, la empresa se ciñó a su estrategia de invertir para hacer más eficientes sus negocios, bajar costos, modernizar sus instalaciones y desenfundar la chequera al detectar la oportunidad para incorporar alguna empresa atractiva.

“La recuperación (de Alfa) es en base al programa de inversiones que ha venido ejecutando, incluso poco antes de 2008”, explica Carlos Hermosillo, analista del grupo financiero Banorte-Ixe.

Según su reporte de 2012, Alfa invirtió 29,104 millones de pesos en los últimos cinco años.

El conglomerado participa en cinco divisiones de negocios: en petroquímicos, con Alpek; en autopartes, con Nemak; en alimentos, con Sigma; en telecomunicaciones, con Alestra, y en hidrocarburos, con Newpek.

Casi la mitad de los ingresos de Alfa vienen de Alpek, la mayor empresa de petroquímicos del país y una de las principales de Latinoamérica. Las otras cartas fuertes en la baraja del grupo son Nemak, el mayor productor mundial de bloques y cabezas de aluminio para motores, y Sigma, que elabora alimentos refrigerados. Nemak y Sigma aportan 26 y 23%,

respectivamente, de los ingresos del consorcio. Alestra y Newpek en conjunto aportan sólo 3% de los ingresos del conglomerado.

#### EN UNO DE CADA CUATRO

“Está muy balanceado, muy diversificado”, dice Fernando Bolaños, analista del grupo financiero Monex. “Por un lado, en la parte de petroquímica con Alpek, tienes la parte automotriz, tienes la parte de alimentos, que es mucho más resistente a la crisis, tienes telecomunicaciones (...). Tienes a Newpek, que es algo todavía pequeño, pero que tiene muy buen crecimiento”.

En un reporte, Monex destaca que bajo el cofre de uno de cada cuatro automóviles que se producen hoy en el mundo hay partes con el sello de Nemak.

La empresa fortaleció su posición el año pasado al comprar la estadounidense J.L. French, especializada en la fabricación de componentes de aluminio para transmisiones.

La agencia Fitch lo consideró una estrategia para ampliar su gama de productos y ganar terreno en Estados Unidos, donde el dinamismo del mercado automotriz da señales de recuperación.

“Tienen una disciplina muy interesante y la decisión de invertir en nuevos negocios, a pesar de que han pasado por épocas complicadas”, dice Hermosillo, de Banorte-Ixe, sobre la estrategia de expansión de Alfa. “La visión de largo plazo ha dominado en las decisiones, y ésa creo que ha sido la clave”.

Además de comprar J.L. French, Nemak invirtió 1,770 millones de pesos para modernizar algunas plantas y aumentar su capacidad, especialmente en México y Asia.

“Nemak expandió su capacidad de producción en mercados de alto crecimiento, incluyendo el arranque de una planta en India y el inicio de la construcción de otra en China, donde Nemak está creciendo de forma importante”, dice el informe anual de Alfa para 2012.

Nemak tiene operaciones en Alemania, Argentina, Austria, Brasil, Canadá, China, Eslovaquia, España, Estados Unidos, Hungría, India, México, Polonia y República Checa.

Alfa posee 93% de Nemak, mientras el 7% restante está en manos de Ford Motor Company.

La estrategia de invertir para crecer no es nueva en Alfa y, según Martín González, analista de Invex, un elemento importante del estilo de *management* del





grupo tiene que ver justamente con la adquisición de empresas en las que percibe una alta rentabilidad.

En los últimos cinco años, 44% de las inversiones de Alfa fueron para Nemak, con un acumulado de 12,864 millones de pesos.

En el caso de Alpek, la subsidiaria dedicada al ramo petroquímico y que el año pasado debutó en los mercados accionarios colocando 15% de su capital, el grueso de las inversiones fue para buscar consolidarse entre las empresas más fuertes en su ramo, mejorar sus prácticas e innovar sus procesos.

“Con los recursos que obtuvo la empresa (por la colocación) está mejor preparada, con una posición financiera más sólida, haciendo inversión en expansión dentro de las fábricas con las que cuenta, como con posibles adquisiciones”, explica Hermosillo, de Banorte-Ixe.

#### OBSTÁCULOS EN EL CAMINO

Pero el paso sólido de Alpek se vio afectado desde mediados del año pasado ante una mayor competencia en el mercado de poliéster, por un declive en la demanda de ácido tereftalático purificado (PTA) y polietileno de tereftalato (PET) en Asia, especialmente en China. Como consecuencia, los productores de esas resinas de la región buscan refugio en los territorios que opera la firma mexicana, como Estados Unidos.

Por ese escenario, Monex espera que las ventas de Alpek disminuyan casi 5% este año, respecto a 2012.

El PTA es la principal materia prima para el poliéster y también se utiliza para fabricar el PET, usado, entre otras cosas, para botellas de agua y refrescos.

“EN EL AÑO SE INVIRTIERON  
874 MILLONES DE DÓLARES  
EN ACTIVOS FIJOS Y  
ADQUISICIONES”.

ARMANDO GARZA SADA,  
PRESIDENTE DEL CONSEJO  
DE ADMINISTRACIÓN DE ALFA.

Para fortalecer a Alpek en la región, Alfa realizó en los últimos años compras estratégicas que aumentaron su producción y la convirtieron en el mayor productor de PTA, PET y fibras de poliéster del continente.

Primero adquirió a la empresa Eastman Chemical Company una planta de PTA y dos plantas de PET en Carolina del Norte con capacidad de producción conjunta de 1.26 millones de toneladas.

Además, Alpek compró a Eastman los derechos de propiedad intelectual sobre la tecnología IntegRex, que simplifica la producción de PTA y PET.

Después, adquirió el negocio de PET de Wellman, con una planta en el estado de Mississippi capaz de producir 430,000 toneladas anuales.

“Ahorran en procesos, ahorran en costos de materias primas. Eso aumenta el margen por un lado y, por otro, están utilizando como estrategia vender licencias para el uso de esa tecnología”, explica Bolaños, de Monex.

La tecnología IntegRex permite producir PTA y PET en sólo un proceso, lo que Alpek antes realizaba por separado. Según Bolaños, esa tecnología simplifica la producción hasta 20%.

Alpek –que también produce plásticos y especialidades químicas, como polipropileno, poliestireno expandible, poliuteranos y caprolactama– cuenta con 20 plantas en México, Estados Unidos y Argentina.

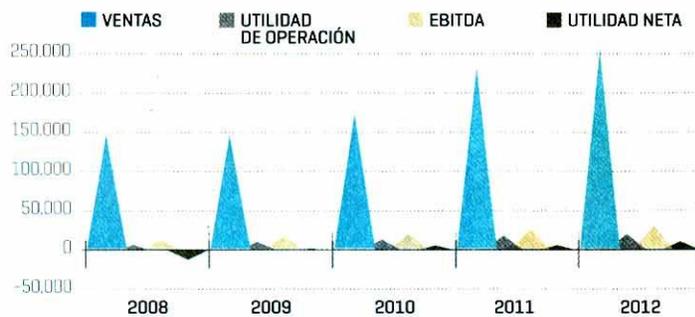
Pese a que la empresa tiene un año con menor demanda en el horizonte, los analistas esperan que los buenos resultados se recuperen a la larga.

“Alpek es una compañía de crecimiento en el largo plazo, sustentada por una demanda estable que, a su vez, es impulsada por el consumidor en Estados Unidos y México. Su plan de inversión se enfoca en la integración vertical orgánica y en las ventajas tecnológicas difíciles de replicar”, destaca en un reporte Luis Vallarino, analista de Accival, casa de bolsa del grupo financiero Banamex.

## Ventas al alza

Desde 2008, Grupo Alfa ha mantenido un crecimiento en sus ventas y utilidades.

CIFRAS EN MDP



FUENTE: Grupo Alfa.

Por su parte, Sigma también ganó terreno en Estados Unidos el año pasado, cuando se sintieron los efectos de la compra de la empresa Bar-S, uno de los principales productores de salchichas de ese país.

“Esta adquisición le permitió acceder a nuevos mercados, ganar escala y capacidad de distribución, y obtener sinergias en costos, entre otras ventajas”, explicaron fuentes de Grupo Alfa.

Sigma produce carnes frías, quesos, yogur y comidas preparadas en 34 plantas y 133 centros de distribución en nueve países.

Las unidades de autopartes y de alimentos de Alfa sacaron la cara ante las turbulencias que enfrenta Alpek, cuyos ingresos disminuyeron 4% anual en el primer trimestre del año, como lo esperaban los analistas. Los de Nemak y Sigma superaron las expectativas con aumentos de 14 y 5%, respectivamente.

Para todo 2013, Monex espera un aumento en ventas de 10% para Nemak y de casi 13% para Sigma, pero una baja de casi 5% para Alpek, por lo que seguirá nadando contracorriente.

Pese a que las divisiones de telecomunicaciones y de hidrocarburos tienen muy poco peso en los resultados del grupo, también hicieron inversiones que arrojan resultados interesantes.

Alestra invirtió 887 millones de pesos el año pasado para aumentar la cobertura de su red, a la que se sumaron 12,000 kilómetros de fibra óptica, para cerrar el año en más de 17,000 kilómetros.

“Esta red le permitirá ofrecer sus servicios en más ciudades del país, así como contar con una mayor flexibilidad para sustituir líneas rentadas a terceros”, dice el reporte de Alfa.

Alestra, que opera en 200 ciudades del país, optó por enfocarse en atender al sector empresarial con

servicios de telefonía, internet y tecnologías de la información.

En Newpek, dedicada a la explotación de hidrocarburos, las inversiones de 2012 se usaron para fortalecer sus operaciones en el sur de Texas.

“La producción neta a ventas ascendió a 4,905 barriles de petróleo equivalentes promedio por día, 93% más que en 2011”, según el informe anual de 2012.

La productividad sigue en aumento. Al cierre del primer trimestre, Newpek reportó una producción promedio de 6,500 barriles de petróleo equivalentes.

Newpek es la división de menor peso en Grupo Alfa, pero los analistas anticipan que puede ganar relevancia ante una eventual reforma al sector energético mexicano que diera más juego a la participación privada.

## BUSCANDO AHORROS

Otro de los motivos fundamentales del conglomerado para invertir en nuevos activos es generar ahorros en el consumo de energía y reducir su dependencia de terceros.

En 2012, Alpek inició la construcción de una planta de cogeneración de energía en Cosoleacaque, Veracruz, con una inversión cercana a los 130 millones de dólares.

Alfa tiene razones de peso para buscar ahorros. Las industrias química y automotriz son las que más electricidad demandan, sólo después de la metalúrgica, según datos de la Secretaría de Energía.

“Estos proyectos son muy rentables y con un retorno de inversión de uno a cinco años”, estimó Adrián Navarrete, especialista de Consultores en Energía.

La planta de Cosoleacaque generará aproximadamente 95 megawatts de electricidad y todo el vapor necesario para que Alfa cubra las necesidades de sus dos fábricas de PTA y PET en esa ciudad, y el excedente se venderá a la Comisión Federal de Electricidad.

Los analistas prevén que Alfa seguirá por el camino de las inversiones y las compras. Destacan su buena posición financiera y algunos anticipan que habrá noticias en la segunda mitad del año.

Al cierre de marzo, la deuda de Alfa era de 3,073 MDD. Una tercera parte de esa deuda tiene vencimientos a partir de 2014 y será refinanciada como anunció la empresa el año pasado, para aprovechar las atractivas tasas de interés actuales.

Bolaños, de Monex, destaca el nivel de apalancamiento del conglomerado, que se ubica en una razón de 1.6 veces respecto de su flujo, en la parte baja del rango establecido por Alfa de entre 1.5 y 2.5 veces.

“Alfa cuenta con la flexibilidad de seguir financiando las oportunidades de crecimiento rentable que se le presenten”, dice el reporte de la empresa. ■