

■ POR VALENTÍN FUENTES

Tigre al acecho

Temasek, inversionista asiático de grandes ligas, ve en México la plataforma para extender sus negocios al sur del continente.



OPTIMISTAS. Stephen Forshaw y Lorenzo González, director global de asuntos corporativos y director en México de este fondo de Singapur, confían en que las reformas robustecerán su cartera de inversiones.

Pocos inversionistas de largo plazo en el mundo pueden presumir de administrar una cartera superior a los 167,000 millones de dólares y ser reconocidos con la más alta calificación que las agencias de Wall Street, Standard & Poor's y Moody's, otorgan a compañías tenedoras de acciones y emisoras de bonos en el planeta. Una de estas es Temasek, firma radicada en Singapur que opera con una red de 11 filiales y despachos en Asia y América Latina, región en la que México representa tierra fértil para las expectativas de su negocio que apuesta a invertir en industrias de economías emergentes generadoras de ventajas competitivas y prometedoros ritmos de crecimiento en su población de clase media.

En términos llanos, la misión de Temasek es invertir en empresas de diversas ramas industriales con el objetivo de fortalecer su desarrollo, hacerlas más eficientes, y generarles mayor valor de mercado. Compite en el mundo corporativo desde 1974, en los primeros años de la independencia de Singapur, cuando el gobierno decide abrir sus negocios a la inversión privada para concentrarse en la actividad política, oportunidad que Temasek aprovecha para inyectar capital en empresas como Development Bank of Singapore (DBS) y Singapore Airlines, por mencionar sólo un par. Es hasta hace una década cuando se convierten en un activo agente de negocios fuera de su país invirtiendo en activos en gran parte de Asia, hasta que, en 2008, su radar apunta a México, e invita a Lorenzo González, ex directivo de Bank of America y Barclays Bank, a dirigir el destino de Temasek México.

De esta manera, la filial del gigante asiático inicia operaciones en 2009 y se da a la tarea de encontrar oportunidades de inversión que hoy se materializan en una serie de desarrollos inmobiliarios de la mano de Pangea Controladora Holdings, a la que se suman compromisos de capital en el campo financiero con Banco del Bajío, Afore Banorte, y Oro Negro, firma de servicios petroleros a la que potencian con recursos para el desarrollo de infraestructura de alta tecnología para la producción y exploración de energéticos. Por otro lado, Temasek figura también como accionista indirecto en Volaris, tras incidir en el fondo de inversión que capitaliza a la aerolínea.

Temasek, originaria de Singapur, administra un portafolio de inversión superior a 167,000 millones de dólares en Asia y América Latina.



La compañía opera a escala global con lo que llaman consorcios industriales en Singapur y grupos de mercado en los distintos activos alrededor del mundo; aprovecha las palancas del mercado local y del *expertise* de inversión global que tiene en Singapur.

Lorenzo González (LG), director de Temasek México y Stephen Forshaw (SF), director global de asuntos corporativos de la firma, son directos cuando se les pregunta sobre su modelo de negocio: "Es muy claro: siempre buscamos al socio adecuado —responde sin chistar González—, identificamos a alguien con buena reputación en algún sector específico que nos guste, y cuando alguien tiene un plan de negocio pero necesita capital para ejecutarlo y llevarlo a la siguiente fase, ahí es donde entramos para sumar valor. Ayudamos en el gobierno corporativo de la empresa, a elaborar una adecuada estructura financiera y, obviamente, a integrar la compañía al mercado. Damos valor a la empresa siendo parte de su grupo de accionistas porque el mercado reconoce a Temasek como un inversionista institucional".

Ambos ejecutivos comparten con PODER la estrategia detrás del coloso asiático y los alcances de su presencia en las economías de América Latina y México en particular.

¿Qué portafolio de inversiones manejan en México?

(LG) Tenemos poco más de 700 millones de dólares en inversiones. Comenzamos con Pangea, de Querétaro, en el frente de ▶

HUELLA EN MÉXICO.

Banco del Bajío es uno de los activos locales de Temasek, luego de adquirir el 13.3%, al español Banco Sabadell, dueño de la institución mexicana.



AMPLIO ESPECTRO. El repertorio de industrias en el que invierte la firma asiática abarca desde aeronáutica, con Singapore Airlines, hasta energética como la mexicana Oro Negro.



bienes raíces, donde tenemos 130 millones de dólares invertidos en varios desarrollos. Obtuvimos 13.3% de Banco del Bajío, un bien que adquirimos del español Banco de Sabadell, institución a la que le iba muy bien en México, pero que tenía que vender sus bancos en el mundo para enfocarse en España, así que fue una buena oportunidad para hacernos de un buen activo. (...) Somos hoy uno de los más grandes inversionistas de la emisión que lanzó recientemente la Afore de Banorte, que el mercado recibió muy bien, con una ganancia de 15% en menos de tres semanas (...). En el sector energético somos socios fundadores de Oro Negro, una compañía de carbón y gas que da servicio a Pemex. Hemos adquirido ocho plataformas petroleras calidad *Premium*, con lo que seremos una de las más grandes flotas en el lado mexicano del Golfo de México. Además invertimos unos 145 millones de dólares y vamos a destinar otro tanto en los próximos tres años.

¿Qué tamaño de compañía es la que les interesa?

(LG) Estamos muy contentos porque ya encontramos un nicho adecuado. No compramos el control [de las compañías], queremos participaciones minoritarias y nos dimos cuenta que teniéndolas en empresas medianas nunca íbamos a contar con una cartera de tamaño relevante en el mercado, así que nos enfocamos en firmas que facturan entre 75 a 150 millones de dólares. No hay muchas compañías de *equity* que puedan participar en este nicho de mercado en particular, así que cada vez que hay una oportunidad, nos convertimos en la primera opción para empresas que buscan capital.

Más específicamente, ¿qué tipo de empresa es la que buscan?

(SF) Aquellas con un buen plan de negocio, buen *management*, y buen historial de crecimiento. Compramos compañías como inversionista y como dueño para que la inyección de capital le asegure saltar a una siguiente fase.

Éste es un fondo que se enfoca en firmas que facturan entre 75 y 150 mdd anualmente, es ahí donde halla nichos de mayor rentabilidad.

¿Qué condiciones requieren asegurar antes de invertir?

(SF) Tenemos cuatro directrices para realizar nuestras inversiones, y las compañías en las que participamos seguramente encajan en alguna de éstas: campeonas emergentes, que son aquellas compañías que crecen de la nada hasta ser jugadoras regionales o globales transformando economías. México es una economía transformadora, en progreso, con reformas. Otra [directriz] es que tengan ventajas comparativas profundas, como sería el caso de alguna firma de consumo que promueva el crecimiento de algún segmento de mercado; otro elemento es el crecimiento de poblaciones de clase media y, claramente cuando escuchas estos factores, México los cumple todos.

¿Ésas fueron la razones para que decidieran instalar oficinas en México?

(SF) Sí, además por la proximidad con Estados Unidos y para que el equipo instalado aquí busque inversiones en Sudamérica donde no tenemos mucha presencia; es más fácil hacerlo aquí que desde Singapur. Para Brasil contamos con una oficina en Sao Paulo.

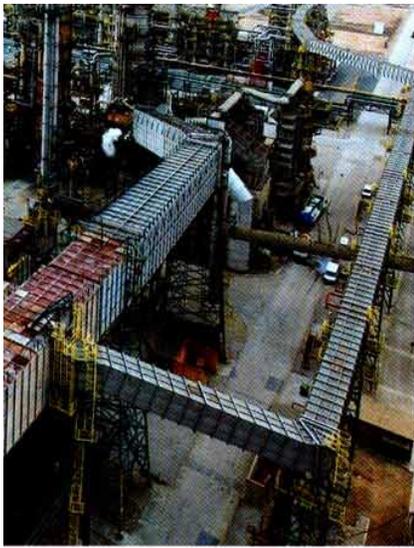
(LG) Tenemos un equipo de 10 profesionales de inversión que observan oportunidades en México, Chile, Colombia y Perú.

¿Cómo detectan las oportunidades potenciales?

(LG) Somos pacientes. Esperamos sólo las mejores oportunidades, buscando en aquellos sectores en los que sabemos que podemos proveer el mejor potencial de crecimiento económico. Analizamos e identificamos a los jugadores.

¿A qué responde que hayan comprado empresas en Europa en este momento?

(SF) Si te das cuenta, las compañías que hemos comprado en Europa son sólidas y con una significativa exposición en mercados en crecimiento. Es el caso de Repsol, en España, que tiene una gran presencia en Latinoamérica y muy buenas



Un año muy activo

TEMASEK REPORTÓ UN desempeño financiero que la llevó a resultados de nivel histórico. Aquí noticias de sus actividades al cierre del 2012.

- El retorno total a accionistas a un año se situó en 8.86%.
- El retorno total a largo plazo en 10 y 20 años, se ubicó en 13 y 14% respectivamente.
- Standard & Poor's y Moody's ratificaron su calificación AAA y Aaa, respectivamente, por décimo año consecutivo.
- Realizó inversiones por 15,600 millones de dólares y desinvirtió 10,160 millones durante el año. La mayoría de sus compras fueron realizadas en el sector energético.
- Incrementó su participación accionaria en ICBC, uno de los bancos más grandes del mundo en capitalización, y aumentó su presencia en la industria aseguradora asiática con inversiones en AIA y Ping An.
- El sector de servicios financieros se mantuvo como líder de su cartera, con 31% del portafolio.
- Incrementó participación en su cartera de energéticos y recursos con una inversión de 3,124 millones de dólares que incluye 6% en la española Repsol.
- En el renglón de recursos invirtió en la minera canadiense Turquoise Hill Resources, firma con principales activos en Mongolia.
- Aumentó su presencia en América del Norte y Europa en 12% con varias inversiones en energía y recursos. Destaca su participación de 4.6% en Evonik, fabricante de químicos alemán.

perspectivas. O, por ejemplo, en Alemania las compañías químicas tienen el 1 o 2% en los segmentos de mercados globales, y tienen gran exposición en América Latina, Asia y África.

¿Cómo ven el panorama actual de México?

(LG) Es probablemente la primera vez que México es capaz de combinar la expansión de la economía estadounidense con su propio crecimiento interno. Creemos que la administración actual transita por un *momentum* muy significativo creando una coalición política para aprobar las reformas. Tuvimos la laboral, la educativa, la de telecomunicaciones. Las que faltan son la fiscal y la energética, que van a detonar mucha infraestructura, dado que el gobierno contará con recursos para que Pemex mejore como compañía, una vez que el sector se abra para atraer más inversión local e internacional.

¿Detectan una nueva cultura empresarial en México?

(LG) Las compañías mexicanas se están abriendo a tener otros inversionistas además de la familia, y se empiezan a dar cuenta del valor que les da tener profesionales con un buen gobierno corporativo, atraer el mejor *management*, llevar las empresas al mercado. Temasek suma mucho, porque, al no ser una compañía que controla, saben que llegamos como inversionistas minoritarios para ayudarles en su proceso de crear valor.

¿Cómo leen lo que pasó con Grupo Modelo y Comex, cuyos dueños mexicanos prefirieron venderlas a empresas extranjeras?

(LG) Estas compañías pertenecían a una generación que tuvo un gran desempeño en México pero no se enfocaron en expandirse. (...) Parte de ello se explica por la crisis de los años ochenta. Creo que el TLCAN distrajo a muchas de estas empresas para solidificar sus posiciones en el mercado mexicano y comenzaron a exportar a Estados Unidos, pero se olvidaron en ver al sur y

comprar empresas. Se dieron cuenta que eran muy robustas localmente pero no eran jugadores relevantes en la arena global y llegaron al punto de que lo mejor para ellos era vender. Otros sí crecieron globalmente.

(LG) América Móvil lo hizo muy bien hasta convertirse en la líder en Latinoamérica, o Femsa, que se dedicó a construir presencia en la región como la embotelladora número uno de Coca-Cola.

¿Por qué Temasek vendió su participación de 3% en Bank of America?

(SF) Porque las condiciones cambiaron. Nosotros habíamos hecho una inversión inicial en Merrill Lynch, la cual después fue adquirida por Bank of America. La inversión, entonces, claramente no iba a desempeñarse como la habíamos previsto, así que teníamos dos opciones: sacar el dinero de la mesa o esperar a ver qué pasaba. Decidimos sacarlo y pensando en el valor teórico de lo que una acción de Bank of America podría valer hoy, lo que fuimos capaces de hacer con ese dinero fue mucho mejor.

¿Qué otras decisiones tan importantes como ésta han realizado?

(SF) A mediados del año pasado Goldman Sachs vendía una porción significativa de sus acciones en el banco chino ICBC. Gracias a que contábamos con

suficiente efectivo pudimos movernos, en un término de 48 a 72 horas, para hacer el negocio. Facilitó las cosas el hecho de que ya habíamos invertido antes en ICBC, así que no tuvimos que pasar por el proceso de *due diligence* [investigación].

¿Son firmantes del código de transparencia de Santiago de Chile para fondos soberanos?

(SF) Sí. De hecho excedemos todos sus principios. Siempre divulgamos nuestros resultados anuales y el valor de nuestra cartera.

Wikipedia y otras fuentes suele definir a Temasek como fondo soberano, ¿es correcta esa percepción?

(SF) No nos vemos como un fondo soberano, porque no manejamos fondos del gobierno. En Singapur, GIC [Government of Singapore Investment Corporation] es el fondo soberano, y dado que Temasek es una firma inversionista tenemos nuestros propios activos y no manejamos los de otros. Contamos con un consejo independiente y el gobierno es uno de nuestros accionistas que, como tal, es muy respetuoso y no se involucra en las decisiones de Temasek. 