

PORTADA / PETROQUÍMICA

EL GIGANTE ACRÓBATA

Beneficiada por el *boom* del *shale gas*, la demanda de infraestructura y su propia inteligencia directiva, la petroquímica Mexichem apuesta por una estrategia de oferta multiproducto en los mercados donde opera. Antonio Carrillo, CEO de la compañía, resalta que la empresa, si bien no descarta nuevas adquisiciones, planea enfocarse en crecer orgánicamente.

POR HUGO FLORES, LIMA; Y XIMENA BRAVO, SANTIAGO

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA MEXICHEM

■ Alguien dijo que ser multilatina es fácil? No en una América Latina que coquetea con el estancamiento, con sus monedas sacudidas por un dólar que sube al cielo como un globo. Es en este contexto que la petroquímica Mexichem florece. ¿Cómo? Por medio de sus ventas y utilidades en 34 países de seis zonas geográficas (Europa, EE.UU. y América Latina, entre otras). De hecho, entre 2013 y 2015, la firma de origen mexicano pasó del 16° al 1° puesto en el Ranking de Multilatinas elaborado por AMÉRICA ECONOMÍA Intelligence. Un logro excepcional. “Mexichem era una empresa que [hace más de dos décadas] solamente producía materias primas: en el negocio del flúor teníamos una mina que producía piedras de fluorita y, por el lado de la cadena de vinilos, solamente teníamos una planta de cloro. Como todos los negocios de materias primas son de altísima volatilidad, entonces Mexichem decidió hace algunos años integrarse verticalmente a través de adquisiciones con la idea de reducir la volatilidad y agregarle valor a estas materias primas”, explica Antonio Carrillo, CEO de Mexichem. Eso explica por qué la compañía, pese al contexto internacional complicado, hoy se siente segura de continuar en la senda del crecimiento.

Presente y futuro

2015 se caracterizó por ser un año de importantes inversiones para la compañía que se ha convertido en una de las mayores fabricantes de tubos de plástico y conexiones del mundo y en una de las petroquímicas más grandes de América Latina. Según explica Carrillo, uno de los focos de Mexichem este año fue invertir en la planta de etileno que está edificando en Texas con sus socios de Occidental Petroleum. La inversión de US\$ 2.500 millones

“Lo que se debe esperar de Mexichem es que si se hacen adquisiciones [en 2016] serán aquellas que nos ayuden a crecer en regiones, en países y en productos [en los cuales] orgánicamente sería muy difícil hacerlo”, afirma Antonio Carrillo, CEO de Mexichem.

que requiere ese complejo ya empezó a ejecutarse en 2015 y continuará en 2016.

El interés de Mexichem por Estados Unidos va en sintonía, es un síntoma de hacia dónde apunta actualmente la industria de ese país. Según explica Gilberto González, director asociado de Fitch Ratings, las compañías petroquímicas en los últimos años han decidido girar alrededor del eje EE.UU.-Canadá dada la disponibilidad de materias primas provenientes del *shale gas* y de otras ligeras a base de gas. Ello porque “tiene ventajas competitivas respecto a derivados de petróleo: puedes derivar más etileno del gas que de la base comparada del petróleo, además de que el precio [del crudo] se encuentra en niveles mínimos históricos”, dice el ejecutivo.

El frente financiero también arrojó cifras positivas para Mexichem en 2015. Las ventas netas entre enero y septiembre de este año sumaron US\$ 4.407 millones, 5% más que lo registrado en el similar período del año anterior. Su ebitda también se expandió: creció 6% en los primeros nueve meses de 2015 respecto al mismo lapso de 2014. “Esperamos llegar a US\$ 900 millones de Ebitda [al cierre de 2015], lo que sería un crecimiento de alrededor de 10% sobre el año pasado. [Este] es un muy

buen resultado”, dice Carrillo. Tanto Fitch Ratings como Barclays Research coinciden en que el Ebitda alcanzaría la cifra estimada por la compañía petroquímica.

En cuanto al nivel de apalancamiento de la empresa, si bien en el primer trimestre de 2015 el ratio que alcanzó la firma fue de 2,3 veces deuda neta/Ebitda, Mexichem proyecta cerrar 2015 en menos de 2 veces deuda neta/Ebitda. “[Lo que ocurrió en el primer trimestre] se dio básicamente por temas estacionales de ventas. Para nosotros en verano las ventas son mucho más altas que en invierno. [Además], lo que hicimos fue sacar dinero atorado en varias cuentas por cobrar e invertirlo en plantas nuevas que nos van a dar crecimiento a futuro. [Quiero que quede claro] que la deuda no ha subido, lo que bajó fue el efectivo (liquidez)”, dice Carrillo.

Futuro con potencia

2016 será también un período de crecimiento para la empresa, según Carrillo. De hecho, la firma no descarta seguir haciendo adquisiciones (desde 2003 ha comprado 78 empresas, lo cual le ha permitido integrar buena parte de su cadena en el sector petroquímico). “Será un año menos exigido en materia de flujos, [lo cual] nos va a permitir volver a mirar empresas que podemos comprar. Lo que se debe esperar de Mexichem es que si se hacen adquisiciones serán aquellas que nos ayuden a crecer en regiones, en países y en productos [en los cuales] orgánicamente sería muy difícil hacerlo. Hay productos interesantes que queremos introducir en América Latina”, señala el ejecutivo. De hecho, en el caso del mercado peruano, la compañía ya ha anunciado la adquisición de una empresa local que les permitirá ingresar a un nuevo sector en el país y, con ello, potenciar su crecimiento en este mercado.

La eventual compra de otras firmas no necesariamente implicaría un riesgo para Mexichem. “Tendría que haber un cambio en la forma de fondeo. Una adquisición o una inversión de tamaño considerable que fuera principalmente financiada con deuda pudiera ser considerado negativo. Sin embargo, la empresa normalmente se ha fondeado a través de un *mix* de mecanismos: recursos propios, caja disponible y deuda o capital”, explica Gilberto González de Fitch Ratings. De acuerdo a Barclays Research, eventuales retrasos en los proyectos de crecimiento de la compañía podrían hacer que se desgaste la paciencia de algunos inversionistas, y una estrategia de fusiones y adquisiciones en términos menos favorables podría también impactar en la confianza que se tiene en la empresa.

Según Carrillo, la estrategia de Mexichem actualmente es aprovechar las plataformas que tiene en varios países donde hoy sólo vende un tipo de producto y utilizarlas para comercializar otros productos de su portafolio o ingresar a nuevos negocios. “En algunos casos esto se dará orgánicamente y en otros podrá ser a través de una adquisición. Por ejemplo, hasta hace un año en nuestra oficina de Brasil solamente estábamos enfocados en vender tubos. Ahora ya tenemos representantes de la división de flúor que están vendiendo gases refrigerantes y fluorita para la industria cementera y del acero. Este modelo es el que buscamos”, asegura el CEO.

Para Osmar Zavaleta, director nacional de Programas en Administración Energética de EGADE Business School, el hecho de que Mexichem se concentre en continuar por el camino de la diversificación de su portafolio y la integración vertical es una decisión acertada. “Esto le permite homologar los procesos y la calidad, al tener la certeza de que se puede cumplir con ciertos estándares en toda la cadena productiva. Una decisión de este tipo ayuda, además, a

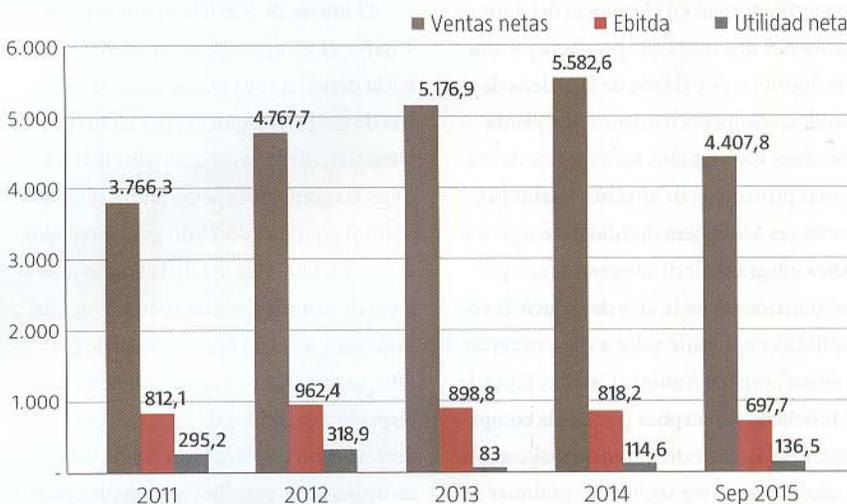


BUEN FUTURO. La demanda de infraestructura ayudará al negocio de Mexichem.

Evolución petroquímica

Cifras consolidadas de Mexichem entre 2011 y septiembre de 2015 (en millones de US\$)

Fuente: Mexichem



reducir los riesgos de estar muy enfocada en una parte de la cadena”, dice.

La compañía también espera tener buenos resultados a partir de su alianza con Pemex. En 2013 Mexichem y Pemex Etileno acordaron la creación de PMV, firma dedicada a la producción de monómero de cloruro de vinilo (la materia prima para la elaboración de PVC). Esta alianza implicó que Mexichem invirtiera en la infraestructura de Pemex. “La planta de Pemex estaba muy deteriorada, porque siempre había sido un mejor negocio el

petróleo que la petroquímica. Hicimos un compromiso de invertir US\$ 200 millones para modernizarla. Llevamos dos años trabajando en eso. [Hoy] tanto la planta de Mexichem como la de Pemex están ganando dinero y haciendo buena utilidad. Las operaciones están relativamente estables y seguimos con un plan agresivo de inversiones. Esperamos que en 2016 mejoren todavía más los resultados y que para 2017 logremos duplicar la capacidad de las plantas respecto a cuando las tomamos”, proyecta Antonio Carrillo.

Las perspectivas de los analistas sobre la firma en el corto plazo son positivas. De acuerdo a Fitch Ratings, se espera que en 2016 los ingresos de la firma crezcan y que su Ebitda este año alcance los US\$ 1.000 millones. “Ello debido principalmente al aumento de la rentabilidad de PMV y los mayores márgenes como resultado del portafolio de productos renovado de la compañía”, indica un reporte de la calificadora de riesgo que proyecta dividendos anuales para la empresa de US\$ 70 millones en el periodo 2015-2017.

En cuanto a inversiones, la firma no se quedará quieta en 2016. “Esperamos invertir alrededor de US\$ 170 millones para la planta en Texas y US\$ 100 millones en la asociación con Pemex. [Además] generalmente Mexichem invierte entre US\$ 200 y US\$ 250 millones en inversiones normales de mantenimiento y

crecimiento orgánico”, dice Carrillo.

Mercados en azul

Las oportunidades para Mexichem no solo están en el mercado estadounidense. En América Latina, de acuerdo a Gilberto González, existe una oportunidad para varios de los productos que elabora la empresa, ya que en varios de los países aún hay un fuerte déficit de infraestructura y vivienda. Según Osmar Zavaleta, en el caso del mercado mexicano aún hay espacio para desarrollar la producción de etileno, polietileno, polímeros básicos e insumos para la industria del plástico, entre otros productos de la petroquímica básica. “Sin embargo, existe un mayor potencial de crecimiento en la siguiente fase de la petroquímica. Es decir, la que llega a los consumidores finales, como lo hace Mexichem. [La empresa] tiene un

potencial importante para trabajar con la industria de la construcción. Lo que Mexichem hace en pvc está muy ligado a ese sector y ahí hay oportunidades”, dice el catedrático. Zavaleta también proyecta que habrá una mayor participación de empresas petroquímicas mexicanas en los siguientes años en temas como la producción de plástico, barnices e insumos para perfumes, gracias a la reforma energética.

Si bien la situación de Brasil preocupa a muchas empresas, Mexichem ve allí el vaso medio lleno. “No es que en Brasil se puedan vender más tubos para la construcción. Ya tenemos una participación importante y [el sector] está en recesión. [Sin embargo] estamos viendo oportunidades enormes en fluorita, en compuestos y en polietileno, [productos] que antes no vendíamos”, dice el CEO de la multilatina. Aunque Fitch espera un deterioro de la economía brasileña

ANTONIO CARRILLO, CEO de Mexichem

“Somos una empresa que cree fervientemente en la descentralización”

El objetivo es que las empresas del grupo operen con la suficiente autonomía como para enfocar la innovación y la creatividad de sus 16 laboratorios de I+D en los mercados locales.

¿ Cuáles cree que son las principales ventajas competitivas de Mexichem frente a otros jugadores regionales y mundiales en la industria petroquímica?

Por ejemplo, en la cadena de flúor, que es la más pequeña, la ventaja es que viene de la mina más grande y eficiente –con menores costos– del mundo. Esta mina, ubicada en México, produce

alrededor del 20% de la fluorita mundial y por eso es tan competitiva. En la parte de resinas, la apuesta que hace Mexichem es por Norteamérica, en donde hacemos PVC usando materias primas provenientes del *shale gas*. Creemos que va a ser la región del mundo que va a tener [mayores] ventajas competitivas en la petroquímica que parte del etileno. Por eso estamos haciendo una planta enorme

en Texas y por eso hicimos la asociación con Pemex. Creemos que haciéndolas en esa zona tendremos una ventaja competitiva de largo plazo y esa materia prima [el etileno] la usaremos para hacer tubos.

¿Cómo es su política de innovación? ¿De qué forma se implementa en la práctica?

Somos una empresa que cree fervientemente en la descentralización y

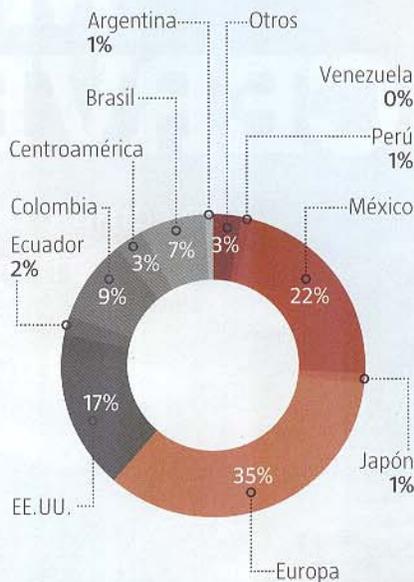
y una contracción de la demanda interna, la calificadora también dice que esto sería manejable para Mexichem.

Retos externos

Los más importantes desafíos de Mexichem están asociados a factores externos. “Un riesgo que vemos es que al ser una empresa con mayor diversificación y más integrada, tiene una mayor exposición ante un dólar fuerte. Las operaciones como las de Europa y América Latina pueden llegar a sufrir un riesgo por el tipo de cambio”, dice González, de Fitch Ratings. Carrillo sostiene que la empresa ha tomado las precauciones del caso. “Nuestra deuda en dólares está más o menos alineada con nuestras ventas en dólares, y la de euros con las ventas en euros. Somos muy sanos, porque no tenemos una disparidad de moneda para cubrir nuestra deuda”, señala.

Presencia global Ventas por país a septiembre de 2015

Fuente: Mexichem



Nota: no incluye ventas intercompañías.

El petróleo es otro tema en la agenda de las petroquímicas como Mexichem. El bajo precio del crudo, en principio, es una buena noticia para el sector (ya que uno de sus insumos principales se ha abarataado). Sin embargo, según explica Patricia Krause, economista para Latinoamérica de la calificadora de riesgo Coface, hay otro factor relevante en esta ecuación que no necesariamente juega a favor de las compañías. “Como también se han depreciado los tipos de cambio en las economías de América Latina, las empresas no han observado menores costos”, señala la analista.

Todo indica que, aunque se auguran tiempos estables para la empresa, el camino de una de las escasas multilaterales que ha apostado por la integración vertical no estará exento de complejidades. Pero también de las oportunidades que el mercado da a los que se atreven a cambiar. **Ac**

en el empoderamiento de su gente. Las personas que trabajan en las empresas que compramos en el mundo tienen una serie de capacidades, que desde México es imposible administrar y controlar marcándoles nosotros el ritmo y la dirección. Ellos necesitan innovar de acuerdo a las necesidades de su mercado y de acuerdo a su realidad local. A diferencia de otras compañías globales, nosotros no vendemos los mismos productos en todos los países. Entonces lo primero que tratamos de hacer es que la gente innove y sea creativa a nivel local. Segundo, apoyamos esa innovación con centros de desarrollo tecnológico. Por ejemplo, si una persona en el Perú requiere apoyo para desarrollar un producto específico para el mercado peruano, nuestra área de investigación y desarrollo que está en Holanda participa con recursos y *know how* para ayudarlos a desarrollarlos.

¿Cuánto invierten en I+D y cuánto representa de su inversión total? ¿Cómo ha evolucionado esta cifra con los años?

Invertimos en los laboratorios de I+D, que son 16 en el mundo, pero eso es sólo una parte de lo que destinamos a innovación, ya que cada país dentro de sus propias operaciones invierte muchísimo en cosas del día a día que no vale la pena mandar a uno de los laboratorios. Es muy difícil medir lo que se invierte en iniciativas locales. En los centros de investigación invertimos alrededor de US\$ 50 millones, pero esto representa una parte muy pequeña del total.

Ustedes destacan al equipo de gestión como una de sus ventajas competitivas: altos directivos con mucha experiencia en la industria. ¿Cuál es su estrategia para atraer y retener talento? ¿Qué rasgos o particularidades buscan en estos ejecutivos?

Esto ha ido evolucionando los últimos años. Mexichem, que era una empresa local, se transformó en global en muy poco tiempo. Y rápidamente debimos acoplar nuestro equipo directivo a las nuevas condiciones de la empresa, pero aún no estamos donde debíamos estar en el proceso de ser una empresa con cultura global. Hemos avanzado, pero estamos lejos. Lo primero que buscamos es gente con moral intachable y principios sólidos. Lo segundo que buscamos, y esto se está volviendo cada vez más importante, son personas que tengan apertura a operar en diferentes culturas. La mayor dificultad que tienen las empresas que salen afuera es que uno ve todo con un cristal muy local. Lo tercero que requerimos es gente que esté absolutamente convencida de la descentralización, de la estructura plana, pocos niveles jerárquicos y la agilidad en la toma de decisiones y el enfoque a resultados. **Ac**