

MEXICHEM

SECTOR

**QUÍMICA
Y PETROQUÍMICA**



BAJA 3



NUEVA ETAPA. Daniel Martínez-Valle asumió el cargo de director general de Mexichem a principios de año.

Nº
36

LA HORA DE SER PREVISIBLE

La compañía ha comprado 27 empresas en 15 años, en muchas ocasiones asesorada por este hombre. Ahora, el nuevo director pisa el freno para convertir las partes en un todo.

POR: Rosalía Lara

Daniel Martínez-Valle no dice si hizo propósitos de Año Nuevo, pero de todos modos comenzó 2018 con un gran cambio: tras la inesperada salida de Antonio Carrillo de la dirección general de Mexichem —que llevaba casi seis años al frente de la empresa y se marchó para trabajar en la constructora estadounidense Trinity—, fue el elegido para sustituirlo.

Su nombramiento no sorprendió a nadie. Martínez-Valle llevaba ocho años trabajando como director general de Grupo Kaluz, el conglomerado de la familia Del Valle —con quien no tiene parentesco— al que pertenece Mexichem. Allí, proveía los servicios de asesoría para las numerosas fusiones y adquisiciones de la subsidiaria, una de las mayores 'compradoras' del panorama empresarial mexicano, por lo que el directivo ya conocía los procesos de la compañía.

Pero el momento de su llegada fue especialmente delicado: la empresa estaba a punto de cerrar la compra del 80% de la empresa de irrigación israelí Netafim, por la que pagó 1,895 millones de dólares (el kibutz Hatzerim, fundador de la

firma, mantiene el 20% restante). En su momento, el anuncio no gustó al mercado, y Fitch cambió su perspectiva de estable a negativa, debido a que esta adquisición aumentó el nivel de deuda.

Martínez-Valle se muestra tranquilo. "Para mí, es una oportunidad única de liderar una empresa con un gran potencial de transformación, y con esta ilusión y pasión estoy seguro de que vamos a tener éxito", dice, en la primera entrevista que concede a un medio.

Esta "transformación", sin embargo, provoca que muchos analistas e inversionistas no entiendan bien la estrategia de la empresa, admiten en la propia compañía. Uno de los retos del nuevo CEO, por tanto, será explicar qué hace Mexichem y por qué.

La realidad es que su origen y evolución son tan enrevesados —nació de la integración de varias compañías petroquímicas, como Cables Mexicanos, Polímeros de México y Compañía Minera Las Cuevas, además de la controladora Camesa, adquirida en 2002 por Kaluz—, que hoy ni siquiera su nombre le hace justicia: ya ni es 'Mex' ni es 'Chem'.

Así, sólo el 12% de sus ingresos vienen hoy de México, y la gran mayoría de los empleados de esta firma con operaciones en 41 países no habla español. También dejó de funcionar como la empresa química y petroquímica que era en un inicio, para convertirse, entre muchas otras cosas, en un proveedor de soluciones agrícolas y en uno de los principales fabricantes de tuberías del mundo.

Desde que Kaluz se hizo cargo de la compañía, esta transformación convirtió a la empresa en un gigante: en el ranking de 'Las 500', pasó del puesto 143 en 2005 al 36 en 2017.

Y la mayor parte de esta evolución se hizo mediante la compra de otras compañías. "Pareciera que Mexichem es una empresa que se dedica a la adquisición e incorporación de empresas, y como negocio secundario tiene la petroquímica", bromea Francisco Gutiérrez, analista de S&P Global Ratings. En los últimos 15 años, ha comprado 27 compañías. "Como si fuera un gran rompecabezas, las fue acomodando a donde le daba valor agregado", explica Gutiérrez.

La diversificación se aceleró a partir de 2012, con Antonio Carrillo al mando, como forma de protegerse del pinchazo de los precios internacionales de las *commodities* (materias primas), cuya producción era uno de los principales segmentos de negocio de la empresa. Es entonces cuando decidió crecer en otras actividades.

"Cuando evalúas lo que está pasando en el mundo, ves dónde están tus competidores y te imaginas dónde van a estar, la primera conclusión a la que llegas es que ninguno de tus competidores, a nivel mundial, se va a parecer en cinco años a lo que es hoy. Entonces tienes dos opciones:

dejar de ser relevante o moverte", destaca Martínez-Valle.

La adquisición de Netafim es la última operación importante en esta estrategia. Es la firma de riego más grande del mundo, pionera en sistemas por goteo y micro-irrigación, y tiene unos ingresos cercanos a los 850 millones de dólares al año. Entre sus principales mercados destacan Brasil, India, Estados Unidos y Australia, y recientemente arrancó su posicionamiento en China.

"Representa un antes y un después en la historia de la compañía", comenta Martínez-Valle. "Vimos que la firma no sólo podría darnos posicionamiento en el mundo de la agricultura, sino que también podríamos trasladar cosas que ya habíamos empezado a hacer a través de nuestras propias empresas, y aprovechar

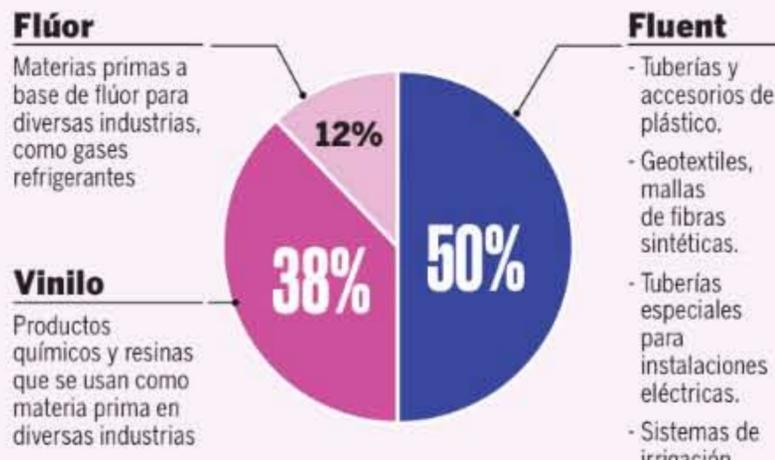
la tecnología para realizar un viaje de transformación con el que ser más relevantes en el mundo, a través de nuestros productos y soluciones", añade.

Es un mundo novedoso para Mexichem, comenta el ejecutivo, ya que Netafim también se enfoca en el desarrollo de tecnología para el campo. Por ejemplo, instala sensores en sus sistemas para que el agricultor conozca cuál es la humedad de la tierra, si el color de las plantas es el que tiene que ser o si cuentan con suficientes nutrientes.

"En la medida en que nosotros podamos ofrecer seguridad a nuestros clientes, con soluciones que aumenten significativamente la productividad de los cultivos y que disminuyan el uso del agua, eso nos va a hacer más relevantes", señala Martínez-Valle.

¿Qué hace Mexichem?

La empresa provee productos y materias primas para decenas de industrias. (Participación sobre las ventas totales, en porcentaje. Datos de 2017).



FUENTE: Mexichem.

CRECIMIENTO INORGÁNICO

En los últimos 15 años, Mexichem ha realizado 27 adquisiciones de empresas en diferentes sectores.



<p>2018 SYLVIN Productos de plástico.</p> <p>2017 NETAFIM Soluciones en el manejo de agua.</p>	<p>2016 VINYL COMPOUNDS Plásticos para diversas industrias.</p> <p>GRAVENHURST PLASTICS Tubos de plástico.</p>	<p>2014 DURALINE Tubería de plástico.</p> <p>VESTOLIT Resinas de un plástico.</p>	<p>2013 POLYONE Resinas de plástico.</p> <p>PETROQUÍMICA MEXICANA DE VINILO En asociación con Pemex.</p> <p>OXYCHEM Etileno.</p>	<p>2012 WAVIN Tuberías plásticas.</p> <p>ALPHAGARY Compuestos plásticos especiales para diferentes sectores.</p> <p>FLUORITA DE MÉXICO Productora de fluorita.</p>	<p>2010 INEOS Ácido fluorhídrico.</p> <p>POLICYD Resinas de plástico.</p> <p>PLÁSTICOS REX Tuberías de plástico.</p>
--	---	--	---	---	---

La meta de Mexichem es crecer en un sector que, según anticipa, será fundamental en el futuro. De acuerdo con la ONU, el cambio climático y el aumento de la población mundial amenazarán la seguridad alimentaria en el mediano plazo y requerirán mayores soluciones sustentables.

Ante ese escenario, el plan de la empresa mexicana no se limita a la irrigación: pronto ofrecerá productos para la protección y eficiencia de cultivos y soluciones para los hogares. En el centro de investigación y desarrollo de su empresa Wavin, en Holanda, experimenta con una casa modelo en la que, desde una aplicación móvil, se puede subir o bajar la temperatura en las recámaras y vigilar los niveles de humedad, detalla el ejecutivo. “Al poner un poco de tecnología y sensores a las tuberías, tanto en el mundo urbano como en el rural, claramente podemos aumentar la calidad de vida de las personas”, afirma Martínez-Valle.

La integración de la compañía israelí ofrece además varias sinergias importantes: algunos componentes que utiliza Netafim —como el polietileno, un tipo de plástico— son productos que comercializa Mexichem. Esto se traducirá en precios más bajos para los clientes de Netafim, pues el costo más alto de los sistemas de irrigación son los tubos, explica Manuel Zertuche, académico del Tecnológico de Monterrey.

La empresa evalúa también ampliar la capacidad de producción que Netafim tiene en Brasil, Turquía, Estados Unidos y México. De este modo, en vez de hacer una inversión para desarrollar plantas desde cero, podrá instalar líneas adicionales en las fábricas que ya tiene, lo que reducirá el costo.



MEXICHEM TIENE OPERACIONES EN MÁS DE 40 PAÍSES, Y MÉXICO YA SOLO SUPONE EL 12% DE SUS INGRESOS.

¿ADIÓS A LAS COMPRAS?

A pesar de haber sido una compradora compulsiva, y de haber invertido más de 200 millones de dólares cada año, entre 2011 y 2016, en bienes de capital —como plantas, maquinaria y equipos—, Mexichem logró mantener un nivel de deuda sano.

“Hay muchas empresas que piensan que los malos tiempos se deben tomar como si fuesen cuestiones temporales. Nosotros hacemos al revés: las malas noticias las tomamos como permanentes, las buenas como temporales. Es muy importante gestionar la deuda con mucha prudencia”, señala Martínez-Valle.

La mina de fluorita de Mexichem, con la que tiene cerca del 20% del mercado mundial de este material —que se emplea en aires acondicionados, refrigeradores y congeladores—, logra grandes márgenes y genera mucho efectivo, y eso permitió financiar muchas de sus operaciones. También ha buscado deuda de muy largo plazo: buena parte vence dentro de más de dos décadas. “La compañía ha logrado una estrategia de fondeo balanceada, lo que hemos visto como algo positivo a través de los años”, dice Gilberto González, analista de Fitch Ratings.

Todo esto ha sido premiado por el mercado: el precio de sus acciones se ha duplicado en 10 años.

Con la llegada de Martínez-Valle, la compañía comienza una nueva etapa. No sólo por las caras nuevas, sino porque, de momento, la empresa ya no contempla más adquisiciones. “En los próximos años —cuenta el directivo—, tenemos una tarea muy importante de generar crecimiento orgánico sobre la base de los activos que hemos desarrollado y que hemos adquirido en los últimos 15 años”.

2009
TUBOS FLEXIBLES
Tubos de PVC.

2008
BIDIM
Malla de fibras sintéticas.
COLPOZOS
Riego y perforaciones.
QUIMIR
Produce fosfatos.

GEOTEXILES DEL PERÚ
Malla de fibras sintéticas.
FLUORITA DE RÍO VERDE
Productora de fluorita.

2007
AMANCO
Tubos de plástico.
PLASTUBOS
Tubos rígidos de plástico.
PETCO
Resinas de plástico.

2006
BAYSHORE GROUP
Compuestos de plástico.

2005
GRUPO PRIMEX
Resinas de plástico.

2004
QUÍMICA FLUOR
Ácido fluorhídrico.

