

Blindaje contra 2012

ICA apuesta por fortalecer su operación internacional. La meta: proteger su negocio ante la sucesión presidencial en México.

POR VERÓNICA GARCÍA DE LEÓN

ICA mira hacia el sur. En enero de 2010, la constructora mexicana en sociedad con una empresa costarricense y una española, ganó la segunda obra más importante dentro del proyecto de ampliación del Canal de Panamá. Por 268 millones de dólares (MDD) ICA estará al frente del cuarto (y último) proyecto de excavación seca.

Así, el consorcio no sólo mejoró la oferta de empresas como la brasileña Oderbrecht, que supera ocho veces su tamaño, sino que arrancó sus planes para fortalecer su negocio internacional al concentrarse en cinco países: Panamá, Perú, Chile, Costa Rica y Colombia.

Apostar a la cartera de obras de infraestructura de esos países va en serio. Tanto que, en agosto pasado, creó una dirección que se encargará de buscar oportunidades, obtener **proyectos** y encontrar socios en esas latitudes. Se trata de ICA Internacional, a cargo de Rubén López, quien fuera director general del Grupo Aeroportuario del Centro Norte (OMA) por seis años.

A pesar de que ICA ya operaba en el extranjero, la meta será que en 2011 un 20% de su facturación provenga de **proyectos** fuera de México. La intención es "tener una actividad internacional mayor", dice Bernardo Quintana Isaac, presidente de empresas Ingenieros Civiles Asociados (ICA). Es parte de su estrategia para diversificar su riesgo. En la actualidad, 92% de sus ingresos son nacionales, principalmente de proyec-

Continúa en siguiente hoja



Fecha 19.11.2010	Sección Revista	Página 46-50
---------------------	--------------------	-----------------

tos de **construcción** e infraestructura del gobierno federal y paraestatales.

Asegurar su participación en mercados extranjeros en los próximos años cobra relevancia frente al cambio sexenal en 2012. "Mientras llega un nuevo gobierno es natural que no haya licitaciones", explica José Luis Guerrero, director general del consorcio. Así sucedió cuando Felipe Calderón llegó a la presidencia en diciembre de 2006. Apenas a mediados de 2007 comenzaron las licitaciones de nuevos **proyectos**, de ahí que los ingresos de ICA en el segmento de **construcción** cayeran 19% ese año.

Pero para que ICA asegure su futuro, la empresa hará uso de otras estrategias. Las grandes necesidades de infraestructura en México y el gasto comprometido por el gobierno del presidente Felipe Calderón en ese renglón le abrirán oportunidades para ganar nuevos **proyectos**.

El proyecto de Presupuesto de Egresos para 2011 considera un gasto en inversión física de diversas dependencias por 589,000 millones de pesos (MDP). "Este presupuesto permitirá a ICA mantener su *backlog* (cartera de **proyectos** pendientes por realizar) cercano a niveles históricos", dice Gonzalo Fernández, analista de Santander.

Ésta ha sido la constante en los últimos años, su estado de contratación se ha multiplicado por cuatro desde 2006. ICA ya tiene identificados contratos por 32,000 MDD. De éstos, 8,000 MDD corresponden a obras de **construcción** civil e industrial y 25,000 MDD, a **concesiones** de **carreteras**, trenes, **puertos** y **proyectos** de agua, en los que podría participar en los próximos 24 meses. "Estamos afilando el lápiz para lo que viene", asegura Guerrero.

Además, su creciente participación en **concesiones** le permitirá tener una fuente estable de ingresos, un flujo de efectivo constante, aumentar su rentabilidad y su capacidad para financiar **proyectos**. "Es un negocio en que puede tener una rentabilidad cuatro veces superior a la que obtiene en general en el de la **construcción**", dice Francisco Suárez, analista de HSBC. De esta manera sucede, por ejemplo, en las **carreteras** donde las cuotas de peaje van amortizando su inversión.

De las 16 **concesiones** que tiene ICA, **proyectos** de agua y **carreteras**, siete se encuentran en operación y siete más lo harán en los dos próximos años. En ese mismo lapso, la constructora entregará obras de gran magnitud como la planta de La Yesca, la línea del 12 del metro y la planta de aguas residuales de Atotonilco, entre otras.

Según un reporte de Santander, la entrega de obras los próximos tres años le permitirá a ICA crecer a una tasa anual de 16% en ventas, 18% en EBITDA y 67% en utilidad neta. El futuro es prometedor, pero no exento de dificultades. En todos los frentes ICA compite contra monstruos de la **construcción** internacional de Brasil, España, Japón, Corea e Italia.

Además, si bien las oportunidades ahí están, los recursos son limitados. "No se tiene el capital suficiente para ir por todas", advierte Suárez, de HSBC. Pero no es algo que preocupe a ICA. Bernardo Quintana es contundente: hasta ahora en todos los **proyectos** ganados la firma ha encontrado la forma

de sacarlos adelante. Llegar a ese punto no ha sido gratuito, un largo camino ha debido construir.

MOMENTO DE COSECHAR

Contrario a la tendencia en el país, 2009 fue un año excepcional para ICA. Mientras el PIB en México cayó 6.5%, y el de la industria de la **construcción** se redujo 7.5%, ICA tuvo un crecimiento en ventas de 36%, cerrando el año con 30,800 MDP. El viento ha soplado a su favor.

Históricamente, su desempeño ha estado ligado al gasto del sector público en **proyectos** de infraestructura. Esta administración logró el nivel más alto de inversión pública para el desarrollo de infraestructura como porcentaje del PIB desde 1990. Entre 2007 y 2009, la participación fue de 4.8%, según la Cámara Mexicana de la Industria de la **Construcción** (CMIC).

En 2007, el gobierno federal lanzó el Programa Nacional de Infraestructura (PNI), que promueve inversiones públicas y privadas por un total de 951,000 MDP en autopistas, ferrocarriles, **puertos**, aeropuertos, telecomunicaciones y agua. Según la CMIC, a tres años de su arranque sus alcances son limitados: sólo se ha ejercido 11.2% de los 397,000 MDP de recursos públicos previstos. "El programa está rezagado y es ambicioso cumplirlo en los dos años que quedan", dice Linda Palau, directora general de McBains Cooper México.

Lo cierto es que las pocas o muchas obras que se han licitado, ICA las ha aprovechado. "El programa de Calderón ha detonado muchas más oportunidades de invertir en infraestructura", dice Bernardo Quintana. En 2007, su estado de contratación (el nivel de obra por ejecutar) se triplicó con respecto a un año antes. Ese año ganó el proyecto hidroeléctrico de La Yesca, por 8.2 MDP. En julio pasado su contratación llegó a 39,700 MDP.

La constructora tardó una década en superar los efectos de la crisis económica de 1994, una época que le dejó muchos aprendizajes. A lo largo de 63 años de vida, dice el directivo, la empresa ha desarrollado su capacidad interna, acumulado experiencia técnica y financiera, se ha actualizado y mantenido a la vanguardia, "eso nos permite cumplir con los pliegos de licitación", añade Guerrero.

Pero es un hecho que la escasez de financiamiento a causa de la crisis limitó el número de competidores en posibilidades de contender por los grandes contratos, sobre todo de empresas medianas y pequeñas, algo que a ICA y a otros ha beneficiado. De las 8,500 firmas mexicanas de la **construcción** sólo 3% son grandes.

Ante las dificultades de fondeo en 2009, ICA pudo llevar a cabo una oferta de capital y así no desaprovechar los **proyectos** en puerta: 150 millones de acciones por 300 MDD. No salió ileso. El anuncio, días antes de la oferta, desplomó su acción 8%. Algunos decían que la capitalización se debía al elevado costo de capital que enfrentaba. Además de que diluirse no era buena noticia para los accionistas.

LA MEZCLA PERFECTA

Según los analistas, ICA puede obtener 20% de las licitaciones públicas en las que participa. Ganar los **proyectos** que le interesan ha implicado para la constructora una gran creatividad para conjuntar el financiamiento requerido y, dependiendo de su complejidad, las capacidades técnicas. “Encontramos la manera de manejar nuestro flujo de efectivo de forma creativa y salir adelante”, dice Quintana.

En años recientes, los gobiernos y las empresas de propiedad estatal han reducido su gasto en el desarrollo de infraestructura e instalaciones industriales y en su lugar buscan una mayor inversión privada. ICA ha requerido conseguir fondeo e invertir capital. A diferencia del pasado, hoy ICA no incurre en financiamiento corporativo. Lo busca por proyecto.

Hasta el tercer trimestre de 2010, la firma acumuló una deuda de 29,900 MDP, 75% de la cual era bancaria y el resto, bursátil. “Hoy, la gran diferencia es que su deuda tiene una clara fuente de repago: cada proyecto”, dice Suárez. La fórmula, explica Quintana, es buscar un balance entre los **proyectos** en los que participa como contratista y aquellos en los que también participa en la inversión. Por ejemplo, el proyecto de La Yesca es una obra pública financiada que pagará la Comisión Federal de Electricidad (CFE) cuando sea entregada en 2012. En **carreteras** y plantas de tratamiento, ICA busca el financiamiento y recupera la inversión en las tarifas que cobra cuando las opera.

Varios **proyectos** concesionados de la constructora mexicana han resultado viables gracias a financiamiento y garantías de Banobras y el Fondo Nacional de Infraestructura (Fonadin), que creó el gobierno para impulsar la **construcción** en medio de la crisis de 2008. Son asociaciones público-privadas, en las que la constructora debe participar con 25% de los recursos.

Asociarse es otro recurso que ha permitido a ICA ganar los **proyectos**, sobre todo, cuando se trata de contratos superiores a 1,000 MDP. “Los tiempos de maduración, montos de inversión, oportunidades nos ponen ante la necesidad de buscar socios para seguir haciendo los **proyectos** aunque no tengamos todas las canicas”, dice Quintana.

Y con ese objetivo en mente avala incluso aliarse con la competencia. En la línea 12 del metro, ICA encabeza la obra pero no lo hace en solitario. Su mayor competidor nacional, Carso Infraestructura y **Construcción** (CICSA), es su socio en la **construcción** con una participación de 17%.

Las alianzas entre ICA y la constructora del magnate Carlos Slim se ven principalmente en **proyectos de concesiones**, tal es el caso de las **carreteras**. La razón es que, de acuerdo con la actual regulación, cualquier entidad interesada en ganar una concesión requiere, mínimo, cinco años de experiencia y para CICSA, éste es un negocio relativamente nuevo. “Hay una historia de amor-odio entre ambas empresas”, dice Suárez, de HSBC.

Así, ICA, CICSA e IDEAL (otra constructora

de Slim) se pelean los más jugosos contratos de ingeniería, **construcción** e infraestructura. A veces de la mano, otras como oponentes. Nadie lo hubiera adivinado hace ocho años, cuando Inbursa –el banco del hombre más rico de México– le dio a ICA un crédito por 1,180 MDP para salir de la crisis.

ENTRADAS ASEGURADAS

Los **proyectos** que seducen más a ICA (y a los que más apuesta) son los que desarrolla y opera: las **concesiones**. “Es donde más oportunidades vemos, porque hay más barreras de entrada para otros jugadores”, dice Quintana. Y es que, además de construir e invertir, la operan. Además, dice, los **tiradores** son más sofisticados y menos propensos a hacer propuestas bajas. “Si se involucran en la operación, tienen más oportunidades de ganar **proyectos**”, dice Palau, de McBains Cooper México.

Entre 2011 y 2012, ICA debe completar la **construcción** de cinco **carreteras** con una inversión de 9,400 MDP y cuatro plantas de tratamiento de agua por 5,000 MDP, que se sumarán a las siete que ya operan. “En la medida que concluyamos los **proyectos** concesionados, los ingresos y la generación de efectivo incrementarán. A su vez, lo reinvertiremos en nuevos **proyectos**”, dice José Luis Guerrero.

Según sus resultados del tercer trimestre de 2010, de cada 100 pesos de efectivo 42 provinieron de sus **concesiones** en operación, aunque 80% de sus ventas se originó en la **construcción**. En momentos de volatilidad, las **concesiones** son las que menos variaciones tienen, finalmente las **carreteras**, los aeropuertos y las plantas de tratamiento siguen operando. En la transición presidencial de 2007, los ingresos de sus **concesiones** crecieron 30% mientras que la **construcción** cayó.

Existen otras ventajas. Antes de su término, más de 10 años por lo general, puede haber formas de monetizar la inversión, no sólo vendiéndola, sino invitando a otros inversionistas y bursatilizando sus ingresos, opciones que pueden representar recursos frescos para la constructora. Eso ocurriría con la concesión del Corredor Sur, la carretera en Panamá que ganó ICA en 1996 y que hoy opera. El gobierno panameño manifestó su intención de comprarla por 420 MDP, recursos nada despreciables para la empresa.

Otra salida que pretende darle a un activo concesionado es la que ha propuesto a su filial, Red de **Carreteras** de Occidente, que opera **carreteras** –donde tiene una participación minoritaria–, de transferir dos de sus **concesiones** de autopistas: Irapuato-Piedad y Querétaro-Irapuato. Si logra esta transacción, ICA ya no consolidará los 1,900 MDP de deuda que tiene en estos **proyectos**.

A EXPANDIR HORIZONTES

La participación de ICA en la **construcción** de obras en Perú, Chile, Panamá, Colombia y Costa Rica revitalizará su participación internacional. Rodio, la subsidiaria de la constructora en España, no vive su mejor momento por la crisis económica que mantiene deprimidos el sector de vivienda y el de infraestructura en aquel país. El año pasado, sus ingresos disminuyeron 10% y un año antes bajaron otro tanto.

Continúa en siguiente hoja

Página 3 de 5

Fecha 19.11.2010	Sección Revista	Página 46-50
---------------------	--------------------	-----------------

Su incursión en países latinoamericanos no es nueva. En el pasado, se encargó de la **construcción** de la línea 1 del metro en Santiago de Chile, de un oleoducto en Colombia y una presa hidroeléctrica en Venezuela, por mencionar algunas.

Enfocarse en cinco países específicos en estos momentos tiene una razón de ser: "Quieren llevar a cabo inversión en infraestructura importante en temas donde ICA es competitiva", dice Rubén López, director del área internacional de la empresa.

En Chile, por ejemplo, los **proyectos** de infraestructura pública contemplan una inversión de 8,000 MDD para los próximos cuatro años. El gobierno colombiano estima en 9,319 MDD las necesidades en infraestructura para transporte en los próximos ocho años, con una mayor participación privada. En Panamá, Ricardo Martinelli prevé una inversión pública de 13,000 MDD en infraestructura durante su gobierno.

En una primera etapa participarían en la **construcción** de hidroeléctricas, vialidades urbanas, túneles y metro. En Colombia, actualmente participa en la licitación del Túnel Interceptor de Medellín. "Están por venir dos presas hidroeléctricas, varias plantas de tratamiento de agua y se estudia un sistema de metro en Bogotá", dice Rubén López.

En Chile, ICA podría contender por la línea 6 del metro de Santiago; en Costa Rica, por la ampliación de la carretera principal que cruza el país; y en Panamá, por la **construcción** de distribuidores viales. "Nos hemos enfocado en **proyectos** que tengan asegurada su forma de pago con clientes sólidos y con financiamiento público-privado", explica López.

Su estrategia no es ir solos, sino buscar socios locales que conozcan las condiciones legales, políticas, económicas y sociales del país. "El camino no está libre, allá también está pre-

sente la competencia que tiene en México, como las españolas OHL, Acciona y Sacyr; las sudcoreanas Hyundai y Samsung; la brasileña Odebrecht y la alemana Hochtief, entre otras.

Pero ICA no se intimida. Sus directivos aseguran tener las mismas certificaciones, ser igual de productivos y cuidar la seguridad de obreros "mejor que ellos". José Luis Guerrero, su director general, agrega la seriedad en sus contratos: "ICA no deja un proyecto abandonado". ■

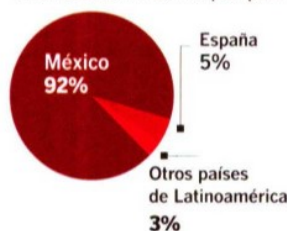
"Encontramos cómo manejar nuestro flujo de efectivo de forma creativa para salir adelante".

BERNARDO QUINTANA,
presidente de empresas ICA.

El origen del negocio

ICA busca diversificar sus mercados para que 20% de su ingreso provenga de negocios en el extranjero.

% de las obras de ICA por país



FUENTE: Informe anual 2009.

LA APUESTA

En los próximos 24 meses, ICA tiene en la mira 18 **proyectos** nacionales e internacionales por un valor de 33,000 MDD, entre ellos:

- Planta de nitrógeno Región Sureste (México).
- Ampliación salida a Indios Verdes (México).
- Libramiento ferroviario de Morelia (México).
- Planta de tratamiento de agua (Medellín, Colombia).
- Túnel Interceptor (Medellín, Colombia).
- Ampliación del Corredor Sur (Panamá).
- Terminación del Corredor Norte (Panamá).
- Las **carreteras** FARAC IV, FARAC Michoacán y Salamanca-León (México).
- Acueducto Falcón-Matamoros (México).

- Puerto Tuxpan II (México).
- Tren suburbano Toluca-Observatorio (México).
- Terminal de contenedores de Lázaro Cárdenas (México).

Además, en los próximos dos años operará siete **concesiones** en México.

- Acueducto II (2010).
- Autopista Río Verde-Ciudad Valles (2011).
- Libramiento La Piedad (2011).
- Autopista Río de los Remedios (2011).
- Autopista Nuevo Necaxca-Tehuacán (2012).
- Proyecto de agua El Realito (2012).
- Agua Prieta (2012).



ENTRE LOS GANADORES.
ICA obtuvo un contrato por 268 mdd para participar en la ampliación del Canal de Panamá.

ESPECIAL



ARCHIVO OBRAS / FEDERICO GAMA



ESPECIAL

EN VENTA. La carretera Corredor Sur, que ICA opera en Panamá, podría pasar a manos del gobierno por 420 mdd.