

LAS MARCAS MÁS DESEADAS

NUESTROS LECTORES NO SE LAS PUEDEN SACAR DE LA CABEZA.

LLEGÓ ANTES QUE SLIM

EL MEXICANO QUE COMPRÓ Y PERDIÓ UN CLUB DE FÚTBOL EN ESPAÑA

OTRAS HISTORIAS

QUE SIGNIFICA LA ALIANZA MAZDA-TOYOTA P.53
9 PASOS PARA ENTRAR AL E-COMMERCE P.86
LOS NUEVOS EXILIADOS ESPAÑOLES P.161
EL FENÓMENO ENRIQUICE HONG KONG P.272

EXPANSIÓN

ALSEA-STARBUCKS

MISIÓN 2016

Alsea debe abrir una cafetería cada ocho días durante cuatro años. Si no, Starbucks se quedará con la mitad de la sociedad.



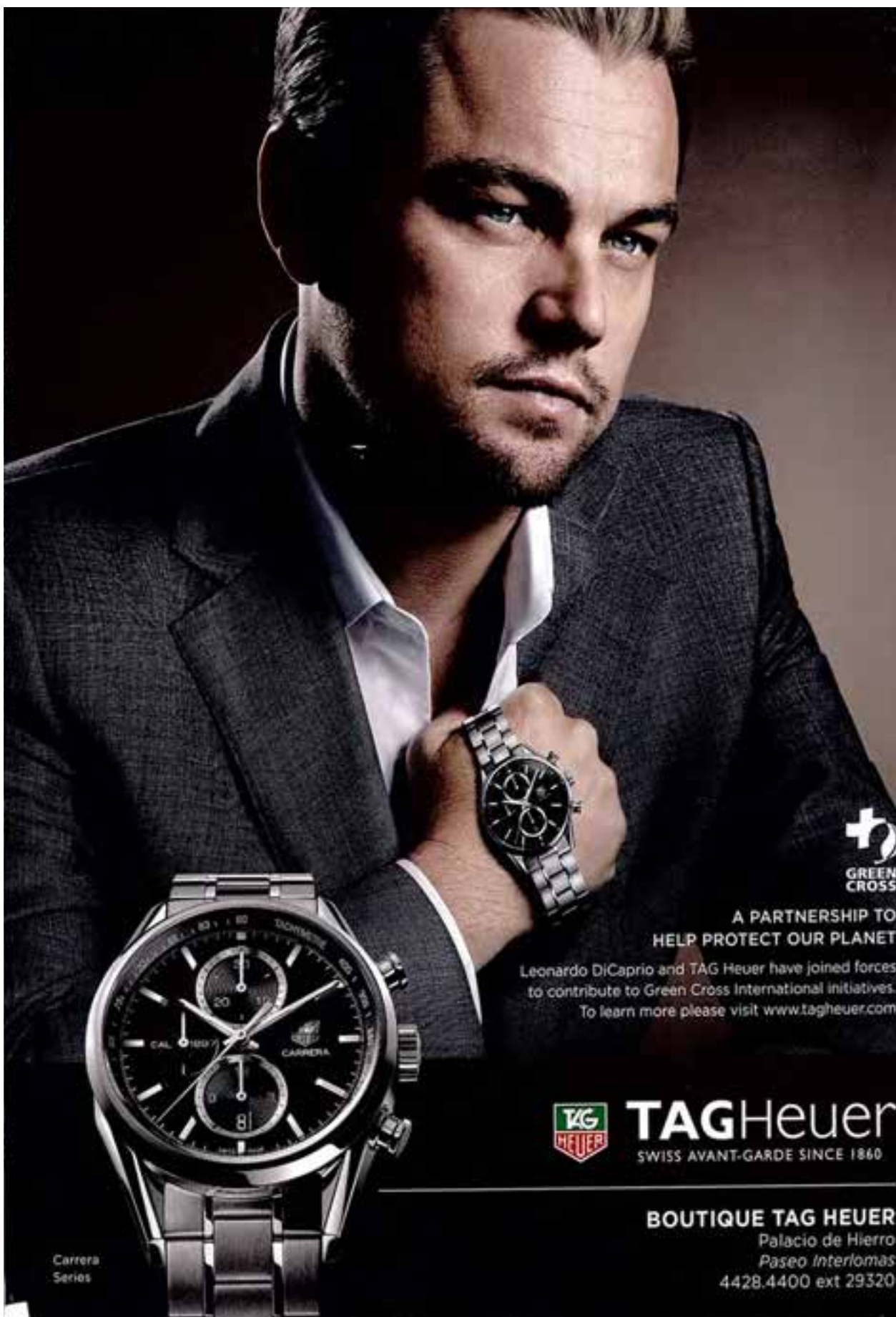
Starbucks 18%
Participación en la sociedad
Diciembre 2012

Alsea 82%

EL TREN DEL DINERO
LOS MEXICANOS QUE MOVERÁN
PETRÓLEO EN EU

QUIÉN COMPRÓ,
QUIÉN SE VENDIÓ
LAS OPERACIONES
MÁS GRANDES DE 2012

>1105



A PARTNERSHIP TO
HELP PROTECT OUR PLANET

Leonardo DiCaprio and TAG Heuer have joined forces to contribute to Green Cross International initiatives. To learn more please visit www.tagheuer.com



TAGHeuer
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

BOUTIQUE TAG HEUER

Palacio de Hierro
Paseo Interlomas
4428.4400 ext 29320

Carrera
Series

Pioneros sobre rieles

Grupo Perc quiere llegar a 700 MDD de ventas en 2017 y México no le alcanza. Por eso, entra al mercado energético de Estados Unidos... en su propio tren.

POR ELIA BALTAZAR

Nuevos mercados. Es lo que busca César Pereda López, director general del grupo fundado por su padre.

César Pereda López necesitaba 6 millones de dólares para comprar un tren. Con él, quería transportar crudo a las refinadoras de Estados Unidos, desde la cuenca Bakken, uno de los yacimientos más vastos del planeta, en Dakota del Norte.

Una noche de julio, el empresario llegó al hotel W en la Ciudad de México. Era uno de los 100 invitados a la presentación de la nueva imagen corporativa de W Cap, una firma que financia proyectos ambientales.

Pereda quería hablarles a los ejecutivos de la empresa sobre la fiebre del oro negro en Estados Unidos. Ésta era una gran oportunidad de negocios, pues el boom petrolero rebasó la infraestructura de los tubos por los que pasa el crudo en la región, el medio más barato para su transporte. Dakota del Norte está en la frontera con Canadá, en el centro del país.

"La segunda mejor alternativa es el barco, pero en Dakota del Norte no hay mar", dice Pereda. "La tercera es el tren. Pero éste ya está saturado y no hay carro-tanques o pipas disponibles".

Pereda ya había encontrado 140 de esos vagones y, si conseguía el financiamiento para la operación, su empresa podría dar el siguiente paso en su plan de expansión. Grupo Perc —que fundó su padre, César Pereda Rodríguez, en 1989— tiene 28 gasolineras, transporta energéticos y genera biocombustibles, entre otros negocios.

Ser proveedor de transporte en Dakota del Norte puede generarle ventas anuales por 120 millones de dólares (MDD), 37% más que las de 2011. También puede reducir el riesgo de que Perc esté ligado a la suerte de su cliente y proveedor principal, la parastatal Pemex, que controla el negocio energético en México.

"Las empresas del sector sólo pueden hacer negocios con Pemex (...) están en una posición de desventaja", dice Luis Miguel Labardini, analista del sector de la consultora Marco y Asociados. "IncurSIONAR en el mercado norteamericano es una estrategia inteligente de diversificación".

El camino no fue fácil. La demanda de vagones de tren en Estados Unidos hacía imposible que los fabricantes pudieran entregar un pedido de 100 en menos de cuatro años. Cuando Pereda los encontró, 12 bancos y arrendadoras nacionales se negaron a financiar la compra. En Estados Unidos, tampoco consiguió crédito.

Tener 30 años de operación en México no era suficiente, dice.

Un mes después del evento en el hotel de Polanco, Pereda logró que W Cap financiara parte de las pipas de tren. Ahora, espera que sus vagones sean adaptados a las necesidades de la industria. Quiere ponerlos a rodar en enero de 2013.

Así, Grupo Perc entrará al mercado energético más liberalizado y competido del mundo. El reto es enorme, señala Miriam Grunstein, investigadora del CIDE y experta del sector energético: "Estamos hablando de los dos regímenes más encontrados posibles: el más competitivo y privatizado, frente al más estatizado".

TODO POR UN TREN

En febrero de 2012, Pereda comenzó a hacer llamadas a todos los proveedores de trenes y vagones de Estados Unidos. Se había enterado de la intensa actividad petrolera en el yacimiento de Bakken en Dakota del Norte, el tercer estado productor de crudo, sólo por debajo de Texas y Alaska.

Se calcula que allí hay 7,480 pozos en operación que extraen cada día 594,000 barriles de crudo. En 2015, la cifra podría llegar hasta dos millones de barriles diarios, según estimaciones del Departamento de Energía estadounidense. El crecimiento de la extracción de hidrocarburos en Bakken y otros yacimientos puede incluso lograr que Estados Unidos deje de importar energéticos en 2035, según un estudio de la Agencia Internacional de Energía.

En México, sólo Cantarell —el yacimiento más importante del país— ha superado esas cifras de producción diaria, de acuerdo con Pemex. En 2003, produjo 3.44 millones de barriles diarios y ésta fue la cifra más alta en su historia. Hoy, genera 850,000 y en 2015 sólo llegará a una quinta parte de lo que logrará Bakken.

Los niveles de extracción de petróleo en la cuenca de Williston —donde está Bakken— saturaron la industria, según un estudio de la Comisión Industrial de Dakota del Norte.

Hoy, ya se está buscando una solución para mover "volúmenes de crudo nunca antes vistos". "Un sistema de transporte adecuado y económico es esencial para asegurar la expansión y desarrollo en la cuenca de Williston", señala el informe. "Ante la capacidad de ductos rebasada, la alternativa es el tren".

Al darse cuenta de esa oportunidad, Pereda pensó: "Sin trenes, ¿cómo le hacemos?".



Oro negro. Desde 2006, la producción de crudo en Dakota del Norte se multiplicó por cinco.

EN EXPLORACIÓN

Grupo Perc operará en una zona que en 2015 generará cinco veces más que el yacimiento más importante de México.



*Cifras a junio de 2012. FUENTES: Departamento de Energía de Estados Unidos y reportes de resultados de Pemex.

La búsqueda comenzó. Si deseaba entrar al negocio, el empresario necesitaba al menos 100 vagones. No podían ser menos si quería asegurar buen precio con las firmas que rentan las locomotoras para mover los vagones, como Union Pacific o Kansas City Southern (KCS).

Pereda recurrió primero a los fabricantes de trenes, pero no tenían vagones disponibles y ofrecían un plazo mínimo de entrega de cuatro años.

Al mes, el equipo de compras de Grupo Perc encontró una oferta en internet de la cervecería Coors. Vendía 140 carro-tanques en 6 MDD. Éstos tenían un detalle: estaban hechos para trasladar cerveza. "Nos aseguramos que podían adaptarse para el transporte de petróleo y fuimos por ellos", dice Pereda.

SE BUSCA SOCIO

Pereda se sobresalta al narrar la decisión de comprar los vagones a Coors en mayo de 2012. Pagó por adelantado 2.3 MDD para asegurar las 140 pipas, sin consultar

al consejo de administración de Grupo Perc. "Me pidieron un primer depósito de 300,000 dólares, que pagué sin preguntar", dice. Pero a los 30 días había que depositar un millón más y a los 60, otro. La empresa tenía tres meses de plazo para liquidar la compra y no perder el adelanto.

Pereda nunca pensó que tendría problemas para conseguir el dinero: "Pero en Estados Unidos nadie me prestó porque no me conocían y aquí me negaron el crédito por tratarse de trenes, una industria poco desarrollada". En México sólo operan tres empresas de tren para carga: KCS de México, Ferromex y Ferrosur.

No sorprende, dice el analista Labardini: "En México, el sector financiero no conoce lo suficiente el mercado energético y por lo tanto no está familiarizado con sus oportunidades y riesgos".

El plazo estaba por vencer y Pereda recurrió al banco de inversión ArCanto, especializado en conseguir financiamientos para empresas medianas. "Sabíamos de arrendadoras que habían hecho operaciones con barcos, aviones y helicópteros", explica Javier Cosain, directivo de ArCanto. "Asumimos que no costaría trabajo un tren".

Grupo Perc y su asesor recorrieron 14 instituciones de crédito y arrendamiento. Todas les negaron el apoyo. Hasta que encontraron a W Cap. "Vimos que el proyecto tenía posibilidades", señala Alejandro Solórzano, director de Arrendamiento Estructurado de W Cap. "Aunque remamos a contracorriente".

Pereda dice que sudaba. Tenía en juego 2.3 MDD y no conseguía el resto para la compra. El plazo llegó y el consejo de la empresa aceptó adquirir sin financiamiento 100 de los 140 carro-tanques disponibles.

Pero el trato estaba hecho para 140 y Pereda debía encontrar una solución. Ésta llegó en junio, cuando localizó una ferrocarrilera, de la que no reveló el nombre, a la que convenció de que comprara a Coors los 40 vagones que él no podía pagar.

Como el plazo se cumplió antes de que Perc recibiera los recursos de W Cap, la figura financiera ideal fue un *leaseback* o retroarrendo. W Cap le compró a Perc los vagones que ya había pagado, para luego arrendárselos. La operación es aún más sofisticada, explica Solórzano, de la financiadora: el crédito está otorgado en México, por lo que "los Pereda subarrendarán los vagones a su propia filial en Estados Unidos, que es la que comercializará el petróleo allá".

Grupo Perc tiene que esperar cinco meses más para operar su tren al 100%. Debe adaptar sus pipas a las normas técnicas y de seguridad de Estados Unidos. Necesitan nuevas válvulas y ser pintadas de negro, entre otras tareas.

El costo de los arreglos, que garantizarán una vida útil de 20 o 30 años, será de 15 MDD. Por la figura financiera usada, 46% correrá a cargo de W Cap y Perc asumirá el resto.

A la empresa mexicana también le falta rentar las locomotoras y negociar una concesión con el jefe de la reservación india donde está la estación de Bakken.



GRUPO PERC COMPRÓ
100
carro-tanques

TIENEN CAPACIDAD PARA TRASLADAR
50,000
barriles de petróleo por viaje

LA EMPRESA ESPERA VENTAS POR
120
millones de dólares al año



Retrospectiva. César Pereda Rodríguez fundó Grupo Perc en 1989. Tenía sólo una gasolinera, hoy posee un consorcio energético.

El aprendizaje vale la pena —comenta Grunstein— porque empresas como ésta tienen más posibilidades de hacer negocios en el extranjero que en México. “Siempre van a ser prestadores de servicios de Pemex —dice—. En Estados Unidos pueden ser socios y tener una relación más horizontal”.

EL MOMENTO IDEAL

Los Pereda comenzaron a trazar su expansión internacional en 2004. Su primer intento fue exportar gasolinas de Pemex a Centroamérica con 10 empresarios más. Era un proyecto en Belice que nació en una gira del entonces presidente Vicente Fox.

“Los presidentes de la región estaban muy interesados en que Pemex extendiera allá su sistema de franquicias (gasolineras) y elaboramos el proyecto”, recuerda el entonces presidente de Pemex Refinación, Juan Bueno Torio.

Bueno Torio tenía argumentos a favor: si Pemex ya importaba gasolina, nada perdía en hacerlo para otros países. Pero el proyecto no prosperó y la prensa acusó a Bueno Torio de tener intereses en Promotora Mexicana de Proyectos, una empresa involucrada.

“Nada más alejado de la realidad —dice el hoy diputado federal del PAN—, yo no tenía nada que ver con ninguna de las empresas y el tiempo así lo ha comprobado”.

En medio del escándalo, los Pereda también quedaron enredados en denuncias. Ese año, fueron acusados de robo y comercio de combustible adulterado, pero terminaron siendo exonerados, según confirmaron voceros de la Procuraduría General de la República y la Secretaría de la Función Pública.

Después de este episodio, los Pereda aplazaron sus planes de expansión. Pero, en 2010, durante una plática con un ex funcionario de Pemex —de quien no revelaron el nombre—, los planes revivieron.

Pemex Internacional (PMI) tenía problemas para colocar en Estados Unidos naftas y condensados —hidrocarburos que sirven como base para la elaboración de combustibles—, dice Pereda. Para darle una solución, Perc compró una terminal y una refinería abandonadas en Brownsville, Texas.

Nuevos en el negocio, los Pereda se asociaron con Chemium Corporation, una firma global de comercialización y traslado de petroquímicos, gasolinas y sus componentes.

Tras iniciar operaciones el 1 de octubre de 2011, la terminal ya maneja un volumen anual de 2.4 millones de barriles de hidrocarburos, lo que significó ventas por 240 MDD en su primer año.

Los Pereda buscan además desarrollar su división de biocombustibles. Producirán etanol de sorgo en una planta en Tamaulipas que ya está en construcción.

El éxito, dice Pereda Rodríguez, presidente de Grupo Perc, dependerá de que el próximo gobierno cumpla la ley que desde 2008 exige a Pemex que 10% de sus gasolinas contenga etanol.

Pereda Rodríguez quiere abrir 10 plantas de etanol para producir 150 millones de litros al año y vender 120 millones de pesos (MDP) más. Sólo existe un inconveniente, lamenta: “No hay mercado y todo se concentrará, de nuevo, en Pemex”.

En total, los Pereda venden hoy 320 MDD en México, más 120 MDD de su 50% de la terminal en Texas. Su meta es llegar a 700 MDD en cinco años.

La ecuación no excluye a México. Pero aquí —dice Pereda Rodríguez— todo lo complica la regulación energética. Este año, la empresa incursionó en la distribución de gas natural comprimido para compañías que no tienen acceso a ductos. “Este negocio no ha avanzado”, asegura.

Las limitaciones para las empresas nacionales de energéticos no son responsabilidad de Pemex, explica el analista Labardini, sino del artículo 27 de la Constitución y de su ley reglamentaria, que asignan a la paraestatal la explotación de energéticos.

Mientras tanto, del otro lado de la frontera, los primeros 50 carro-tanques de Perc comenzarán a circular en enero. El resto entrará en operaciones en mayo.

El tren generará ventas de 10 MDD al mes, según Perc. La empresa piensa vender 100,000 barriles de petróleo en dos viajes mensuales, una participación discreta, pues el competidor más pequeño mueve cuatro veces más.

Si la fiebre de Bakken se termina, o llega un oleoducto pronto, Pereda López ya tiene pensado qué hacer. “Nuestro negocio cambia de ruta —dice—. No tenemos problema. El plan B es transportar lo que sea (...) Me quedo como fletero”. ■

Con información de Ulises Juárez.

PAQUETES VIAJERO INTERNACIONAL telcel Ejecutivo

Ese mensajito preguntando por “los pendientes”, con un Paquete Viajero Internacional, te cuesta \$1.74 M.N.

Marca *500 y pregunta cuál es el Paquete que más te conviene.

Información *500

Escanea para enterarte cómo seguir comunicado desde el extranjero.

www.telcel.com/viajero

telcel

*Paquete Adicional para Plan Tráfico, no aplica para Plan Móvil. Se aplica Anillo. Búsqueda mensual de \$15 pesos (10% IVA incluido), \$1.74 pesos (10% IVA incluido) por SMS enviado. \$1.32 pesos por minuto (10% IVA incluido) en llamadas entrantes y salientes desde el país visitado, hacia México, EUA (incluye Puerto Rico e isla Vírgenes Americanas) y Países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, Rep. Dominicana y Uruguay). Se puede complementar con los Paquetes Viajero Internacional y Viajero. Las cuotas provisionales por el uso del servicio calcula en el extranjero son independientes a los planes, servicios adicionales y paquetes contratados a nivel nacional. Para mayor información seguimos en Twitter (@serviciotelcel) o síguenos en Facebook (www.facebook.com/serviciotelcel).