



Esta constructora quiere aprender a vivir con ingresos regulares y dejar de depender de que caiga un gran proyecto. Las APP son para eso, pero dado que los gobiernos no saben aprovecharlas, los ingenieros al mando tomaron la iniciativa y demuestran que aprenden rápido.

POR ZACARÍAS RAMÍREZ TAMAYO

LOS CAMILLEROS Y TÉCNICOS DEL HOSPITAL REGIONAL DE TLALNEPANTLA, EN EL populoso Estado de México, portan en el uniforme un distintivo inusual: el logotipo de Marhnos. A excepción de los médicos y las enfermeras, el resto del personal son empleados de esta constructora mexicana, cuyo

nombre está más asociado a **carreteras** y edificios que a hospitales.

Marhnos se asocia también a una familia de arquitectos cuyo abolengo se remonta al siglo XIX y de la que formó parte Federico Mariscal Piña, quien por encargo presidencial terminó la construcción del Palacio de Bellas Artes, tras la interrupción provocada por la Revolución.

Mariscal Piña también construyó

una parte del palacio de gobierno del Distrito Federal y es bisabuelo de Nicolás Mariscal e Íñigo Mariscal, dos primos que en 2005 heredaron el timón y comparten la dirección general de Marhnos, fundada a mediados de la década de 1950 y hoy una empresa con más tintes financieros y administrativos que de una constructora convencional.

En los hospitales que opera,

Continúa en siguiente hoja



Fecha 25.11.2015	Sección Revista	Página 134-140
----------------------------	---------------------------	--------------------------

Marhnos es proveedor de equipos médicos, se ocupa del manejo del archivo y de hacer pruebas clínicas a los pacientes y aplicar hemodiálisis. No son los únicos terrenos inusuales que pisa la compañía: también quiere hacer museos y parques ecológicos.

Instalar molinos para generar electricidad es parte de una línea de negocios más amplia que Marhnos tiene bajo exploración: la cogeneración eléctrica. Los Mariscal se proponen tomar contratos para instalar plantas eléctricas que utilizan gas y abastecer a una nave industrial o un grupo de ellas, y vender los remanentes a la red eléctrica, conforme a las reglas del mercado eléctrico contemplado en la reforma energética. "Lo que nos atrae al sector eléctrico es un factor de mercado, el que no está basado en un subsidio, porque eso luego se cae --dice Nicolás Mariscal, codirector general. Es algo totalmente nuevo, una nueva diversificación".

En su búsqueda de oportunidades, los Mariscal han traspasado la frontera sur. Pretenden llevar su experiencia constructiva y operativa a Guatemala, Nicaragua, El Salvador y Honduras, e incluso bajar hasta Perú y Colombia; en particular, ya le echaron el ojo a un centro administrativo en Guatemala.

Moverse en territorios nuevos es una necesidad. La construcción en México no vive sus mejores momentos --el PIB del sector cayó en 2013 y así continuó durante la primera mitad de 2014, reflejo sobre todo a una menor actividad tanto en edificación como en obra civil.

La volatilidad del tipo de cambio afecta en especial a las constructoras inmobiliarias, pues muchas de las cosas que emplean son importadas y denominadas en dólares, lo que combinado con el boom de construcciones que había hasta mediados de este año, permite anticipar un frenón. Eso va a ocurrir pronto, por los altos costos de construcción y el exceso de oferta, dice Héctor

Klerian, director internacional de JLL México.

La diversificación también implica para Marhnos pasar por una curva de aprendizaje. Los Mariscal se dicen dispuestos a hacerlo siempre que se trate de mercados en crecimiento. "Así hicimos con hospitales", recuerda Nicolás.

El hospital regional de Tlalnepantla es su proyecto modelo por varias razones. Es la primera vez en México que los fondos de pensión se invierten en un proyecto de asociación pública-privada (APP) desde que éste se inicia, a diferencia de los casos en los que el dinero entra hasta que la obra ya está construida y empieza a operar, dice el Banco Mundial en un documento sobre inversiones institucionales en países emergentes.

Las APP o PPS (proyectos de participación público-privada) son esquemas empleados por el gobierno federal, los gobiernos de los estados y los municipales en los que estos se asocian una empresa privada para desarrollar infraestructura. La empresa desarrolla y ejecuta la obra, desde una carretera o vialidad urbana hasta un hospital, universidad, etcétera, costea su construcción y opera el proyecto durante 25 años o más. Durante ese tiempo, el gobierno contratante paga en anualidades tanto la construcción (con intereses) como la operación.

En el año siguiente tras ganar el contrato del hospital de Tlalnepantla, el cual atiende una población de 260,000 pacientes, Marhnos invirtió 60 MDP en la construcción y equipamiento. "Cuándo hubiera pensado mi bisabuelo que los camilleros (de un hospital) son de Marhnos, o los técnicos de laboratorio", dice Nicolás Mariscal.

Si se mide el servicio y la inversión, los contratos para un hospital es un negocio de 4,000 MDP al sumar las mensualidades que paga el gobierno contratante a lo largo de 25 años -- de los cuales dos son de construcción --, dice Íñigo Mariscal,

Continúa en siguiente hoja

codirector general. Marhnos calcula obtener de la operación de hospitales más de la mitad de sus ingresos en 2020, según su plan estratégico que concluye en ese año.

Hoy la compañía opera dos hospitales y el plan es sumar otros cinco contratos, uno por año, y convertirlos en el mayor negocio del grupo, dice Íñigo Mariscal.

La suma de proyectos de PPS, desarrollos propios y contratos con empresas privadas, debería de permitir a Marhnos duplicar sus ventas para 2020 y llevarlas a 2,500 MDP, con 180 MDP en utilidades, según el plan estratégico de la compañía.

La compañía no se ha alejado de los proyectos de una sola vez, como son centros comerciales, vivienda, hoteles y plantas industriales, pero su enfoque dio un giro.

A partir de que México cambió la ley en 2010 para permitir a privados financiar proyectos que tradicionalmente se contrataban y pagaban con dinero público, Marhnos se ha transformado en una empresa que da prioridad a proyectos que implican quedarse a operarlos por lustros, como ocurre con la carretera de cuota Guadalajara-Colima.

La imagen de compañía de ingenieros con casco y máquinas excavadoras, dejó su lugar a una empresa de financieros, receptora de fondos y operadora de negocios en sectores de alto crecimiento, que generan un flujo de dinero regular y que disemina su experiencia acumulada en varias áreas. "Nos hemos movido más a servicios y operaciones, donde hay más medidores de mejora continua y es más parecido a una planta industrial, en comparación de lo que era hacer un proyecto de una única vez", explica Nicolás Mariscal.

A diferencia de las constructoras grandes, que cotizan en bolsa y están cerca de los gobiernos, Marhnos tiene que conocer los recovecos de las nuevas leyes de infraestructura para hacerse de recursos, llegar a los proyectos y ganarlos.

Fecha 25.11.2015	Sección Revista	Página 134-140
-----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------

Los Mariscal asisten a eventos para dar pláticas sobre estos temas y los patrocinan, se han rodeado de muy buenos recursos humanos y saben leer los mercados, dice Jorge Guadarrama, socio de Baker & McKenzie. En México hay buenas constructoras, pero no buenos operadores de proyectos, y los Mariscal hayaron una oportunidad en ello, agrega el experto.

COMPORTAMIENTO ANFIBIO

La estabilidad financiera que busca Marhnos al combinar proyectos de única vez con los de operación continua es bien valorado por bancos e inversionistas, y a la vez le ayuda a tomar contratos de clientes diversos. “Lo que nosotros sabemos es integrar proyectos y desarrollarlos, y hacer todo el ciclo, desde invertir, construir, equipar y operar, y eso mismo es en los proyectos eléctricos”, dice Nicolás Mariscal.

Con excepción de las cárceles, la compañía ha hecho casi de todo. Ha construido carreteras, consulados, plantas industriales y automotrices, y tiene un abanico diverso de clientes, públicos y privados.

Entre ellos están ISSSTE e ISEMYM (el servicio de salud para burócratas del Estado de México), IMSS, Conagua, CFE, Nissan, Honda, Guillette, etcétera. “Tenemos la oportunidad histórica, presente y futura, de participar en lo público y lo privado”, dice Íñigo Mariscal.

Pero la diversificación no es un objetivo en sí mismo. El mercado, los que invierten, las afores, le dan valor a que haya una cierta especialización, es difícil que opten por todólogos, dice Klerian.

A costa de ese riesgo, Marhnos abre el abanico con tal de asegurar que la compañía se mantiene activa y equilibra sus fuentes de ingresos.

En el caso de las edificios de oficinas para renta, de los que la compañía posee dos, no hacen un aporte sustantivo al crecimiento de los ingresos, por ejemplo. Pero son buenos generadores de efectivo de

largo plazo, por tanto ayudan a estabilizar el flujo de efectivo, necesario para operar una compañía de 950 empleados y que necesita generar constantemente nuevos proyectos para proponer.

Cuando se trata de edificios de uso mixto, con oficinas y vivienda, la venta de departamentos es también fuente generadora de efectivo, pero en un lapso que se extiende hasta cinco años, el cual se puede invertir en otros desarrollos o espacios comerciales en de los mismos desarrollos.

La compañía dio un viraje a su negocio de vivienda en 2001, con la finalidad de ser más competitivos. Cerró operaciones en 16 plazas (entre ellas Tlaxcala, Aguascalientes, San Luis Potosí, Ciudad Juárez, Mexicali, Torreón) para concentrarse en el mercado que mejor conoce, la Ciudad de México. Y dejó de hacer vivienda media y de interés social, para dedicarse únicamente a la vivienda residencial vertical.

Los Mariscal tienen en proceso nueve proyectos de vivienda, que implican 2,650 departamentos, con un valor de 3,000 MDP— este año, el desembolso de la compañía en

este negocio suma 300 MDP—. Un ejemplo es un desarrollo de departamentos para venta en Azcapotzalco, valuado en casi 1,000 MDP, dice Nicolás, del que la compañía ya posee el terreno y cuya edificación hará por etapas hasta completarlo en cinco años.

“En vivienda tenemos un backlog para los próximos tres años”, indica Nicolás Mariscal, quien añade que los terrenos con inversión propia, en tanto que el dinero para desarrollar los proyectos sale de financiamientos. Habitat, la división de negocios que incluye edificios de oficinas y departamentos, aporta un tercio de los ingresos de Marhnos.

ARQUITECTURA FINANCIERA

Marhnos es, entre las empresas de su sector, uno de los jugadores más activos en los mercados financieros.

En la época en que la empresa fue dirigida por los padres de Nicolás e Íñigo— los hermanos Nicolás Mariscal Torroella y José Ignacio Mariscal Torroella, casados con dos hermanas de la familia Servitje, que tiene el control accionario de Grupo Bimbo—, muchos de los proyectos de Marhnos eran carreteras, naves industriales, hoteles y edificios.

A finales de 2010, la compañía emitió 1,000 MDP certificados de capital de desarrollo (CKD), un instrumento de inversión en el que el dinero recaudado se puede destinar únicamente a proyectos de infraestructura. Lo que más ha venido a revolucionar el mercado mexicano son las CKD, si bien están en una etapa incipiente, con poco dinero aún como para financiar grandes obras así que tienen que ir por proyectos pequeños, señala Klerian.

Un segundo CKD, por 2,000 MDP, sería emitido en el segundo semestre de este año—un tercio de ese monto correría, como es usual, a cargo de la compañía—. Ese certificado debería de permitir a la compañía ejercer de 8,000 a 10,000 MDP en cuatro o cinco años, sobre todo de hospitales y oficinas públicas, a razón de 1,600 a 2,000 MDP por proyecto, según los cálculos Mariscal. Pero hasta el cierre de esta edición, la colocación no se había llevado a cabo.

La fórmula para los hospitales es que 70% se apalanca con crédito bancario, por ejemplo, y 30% es capital— dos tercios es dinero de fondos de pensiones invertido en el CKD y un tercio aportado por Marhnos.

La compañía ha ganado asimismo dos proyectos en el Distrito Federal y uno en Chiapas mediante el mecanismo conocido como propuestas no solicitadas, que consiste en que una empresa privada sugiere a un gobierno el desarrollo de un proyecto, con estudios para demostrar sobre su viabilidad, y la autoridad tiene la obligación de responder en un mes si la acepta o no.

Las propuestas no solicitadas son un recurso que da la ley y al

que Marhnos acude ante la lentitud de las autoridades de distintos niveles para sacar proyectos propios, dice Guadarrama.

También ha habido tropiezos. Hace tres años, Marhnos obtuvo del Servicio de Salud de Yucatán un contrato nps para un hospital en el poblado de Ticul, que debía quedar concluido en 18 meses.

El hospital no estuvo listo y se acordó una prórroga de 300 días, pero luego vinieron cambios al proyecto y eso produjo retrasos en la liberación de los préstamos del banco, desacuerdos entre las partes y una demanda del Servicio de Salud de Yucatán contra el fideicomiso creado por Marhnos para este proyecto —que al cierre de 2014 tenía un avance de 34%.

La institución contratante reclama el pago de 25,000 pesos por cada día de atraso en la entrega de la obra o bien la rescisión del contrato. El fideicomiso, por su parte, llevó el caso en abril ante la Corte Internacional de Arbitraje.

Otros proyectos tampoco han fructificado. Marhnos preparó propuestas para otros dos en Sinaloa (uno en Mazatlán y uno Culiacán), pero no ganó e impugnó el proceso, y para un nosocomio del ISSSTE en el Distrito Federal, pero quedó en segundo lugar y para un museo en Puebla, pero al final retiró su oferta, según el reporte de 2014 enviado a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Más allá de desavenencias, los esquemas de APP no resultan fáciles de digerir. Solo unos pocos gobiernos tienen experiencia en el tema, la mayoría no están preparados para diseñar, tramitar e implementar proyectos de este tipo. “La realidad supera a la legislación”, dice Guadarrama, de Baker & McKenzie. “Hay incluso falta de recursos humanos en el gobierno para esto”.

El reporte de Marhnos también indica que la compañía estaba en proceso de adquirir el fideicomiso que opera desde hace cinco años

un hospital de alta especialidad en Ciudad Victoria, Tamaulipas, y que analiza la compra o desarrollo de plantas de generación limpia en esa misma entidad. Con estas inversiones en proceso, estarán colocados en proyectos más de 85% de los recursos del cko, añade el reporte.

Pero las cosas tenderán a mejorar, según expertos. La gran necesidad de proyectos de los gobiernos, combinada con la falta de recursos públicos, son un incentivo para acelerar el aprendizaje en el uso de estos esquemas. “No se puede decir que es bueno que se haya presentado este escenario (macroeconómico), pero no había otra manera de que el gobierno reaccionara para detonar este tipo de proyectos”, dice Guadarrama.

Ingenieros ambos, están listos para tomarle el pulso a los tiempos financieros. “Lo que nosotros sabemos es integrar proyectos y desarrollarlos, y hacer todo el ciclo, desde invertir, construir, equipar y operar, y eso mismo es en los proyectos eléctricos”.

Eso tampoco lo hubiera imaginado su bisabuelo, el memorabile arquitecto Mariscal Piña. F



2,000 MDP

EL VALOR DEL SEGUNDO CERTIFICADO DE CAPITAL DE DESARROLLO QUE MARHNOS PLANEA EMITIR PARA EJECUTAR DE 8,000 A 10,000 MDP EN CUATRO A CINCO AÑOS. EL PRIMERO FUE DE 1,000 MDP.

BENEFICIOS MIXTOS.

Los edificios de departamentos y oficinas proveen ingresos en dos tiempos: rentas regulares y venta en un plazo máximo de cinco años.

NOS HEMOS MOVIDO MÁS A SERVICIOS Y OPERACIONES, A ALGO MÁS PARECIDO A UNA PLANTA INDUSTRIAL”.

—NICOLÁS MARISCAL

Si se mide el servicio y la inversión, un contrato para operar un hospital es un negocio de 4,000 MDP, al sumar los pagos del gobierno contratante durante 25 años.

—Íñigo Mariscal, codirector general

ALERTA AMARILLA. Los impuestos importados en dólares y el hecho de venir de un boom frenarán la construcción inmobiliaria.

EN MÉXICO NO HAY BUENOS OPERADORES DE PROYECTOS, LOS MARISCAL HALLARON UNA OPORTUNIDAD EN ELLO”.

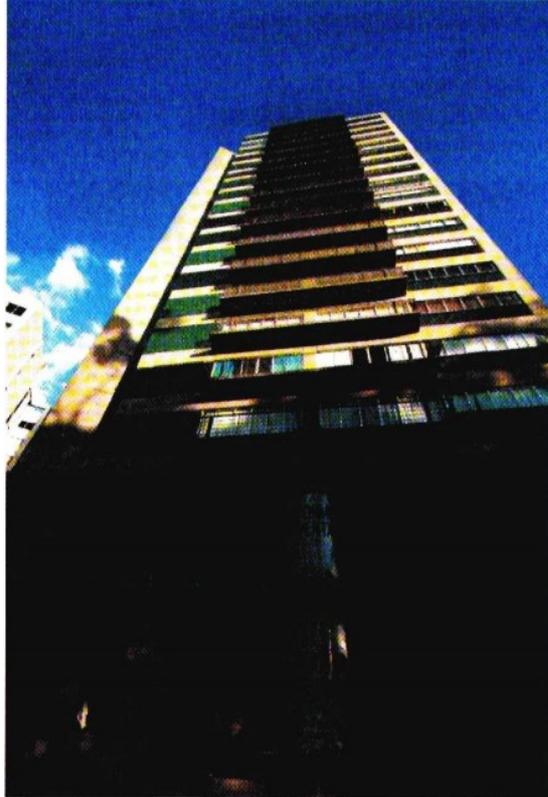
—JORGE GUADARRAMA



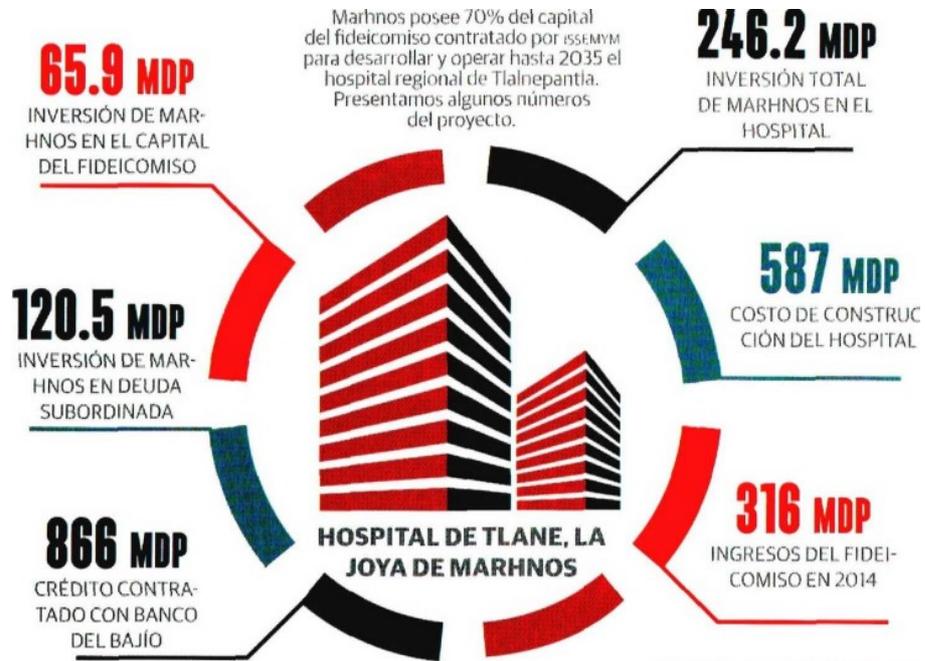
25,000 pesos

ES LA CANTIDAD QUE RECLAMA SERVICIOS DE SALUD DE YUCATÁN A MARHNOS POR CADA DÍA DE ATRASO EN LA ENTREGA DEL HOSPITAL DE TICUL.

Fecha 25.11.2015	Sección Revista	Página 134-140
---------------------	--------------------	-------------------



Continúa en siguiente hoja



FUENTE: Reporte anual de Infraestructura Hospitalaria del Estado de México, IHEM.



DIRECCIÓN COMPARTIDA. Íñigo y Nicolás Mariscal Servitje le han dado un giro a la orientación de negocios de Marhnos y tienen para 2020 un plan con metas ambiciosas, la más importante de las cuales es duplicar las ventas, para llevarlas a 2,500 mne.

