

Caso en Administración: “Tierra Fértil”¹

Víctor Nocetti N.²

¹Caso preparado en base a información aparecida en Revista Capital N° 236 (2008) y adaptada sólo para fines académicos. ²MBA Business Management, Universidad de Talca, Casilla 721, Talca, Chile, e-mail: vrnocetti@utalca.cl

En SQM (Sociedad Química y Minera de Chile S.A.) tienen claro que gran parte del buen momento que viven es gracias al mayor precio de los fertilizantes en el mundo. Pero esa condición necesaria no es suficiente para explicar el éxito alcanzado. Detrás de todo ello está Patricio Contesse, quien cumple 18 años en la gerencia general. Esta “mayoría de edad” le llega en el momento preciso: con utilidades e inversiones en *peak* históricos y en plena búsqueda de oportunidades en nuevos negocios, donde lo que más los seduce es el cobre.

Patricio Contesse (56) es de los pocos ejecutivos en Chile que puede contar, casi como gracia, que cumplió la mayoría de edad al frente de la gerencia general de una empresa. Siendo justos, 18 años dirigiendo una compañía como SQM, no es un dato menor. Sobre todo, si agregamos que en las últimas dos décadas la travesía de la firma fue particularmente compleja y, en momentos, con dudas sobre su continuidad. No obstante, esta especie de “madurez” le llega en el mejor momento. Con utilidades que muestran alzas consecutivas durante siete años y que en 2008 serán las más altas de la historia; una carpeta de proyectos de inversión histórica de hasta 1.100 millones de dólares que culminará para el Bicentenario; y la posibilidad de incorporarse a nuevas áreas productivas, donde la extracción de cobre surge como una de las más seductoras. La larga experiencia que acumula desde 1990 –porque tampoco se puede dejar de mencionar que antes estuvo en dos ocasiones en el mismo cargo, pero por períodos bastante breves– le brota por la piel cada vez que se enfrenta a una nueva pregunta. Cuida en extremo cada una de sus palabras e hilvana con mucha delicadeza las frases,

como analizando anticipadamente la reacción del mercado frente a tal o cual afirmación o lo que podría reclamarle la SVS si se atreviera a contar algo que aún no es de conocimiento público.

Claro que este razonar también se explica por la complejidad del mundo en el que está inmerso, donde nitrato, potasio, litio o yodo son parte del día a día y, digámoslo, no son términos que el común de la gente maneje. Por eso describe con suma exactitud cada una de estas áreas y lo que ha pasado con ellas en el último tiempo. Apoyado en una presentación que preparó para inversionistas hace menos de dos semanas, comienza diciéndonos que todas las condiciones están dadas para que el segundo semestre de 2008 sea significativamente superior al primero. O sea, es un año que definitivamente pasará a la historia como uno de los mejores. Todo, gracias al buen momento que viven los precios de los fertilizantes, su principal línea de negocio. A junio de 2008 las utilidades de la firma controlada por el empresario Julio Ponce y la canadiense PCS alcanzaron los 190,5 millones de dólares, superando todo lo ganado en 2007 (180 millones de dólares), que ya había sido un ejercicio positivo. Lo que viene sucediendo con SQM en los últimos meses es una mezcla de factores. Sin duda, el más positivo es el alza sostenida que han mostrado los fertilizantes –nitrato y potasio– en todo el planeta y que empujaron con más fuerza las ganancias. “Estamos en un momento de escasez de oferta de fertilizantes en el mundo y de crecimiento de la demanda por ellos. Lo que ocurre es que no hay capacidad instalada de respuesta inmediata en la industria global, por lo que los precios han subido significativamente”, describe. En esencia, al mejorar

Victor Nocetti N.

la economía de varios países emergentes —en su mayoría, asiáticos— sus habitantes comenzaron a cambiar la dieta, incorporando más proteínas. En términos prácticos: para que una persona pueda comer un kilo de carne se requiere que el animal previamente haya consumido unos 8 kilos de granos que antes no estaban considerados. Como ahora se necesitan más granos, la agricultura demanda más y mejores fertilizantes. Si a ello se suma que los inventarios de los principales cereales están en los niveles más bajos de los últimos 50 años, la situación es compleja pero, en la otra cara de la moneda, es beneficiosa para las firmas que están dedicadas a la fabricación de estos insumos. Sobre todo, las enfocadas a nichos de especialidad, con productos de mayor valor agregado.

El problema en el caso de los fertilizantes es que no existe capacidad instalada para absorber la fuerte demanda —ya que todos los actores están operando a más del 90%— y se tardará al menos entre 5 y 7 años para que aparezcan nuevas plantas. En la decisión de invertir están pesando otros factores, como el mayor costo de instalación que, como en casi todas las industrias, se ha duplicado o triplicado con las alzas en el acero o la energía y la fuerte depreciación de algunas monedas. "Vemos que esta situación de desequilibrio, de escasez de oferta se va a mantener por los próximos años y eso supone que los precios de los fertilizantes se van a conservar relativamente altos", acota el ejecutivo. El valor del potasio se ubicó en las últimas semanas por sobre los 1.000 dólares la tonelada, lo que implica un precio tres veces superior respecto a fines del año pasado. En el nitrato ocurre algo similar, con valores que incluso bordean los 1.200 dólares la tonelada. En conjunto, ambos productos representaron más del 60% de la facturación de SQM al primer semestre de 2008, la que alcanzó los 787 millones de dólares, incluyendo las líneas de yodo y litio, cuyos valores se mantuvieron más estables o incluso bajaron, como le sucedió al litio. En estos dos últimos elementos, la compañía lidera la producción mundial, con cuotas de mercado que bordean el 30%.

Lo que viene en el camino de SQM es aprovechar de la mejor forma posible el crecimiento de la demanda mundial por fertilizantes. La firma anunció hace algunas semanas una inversión aproximada de 1.000 millones de dólares, que podría elevarse en alrededor de 100 millones adicionales. Todo, con el fin de aprovechar lo antes posible el boom de precios, que perdurará por lo menos hasta el año 2012. La idea entonces es que hacia mediados o fines de 2010 la

compañía ya esté operando una serie de ampliaciones productivas, en las que Contesse "está de cabeza" por estos días. En el potasio lo que esperan es elevar en unas 300 mil toneladas la producción, lo que a precios actuales significaría retornos por unos 300 millones de dólares anuales. Así, alcanzarían una producción de 1,15 millón de toneladas hacia 2010.

En el nitrato también buscan elevar la capacidad en unas 300 mil toneladas, mientras que en el yodo (utilizado en la salud, nutrición y en productos tecnológicos como las pantallas de LCD) se busca pasar de 11.000 a 15.000 toneladas; y en el litio (de uso en la fabricación de baterías) hace menos de un mes pusieron en marcha un aumento de 30.000 a 40.000 toneladas. "Nos estamos preparando con aumentos de nuestra producción, en modernizaciones, en mejoramientos de los procesos. Trabajaremos también los costos y mejoraremos nuestros rendimientos, para poder de alguna manera tener el beneficio de lo que está ocurriendo en el mercado", anticipa el ejecutivo. Advierte, eso sí, que todo se está haciendo con la cabeza fría, para no afectar la buena posición financiera de la compañía. Gran parte de estas inversiones se hará con recursos propios, gracias al mayor flujo, y otra parte con endeudamiento razonable. Pese a que en el último año la deuda de SQM se expandió en un 10%, dice que no es relevante teniendo a la vista los mayores flujos de caja, lo que les permite tener una relación EBITDA versus Deuda inferior a uno. Asegura que la inversión que están desarrollando en sus instalaciones ubicadas en la I y II regiones es de las más agresivas en la historia de la firma, comparable con las ejecutadas en décadas anteriores. En los 80' la firma invirtió apenas unos 150 millones de dólares; en los 90', unos 1.000 millones, y ahora esa cifra se invertirá en apenas 3 años. Sobre las plantas que tiene por sí sola SQM o en asociación con otras empresas en países como Estados Unidos, México, Holanda o Turquía, nos dice que no hay inversiones presupuestadas. No obstante, sí hay nuevas operaciones. Hace poco firmaron un Joint Venture en partes iguales con una empresa china para instalar una planta de nitrato de potasio en el interior del país asiático. Debería estar lista en 2010 y se orientará a áreas específicas que son más difíciles de abarcar desde Chile, porque desde acá se llega de manera competitiva a la costa, pero no al centro de ese país; básicamente, por los fletes.

La historia detrás del éxito de SQM no es algo fortuito. Sin dejar de lado que gran parte del buen resultado actual se debe a la coyuntura de precios, repasando con el propio Contesse parte de su currículum

nos dimos cuenta de que perfectamente podemos atribuirle la especialidad de “recuperar empresas en peligro”. Lo hizo antes en SQM, cuando llegó a dirigirla por primera vez en 1981 y estaba al borde de la quiebra. En los años siguientes también ayudó a evitar el colapso de la acerera CAP (1982) y antes había estado a cargo de reestructurar la forestal CELCO, todavía en manos del Estado a través de CORFO. Lo que hizo allí fue mejorar sus resultados y hacerla atractiva para el sector privado, que se había negado a participar de su proceso de privatización, hasta que fue adquirida por el grupo COPEC. Su paso por CELCO y antes por INFORSA y CONAF es el único atisbo de su pasado como ingeniero forestal. Fue lo primero que le preguntamos al comenzar la entrevista. ¿Cómo es que un ingeniero forestal llega a ser gerente general de una compañía minera? Ahí nos describió que arribó a la administración de empresas tras su paso por CELCO, ya que por ser ésta una empresa estatal fue derivado luego a otras instituciones controladas por el Estado. Además de SQM, tuvo cargos de relevancia en compañías como ENACAR y CODELCO. Precisamente su pasado por la minería metálica, y específicamente el cobre, será de utilidad ahora también en SQM, donde pronto podrían surgir novedades. Con la tranquilidad que lo caracteriza, nos cuenta que a fines del año pasado decidieron comenzar a hacer exploraciones en sus propiedades mineras; particularmente, en cinco áreas de las II y III regiones. Dada la mayor holgura económica, la idea es prospectar geológicamente estas zonas en busca de metales básicos, como cobre u oro. Recalca una y otra vez que todavía están en la fase preliminar, pero esperan realizar perforaciones más específicas a partir de 2009. Dice que el presupuesto inicial es de 10 millones de dólares y ya incorporaron nuevos geólogos especialistas en la materia. Claro que experiencia ya tenían. En los 90 realizaron exploraciones y entre ellas descubrieron la mina Antucoya, que vendieron luego al grupo Luksic. Lo que todavía no tienen claro, y va a depender de lo que finalmente encuentren, es si desarrollarán estos proyectos por sí solos o con socios. “Hay hartas cosas por ver. La etapa inicial por el momento la hacemos nosotros. Lo que hagamos más adelante lo vamos a definir en su oportunidad. Hoy están todas las puertas abiertas”, sentencia.

El resultado del primer semestre de 2008 estuvo dentro de las expectativas, aun cuando lo presentían; pues veían que el precio de los fertilizantes iba a llegar al nivel en que está hoy, del orden de los 1.000 dólares la tonelada, y que ese proceso iba a ser un poco más lento. Pero, muy por el contrario, ha sido

un poco más rápido de lo que esperaban y eso claramente anticipó un poco las utilidades de acuerdo con las estimaciones originales previstas a fines del año pasado. Sin embargo no se sorprenden de los precios actuales, sino que simplemente fueron corriendo con más velocidad. Ahora ven con buenos ojos el segundo semestre del 2008. Calcular su magnitud es tarea de los analistas, pero “claramente el segundo semestre va a ser bueno, porque el precio promedio de nuestros productos va a ser más alto que en el primer semestre.” Si se mira el mediano plazo los estudios son relativamente optimistas del valor de los fertilizantes. Hay que entender que están en relación con la alimentación, la que en el mundo ha cambiado de manera significativa; sobre todo, por países emergentes, como China o la India, que están en una situación económica mucho mejor que hace algunos años, lo que les ha permitido comenzar a mejorar su dieta. Claramente este ha sido el año del potasio, porque ha tenido un alza muy importante. SQM no cree que vaya a subir al doble o tres veces como subió este año, pero creen que los precios a los cuales está llegando serán bastante estables para los próximos. “En SQM vivimos de la sumatoria de pequeñas cosas, y ese es nuestro negocio en esencia y lo que nos distingue de lo que es un fertilizante *commodity*. Todavía nos falta desarrollar más el mercado de productos con valor agregado, porque aún tenemos excedentes de cloruro de potasio que todavía no transformamos y que vendemos como tal”.

Si bien han recibido quejas por el alto precio de los fertilizantes están claros que el problema no es un tema de SQM, es un tema de mercado. Reconocen que en fertilizantes no son los líderes mundiales, pues claramente, el liderazgo en el potasio lo tienen las empresas canadienses y los rusos. “Somos un simple seguidor de precios”, dicen en SQM, pues venden a valores de mercado y son muy pequeños para tener incidencia. Del nitrato que se vende en el mundo, SQM representa el 0,1% o menos y en el potasio representan apenas el 2%. Con esos niveles de incidencia, es claro, que no establecen ningún precio. En SQM se ven fuertes en el largo plazo. La inversión de 1.100 millones de dólares les da una estructura distinta en volúmenes para sus productos. Para el año 2012 ven que estos mayores volúmenes se van a proyectar a un nivel mucho más significativo. Por lo tanto, esperan una Compañía que, así como ha crecido significativamente en los últimos 10 años, pueda seguir haciéndolo en la próxima década. Para ello están trabajando. Ven una Compañía extremadamente consolidada, financieramente muy sana, y quizá con proyectos de inversiones significativos.

Victor Nocetti N.

En lo que sí tiene más claridad Patricio Contesse es en su camino propio. En el futuro podría venir una reconciliación con su pasado más agrícola. Junto a su esposa tiene un campo en Curicó, con unas 800 hectáreas de pino y 5 hectáreas de cerezos que hoy vende a exportadores. Ya plantó hace poco otras 35 hectáreas de esa fruta y 15 de nogales, pues su idea es llegar a tener en el futuro su propia exportadora. No será difícil que tenga éxito; menos, teniendo a la vista la experiencia de SQM, que hoy exporta sus productos a más de 100 países. Además, teniendo en cuenta otros factores de su personalidad, como el hobby de la filatelia y su gusto por la lectura de textos históricos, políticos y teológicos (participa activamente en la Iglesia presbiteriana), que lo sumergen constantemente en profundos pensamientos y análisis detallados de situaciones determinadas. De ahí viene también su lado más introspectivo. Dice que es tremendamente tímido y prefiere el bajo perfil. Se declara más bien flojo en los deportes y muy de "estar en la casa", aunque no tiene mucho tiempo para ello. Para ponerlo en términos simples, el 50% de su tiempo lo pasa fuera del país. El domingo salió con rumbo a Estados Unidos, en octubre debe viajar a China, Japón y Corea, y en noviembre a Londres, París, Hong Kong y Vietnam. Antes de fin de año debe darse también algunas vueltas por el norte. Tiempo es lo que menos le sobra... así y todo sigue con su tierra más fértil!

Algunas preguntas relevantes:

- ¿Qué habilidades y roles son relevantes en la forma de administrar que tiene Patricio Contesse? ¿Por qué? Argumente en forma clara, conceptual y precisa dando ejemplos cuando corresponda!
- Patricio Contesse ¿se focaliza más en eficiencia? ...en eficacia?... Por qué?
- De acuerdo al estilo de gerenciar que tiene Patricio Contesse, ¿sobre qué Proceso de Administración parece centrarse de manera más relevante? ¿Por qué? Indique ejemplos y utilice una lógica argumental contundente!
- ¿Qué teoría(s) de administración parece(n) destacarse en la gestión de SQM? ¿Por qué? De ejemplos cuando corresponda!

Algunos aspectos relevantes para enfocar sus respuestas:

1. Considerar el entorno y contexto en que opera SQM.
2. La experiencia de Patricio Contesse en la empresa.
3. Fijarse en los números de SQM, para entender la eficiencia y/o eficacia.
4. Analizar las "otras cosas" que hace Patricio Contesse además de "gerentear" SQM.

Algunos números. SQM al Primer Semestre (cifras en millones de dólares)

	Junio 2008	Junio 2009	Variación %
Activos	2.252	1.872	20,31
Pasivos	945	743	27,20
Patrimonio	1.256	1.090	15,22
Ingresos de Explotación	787	559	40,86
Resultado Operacional	242	132	83,22
Utilidad	190	94	102,78
Liquidez	3,01	4,24	(29,10)
Razón Ácida (veces)	1,58	2,26	(30,13)
Permanencia de Inventarios (días)	287,79	258,4	11,37
Rentabilidad del Patrimonio (%)	15,17	8,62	75,99
Rentabilidad del Activo (%)	8,46	5,02	68,55
Razón de Endeudamiento (veces)	0,75	0,68	10,40

Fuente: SVS