

Por César Martínez Aznárez

# EL MEDIO AMBIENTE ES NEGOCIO

14

FRONTAL • MIRADOR GLOBAL

LA RENTABILIDAD DE ESTE CEO NO ES ALTA, PERO VA ACORDE CON EL SECTOR, Y HAY UN GRAN ESPACIO PARA EL CRECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN PRIVADA ESPECIALIZADA, SOBRE TODO SI SE PRIORIZA LA PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE Y LA SALUD HUMANA.

MANUEL GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

PROMOTORA AMBIENTAL



Promotora Ambiental (Pasa) tiene 31 años de vida y ha sido conducida sólamente por dos directores generales. El primero fue Alberto Garza Santos, actual presidente del Consejo y accionista principal; el segundo, es Manuel González Rodríguez, el actual CEO de la compañía.

Alberto obtuvo mayor rentabilidad que Manuel. Dirigió la empresa desde su fundación, en 1991; y, en sus últimos 11 años de gestión, entre 2000 y 2010, el capital que invirtió la firma devolvió una rentabilidad de 6.2%, promedio anual, en un cálculo elaborado con datos de la agencia S&P CIQ. Por su parte, en sus 12 años de administración, Manuel ha logrado, hasta ahora, una rentabilidad media de sólo 4.8% al año (tasas ROIC, Return On Invested Capital).

Dentro de su ámbito de desempeño, el empresarial, Garza Santos tiene un perfil de ambientalista, citado así incluso en reportajes del UNEP (el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente). Por ejemplo, preside la Fundación Mundo Sustentable y, además de Pasa, está al frente de la empresa Thermion Energy, de energía renovable. Paradójicamente, sin embargo, también es vicepresidente de la Compañía Petrolera Perseus, dedicada a la exploración del crudo, la antítesis del medioambientalismo.

González Rodríguez, en cambio, se especializó en el área de la operación de las empresas. Antes de sustituir como CEO a su antecesor, dirigió la división de Operaciones en Celestica;

luego, en Visteon y, posteriormente, en la propia Pasa.

La actividad principal de la compañía es la gestión integral de los residuos sólidos. La forma tradicional, desde luego, no es nueva, pero el enfoque, llamado integral, que atiende objetivos ambientalistas, es parte de una industria joven.

Se considera que la Conferencia de Estocolmo de las Naciones Unidas de 1972 influyó en las políticas de preservación de los recursos naturales y el combate a la contaminación. En la década de los 70 se empezaron a ver mejoras importantes en los vertederos tradicionales, cuyas filtraciones contaminaban las aguas subterráneas.

En la siguiente conferencia de la ONU, la de 1993, en Río de Janeiro, se elaboró el Programa 21, y precisamente su capítulo 21 se denomina “Gestión ecológicamente racional de los desechos sólidos y cuestiones relacionadas con las aguas cloacales”. Es en los años 90 cuando se sientan las bases del mercado moderno de la gestión integral de los residuos.

Se profundizó en el manejo de residuos, impulsando, por ejemplo, el reciclaje, el compostaje y la conversión de los desechos en energía, además de la evolución de los viejos vertederos hacia los llamados rellenos sanitarios.

En México, de acuerdo con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte detonó la participación privada en este sector, “particularmente en el segmento de la disposición final de los residuos”, dice un subprograma del Programa Nacional para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos 2022-2024, publicado el pasado 5 de diciembre. Y añade: “En la actualidad, la iniciativa privada participa en casi todos los segmentos del manejo de los residuos”.

El TLCAN (reemplazado por el T-MEC, en 2018) comenzó a negociarse en febrero de 1991 y, en noviembre

de ese mismo año, se fundó Promotora Ambiental.

A pesar del gran desarrollo que, desde los años 90, ha tendido el negocio de los servicios ambientales en el mundo, según el Banco Mundial, en los países de ingresos medio-bajos, 66% de los residuos aún se queman en tiraderos a cielo abierto, los que más contaminan y dañan la salud; y, en las naciones de ingresos más bajos, 93%. Los países de ingresos altos sólo queman 2% de esa manera y, los de ingresos medio-altos, 30%, de acuerdo con el informe “What a Waste”, 2018)

Según dicho informe (que usó datos de 2013 de la Semarnat), México dispone, en esos tiraderos, del 21% de los residuos sólidos que genera, estimados en toneladas. Sin embargo, de la cantidad total de las instalaciones denominadas “sitios de disposición final de residuos urbanos”, en México 87% son tiraderos a cielo abierto, según la Semarnat.

“En México prevalece la disposición final de los residuos en tiraderos a cielo abierto o en rellenos sanitarios, los cuales, en varios casos, no operan de forma eficiente”, se informa en el subprograma publicado en diciembre.

Según un informe de Pasa, en México, un 74% de la recolección de residuos residenciales la realizan los municipios y un 26% está concesionado al sector privado.

De acuerdo con el citado informe del Banco Mundial, México es el séptimo país que más basura sólida urbana genera en el mundo, detrás de Estados Unidos, China, India, Brasil, Indonesia y Rusia. De esos seis, sin embargo, el único que genera más basura por persona es Estados Unidos (2.22 kg al año, frente a 1.16 de México).

En sus 20 años de gestión, Alberto consiguió 3,500 clientes para la recolección en empresas, y 21 concesiones municipales para la recolección residencial. En 12 años, Manuel aumentó de 3,500 a 4,000 los clientes privados y agregó una concesión en Costa Rica,

## RANKING RENTABILIDAD - LÍDERES MUNDIALES

Retorno sobre el capital invertido (ROIC), tasa anual en %, promedios de los últimos tres años, de las 10 compañías químicas más grandes del mundo por ingresos, del promedio mundial del sector y de Cydsa

Derichebourg (Francia)

9.0

Waste Management (EU)

8.8

Stena Metall (Suecia)

8.2

Republic Services (EU)

7.1

Clean Harbors (EU)

6.3

Everbright Environment (HK)

5.6

Waste Connections (Canadá)

5.5

Pasa

5.3

Cleanaway (Australia)

3.5

Stericycle (EU)

3.0

GFL Environmental (Canadá)

-0.3

Industria mundial

6.6

**ROIC:** Utilidad (o pérdida) operativa neta de impuesto a la renta (tasa ficticia de 37.5% para todas las empresas) / capital propio más deuda financiera promedio del período. El resultado corresponde al promedio de 2020, 2021 y de los últimos 12 meses reportados en 2022

Principales accionistas de Pasa	% del Capital	Tipo de accionista	País
Genpasa (familia Garza Santos)	21.9	Sociedad familia de control	México
BlackRock	11.9	Administrador de inversiones	EU
Alberto Garza Santos	9.1	Presidente del Consejo, flia. de control	México
Yolanda Garza Santos	6.6	Consejera suplente, familia de control	México
David Garza Santos	6.6	Consejero, familia de control	México
Marcela Garza Santos	6.6	Familia de control	México
Federico Garza Santos	6.6	Consejero, familia de control	México
GBM	4.7	Operadora Fondos de Inversión	México
Norges	1.5	Administrador de inversiones	Noruega
Actinver	0.6	Operadora Fondos de Inversión	México

pero en México sigue teniendo la misma cantidad de concesiones municipales (no todas son las mismas).

La falta de reglamentos municipales quiza operó como un freno. Según un informe del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), 70% de los municipios del país carece de un reglamento específico para el manejo de residuos.

### LÍDERES GLOBALES

Un ejercicio útil en el análisis es la comparación con los líderes mundiales. En los últimos tres años, Manuel González ha promediado una rentabilidad del capital invertido menor al *top ten* mundial del sector de manejo de residuos.

Sin embargo, la diferencia es muy poca: en Pasa, la tasa ROIC es de 5.3%, y en el *top ten*, de 5.7%. Además, la mexicana supera el promedio mundial, de 4.6% (todas tasas del trienio 2020-2022). La empresa más rentable del *top ten* es la estadounidense Waste Management, con 8.8%; es el líder mundial, con 20,000 millones de dólares (MDD) de ingresos anuales, frente a 300 MDD de la mexicana.

En el costo de los servicios brindados, Pasa demuestra ser más eficiente: por cada 100 dólares de ingresos, usa

67 en esos costos, mientras el *top ten* usa 69; la canadiense GFL, por ejemplo, utiliza 88. En gestión administrativa, en cambio, es menos eficiente: necesita 22 dólares de cada 100 de ingresos para ese gasto, en tanto los líderes requieren sólo de 11. Como ejemplo, la francesa Derichebourg necesita 12 dólares.

Manuel confía más en el futuro, a juzgar por la inversión de capital, porque emplea en Capex 14 dólares por cada 100 vendidos, y el *top ten* utiliza 8; la estadounidense Stericycle emplea únicamente 5 dólares. La utilidad final, en cambio, no favorece al CEO de Promotora Ambiental, porque su margen neto es de sólo 1.8%, y el del *top ten* es de casi 5%. El de Waste Management, por ejemplo, es de 10% (todos, promedios 2020-2022).

Con las ventajas que esto significa, pero también con la exigencia que conlleva, Manuel González Rodríguez dirige una compañía controlada por una familia de abolengo empresarial regio: son los hermanos Alberto, Federico, David, Yolanda y Marcela Garza Santos, bisnietos de Isaac Garza Garza, uno de los fundadores de Cervecerías Cuauhtémoc, la piedra de toque del llamado (por mucho tiempo) Grupo Monterrey. 

### COSTO DE LOS SERVICIOS

Costo de los servicios prestados, en % de los ingresos, promedio 2020, 2021 y últimos 12 meses reportados en 2022

GFL Environmental (Canadá)



Pasa

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gastos generales y de administración de la empresa en % de los ingresos - promedio 2020, 2021 y últimos reportados en 2022

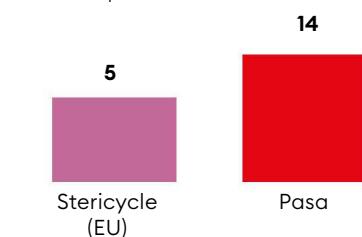
Derichebourg (Francia)



Pasa

### INVERSIÓN EN BIENES DE CAPITAL

Capex (gasto de capital), en porcentaje de los ingresos - promedio 2020, 2021 y últimos 12 meses reportados de 2022



### MARGEN NETO

Utilidad neta en porcentaje de los ingresos - promedio 2020, 2021 y últimos 12 meses reportados de 2022

Waste Management (EU)



Pasa

Fuente: Elaborado con datos de Pasa y S&P CIQ