

“La estrategia de GMD está alineada a un cambio organizacional que incluye crecer con eficiencia, al capitalizar en la oportunidad del desarrollo requerido de la infraestructura en México.

**MARIO A. GONZÁLEZ,**  
DIRECTOR DE FINANZAS DE GMD.



# Creecer y mejorar

■ La infraestructura en la actual coyuntura representa una posibilidad de desarrollo exponencial para GMD, que ya en los últimos tres años ha crecido a una tasa compuesta de 17.5% pa y espera con ello acelerar dicha expansión. ► **POR ADRIANA REYES.**

“Es nuestro momento. Reza-  
gos en infraestructura en  
el país evitan alcanzar los  
niveles de competitividad que Méxi-  
co requiere al estar insertado en la  
globalización”. Así lo considera Mario  
A. González, Director de Finanzas de  
Grupo Mexicano de Desarrollo (GMD),  
empresa que participa en el desarrollo  
y la operación de proyectos de infraes-  
tructura en México.

Desde el inicio de su administra-  
ción, el Presidente Calderón identificó  
los requerimientos de infraestructura  
como prioritarios para el país, pues

brindan desarrollo y generación de  
empleos y representan un catalizador  
para el logro de eficiencias de merca-  
do. Sin embargo, la inversión en Méxi-  
co ha crecido a un ritmo de 3.2% pa  
de 2001 a 2006, cuando países como  
Chile y China han crecido en inversio-  
nes de infraestructura a una tasa de  
5.8% y 7.3% p.a. respectivamente res-  
pecto al Producto Interno Bruto (PIB).

En el Programa Nacional de Infra-  
estructura, la visión es aumentar la  
inversión a un mayor ritmo que el  
pasado: 4% en un escenario base y  
hasta 5.5% pa en uno sobresaliente,  
lo cual equivaldría a una inversión,  
de 2007 a 2012, de 2,532 miles de  
millones de pesos en el escenario  
base y que se encuentra compuesto  
por una inversión de 47.4% del total  
en el sector de hidrocarburos, 15% en  
electricidad, 11.2% en telecomunicacio-

nes, 8% en agua; y el sector terrestre,  
que incluye aeropuertos, carreteras y  
puertos principalmente, de 18.4% de la  
inversión total.

En los dos últimos sectores,  
GMD participará de manera activa en  
licitaciones. Hay cerca de 280 pro-  
yectos federales, equivalentes a  
una inversión anual requerida de  
133 mil mdp. “Es la plataforma que  
vemos como una gran oportunidad,  
participando y ganando algunos  
de estos proyectos que entrarán en  
licitación. Si obtenemos 2% de estos  
proyectos, significarían ingresos por  
más de 2 mil 660 mdp en un año,  
equivalentes a duplicar nuestros  
ingresos actuales”, señala el Director  
de Finanzas de GMD, quien también  
se desempeña como Catedrático de la  
Maestría en Administración en la Uni-  
versidad del Valle de México (UVM).

**17.5%** es la tasa  
compuesta de crecimiento en ingresos  
en 2008 respecto a 2005.



FOTO: JORJA CARREÑO.

Y agrega: "En el primer año, la canalización de recursos financieros fue menor a lo que el propio programa señalaba, pues las actividades esperadas y las metas descritas no fueron alcanzadas en su totalidad. Esto fue consecuencia de la realidad financiera y la coyuntura global en la que estamos".

En este contexto de iliquidez, riesgos e incertidumbre, ¿cuáles son las perspectivas para GMD? Para Mario, consisten en crecer, mejorar la eficiencia y seguir incrementando los ingresos, incluso en estas épocas difíciles.

"Nuestros ingresos se incrementan entre 15 y 20% pa consistente-mente; además, estamos logrando una eficiencia medida por el indicador EBITDA y creciendo por año a un ritmo mayor que los ingresos, es decir 20.7% pa compuesto en los pasados tres años".

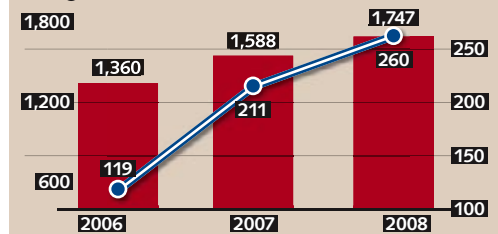
## GMD inserta un cambio organizacional alineado a su estrategia de crecimiento, segregando y diferenciando por sector su desarrollo. Escindió el sector turístico inmobiliario de los otros sectores de infraestructura.

En 1942, Crescencio Ballesteros fundó Constructora Anáhuac, precursora de Constructora Ballesteros, que en 1975 se constituyó en GMD, empresa que en 1993 incursionó en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en busca de fuentes complementarias de capital. Insertada en el sector inmobiliario turístico a finales de 2007, surgió GMD Resorts, resultado de una escisión entre el GMD y el cambio organizacional planteado.

Para Mario, con esta escisión el inversionista entiende que un proceso de bienes raíces puede llevarse

### GMD Desempeño financiero

● Ingresos CAGR 17.5% ● EBITDA CAGR 20.7%



○ CIFRAS EN MILLONES DE PESOS.

en tres años o más. "En GMD Resorts, estamos abocados a los desarrollos turísticos de tipo *premium*. El proceso es más largo y diferente al de infraestructura, por ejemplo terrestre, en el cual su realización puede llevarse a cabo en un año. De ahí la importancia de separar ambas entidades".

El negocio de infraestructura se dividió en seis unidades de negocio como parte del cambio organizacional para dar mayor enfoque a su actividad: agua y ecología, servicios municipales, energía y puertos, vías terrestres, construcción e industrial. "Pretendimos dar claridad a los inversionistas y mucho mayor información cruzada entre las diferentes unidades de negocio", explica Mario.

Otro factor que contribuyó a la división fue saber cuáles son las unidades que están contribuyendo al desarrollo de la compañía para así priorizar la inversión. "De esta forma, escogeríamos las que dan un mayor retorno

a la inversión como las prioritarias en crecimiento".

Para los proyectos se necesita financiamiento. "Contamos con el interés del gobierno para llevarlos a cabo, pero hay dificultad para acceder a fondos de financiamiento y por ello se requiere una gran creatividad para conseguirlos, ya que conjuntamente con el capital que GMD está invirtiendo podrían contribuir a mejorar la infraestructura en el país", concluye Mario A. González. ○

■ ADRIANA REYES ES EDITORA EN GRUPO MEDIOS.