

LORENZO ZAMBRANO

1944-2014



Fin de una era. La muerte de Lorenzo Zambrano cierra una etapa crucial en la vida corporativa de Cemex, en la que se consolidó como una multinacional mexicana.

LOS RETOS DE CEMEX

Zambrano sale de escena en un momento clave en la historia de la empresa que convirtió en un gigante.

POR REDACCIÓN EXPANSIÓN



¿PODRÁN REMPLAZARLO?

“En Cemex podrán trabajar muchos ingenieros, pero ‘El ingeniero’ sólo es uno”. Era un dicho popular entre los ejecutivos de la cementera cuando hacían referencia a un problema resuelto por Lorenzo Zambrano.

Seis ejecutivos españoles y dos mexicanos aparecían como candidatos internos a suceder al presidente y director general al día siguiente de su muerte, según una fuente cercana a la empresa. El consejo de administración tenía previsto reunirse un par de días después para iniciar la sucesión: una opción era nombrar a un ejecutivo en cada uno de los cargos vacantes.

Lo difícil para Cemex no será tanto suceder a Zambrano, sino remplazarlo. Era un líder minucioso y el dueño de la visión, el principal representante de la firma y el encargado de muchos asuntos delicados.

La compañía tiene fama de profesionalismo en sus cuadros. “Es una empresa con muchísimo talento local e internacional”, dice Lourdes Casanova, académica de la Universidad Cornell (ver pág. 58). Pero parece claro que Zambrano no llegó a detonar un proceso formal de remplazo, un gran pendiente que él mismo admitía.

Uno de los retos de quien ocupe el mando será seguir la intensa filosofía de control y gestión de Zambrano, o intentar con otros modelos. Era un empresario que estaba en la estrategia pero también en el detalle, dice su amigo Jorge Mariscal, jefe de la oficina de Inversiones para Mercados Emergentes en UBS Wealth Management: “Desde su oficina en Monterrey, podía monitorear todas sus plantas en España, al nivel que podía saber la temperatura de un horno en Valencia”.

Zambrano se arremangaba la camisa en los temas delicados, como financiamiento, reestructura de deuda, emisión de bonos y colocación de acciones.

Otro reto será la dificultad de transmitir una visión en un consejo con diversidad de voces, plantea Antonio Taracena, director general de su rival Cementos Fortaleza. “Como presidente y director general —dice—, tenía total capacidad de decisión”.

Eduardo Pérez Motta, ex presidente de la extinta Comisión Federal de Competencia, que por años intentó sin éxito demostrar acciones anticompetitivas de Cemex, cuenta que, tras una cena con Zambrano, quedó impresionado por su minuciosidad.

“Eso le emocionaba —dice—, entraba en un nivel de detalle que te sorprendería que tuviera un director general y un presidente de administración de una empresa de ese tamaño”.

RETO 2 MAL TIMING

Zambrano murió justo cuando iniciaba un reacomodo de la industria cementera.

Un mes antes de su fallecimiento, la suiza Holcim y la francesa Lafarge anunciaron su intención de fusionarse y crear la cementera más grande del mundo. La nueva empresa generaría ventas por 40,000 millones de dólares, casi tres veces las de Cemex.

“Si el uno y el dos se juntan, la estrategia del tercero va a ser muy interesante”, dice Taracena, de Fortaleza. “Quién sabe qué habrá preparado (Zambrano). Eso ya nunca lo sabremos”.

La cementera regiomontana compite directamente con Holcim o Lafarge en por lo menos 17 de los 32 países donde opera.

Los sucesores de Zambrano tendrán tiempo para preparar su estrategia.

La fusión entre Holcim y Lafarge tendrá que ser aprobada por unos 15 órganos regulatorios, lo que puede tomar años. Además, las cementeras suiza y

francesa probablemente tengan que vender parte de sus activos en Europa, y en países como Brasil, Canadá, China, Estados Unidos e India.

Los sucesores de Zambrano tendrán que decidir si compran o no estos activos, aunque su deuda de más de 17,000 MDD será un gran impedimento.

La competencia en México también se calienta.

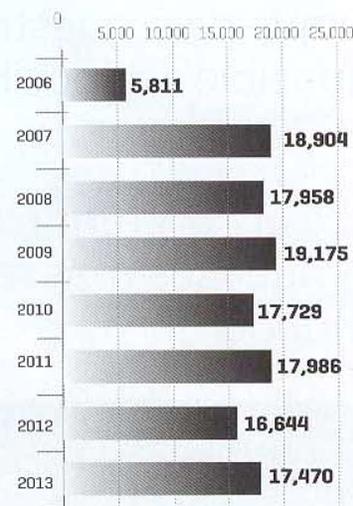
Antonio del Valle y Carlos Slim lanzaron en 2013 Cementos Fortaleza. Buscan robarle a Cemex parte del mercado al menudeo, que representa dos tercios de la demanda total de cemento en México.

Por ahora, Fortaleza no representa un riesgo para Cemex. “Nuestros volúmenes de cemento (...) permanecieron constantes de forma comparable con el año anterior”, dijo la empresa en su último reporte trimestral.

Debajo del tapete

A pesar de todos sus esfuerzos, Zambrano no pudo disminuir la deuda total de Cemex. “Lo único que ha hecho Cemex desde que adquirió la deuda es patearla para hacerla más lejana”, dice Fernando Bolaños, analista del sector industrial de Monex. “Pero no alcanzó a disminuirla”.

Deuda total anual en millones de dólares.



FUENTE: Realizado con reportes anuales de Cemex.



LA MULTA MILLONARIA

La Agencia Tributaria de España, que se encarga de perseguir los impagos de impuestos, multó en abril a la filial española de Cemex por 456 millones de euros (unos 8,192 MDP). La empresa presuntamente simuló pérdidas contables entre 2006 y 2009 para rebajar su pago de impuestos. La multa está entre las más elevadas impuestas por la autoridad fiscal del país.

La filial española de Cemex logró casi 4,000 MDP en ventas en 2013, menos de la mitad de la sanción.

La Agencia Tributaria levantó un acta de inspección en 2011 al detectar que Cemex había dejado de pagar impuestos en ejercicios anteriores. Esa pesquisa llevó a la sanción en abril.

“En esta etapa (...) no podemos evaluar la posibilidad de un resultado adverso en este asunto”, dijo la empresa en un reporte enviado a la Comisión de Valores de Estados Unidos. “Los recursos que Cemex España interpondrá podrían tomar un tiempo considerable en resolverse, pero si (...) no son resueltos a favor de Cemex España, este asunto podría tener un impacto adverso significativo sobre nuestros resultados de operación, liquidez y situación financiera”.

Es poco probable que Cemex tenga que desembolsar recursos que debiliten su liquidez, al menos a corto plazo, opina la calificadora de deuda Standard & Poor's en un informe. La empresa aún puede presentar muchos recursos antes de agotar la vía legal y verse obligada a pagar la multa. ■