



# CEMEX

SECTOR

CEMENTO Y MATERIALES

Nº

10

  
MISMA  
POSICIÓN

## LOS AÑOS EN LOS QUE VIVIÓ PELIGROSAMENTE

La cementera llegó a tener una deuda de 19,200 MDD, pero ya casi ha resuelto el problema y ahora busca nuevas oportunidades de negocio. ¿Cómo lo ha hecho?

POR: Ana Valle

La última década no ha sido sencilla para Cemex, desde que en 2007 tomara una decisión que ha marcado su camino desde entonces: la compra del gigante australiano Rinker por 15,300 millones de dólares. Era la culminación de un dinámico proceso de crecimiento por todo el planeta, bajo la batuta de Lorenzo Zambrano. Con esa operación se convertiría en el líder mundial del sector, aunque tuviera que pagar una cantidad nunca antes desembolsada por una firma mexicana.

“Nuestra oferta presenta un sobreprecio atractivo para los accionistas de Rinker y es estratégica y financieramente apropiada para Cemex”, señaló entonces Zambrano, director y presidente de la empresa.

Pero poco después, la obra que había construido se resquebrajó. La crisis financiera y económica que estalló en 2008 hundió en muchos países la actividad inmobiliaria y de la construcción —que vivía su propia burbuja—, y con ello se desplomó la demanda de cemento. Cemex se encontró con una deuda muy elevada y un negocio a la baja. Y a partir de ahí se le juntaron los problemas: en 2009, las calificadoras Fitch y Standard & Poor’s recortaron su grado de inversión a ‘B-’, lo que le dificultaba conseguir financiamiento; en 2010, sus ventas netas sufrieron una caída de 30% en tres años y, en 2014, Lorenzo Zambrano falleció inesperadamente.

En ese contexto, la cementera —ahora con Fernando González en la dirección y Rogelio Zambrano como presidente— tuvo que deshacerse de muchos activos para reducir su deuda, recuperar la confianza de los inversionistas y poder buscar nuevas oportunidades de negocio. La firma sacó a Bolsa su subsidiaria en Filipinas, y vendió plantas y algunas operaciones en Europa, México y Estados Unidos. En los últimos cinco años, redujo su deuda en cerca de 6,121 MDD.

Los avances han sido recompensados con alzas en la calificación de su deuda por Standard & Poor’s y Fitch. La gran meta de la firma, recuperar el grado de inversión más elevado, está cada vez más cerca. “En la parte financiera ha cumplido perfectamente con sus metas”, dice Jorge Plácido, director de análisis bursátil de Vector.

Hoy, de acuerdo con Fitch, hay dos factores que pueden ayudar a Cemex: un incremento en la generación de flujo de efectivo y un fortalecimiento del peso mexicano en 2018. Lo segundo, de momento, parece un sueño lejano, pero lo primero ya comenzó a ocurrir en 2017. Ese año generó un flujo de efectivo libre de 1,290 MDD.

Sin embargo, el reto que todavía tiene por delante es grande. Las dos regiones que representan el 50% de sus ventas, México y Estados Unidos, han tenido un desempeño decepcionante, por los huracanes y los sismos —que afectaron a sus plantas— y la menor inversión en infraestructura.

La compañía compensó la situación con una subida en los precios del cemento —en una estrategia que llama ‘valor sobre volumen’—, pues llevaban cerca de 15 años cayendo en términos reales. El movimiento enfrentó a la empresa con los constructores y los desarrolladores de vivienda, pero la firma logró dejar atrás las pérdidas y cerrar 2017 con una utilidad neta de 806 MDD. “La capacidad de Cemex para ajustar sus precios al alza compensó en cierta medida la ligera disminución en los volúmenes de cemento en México”, dice Standard & Poor’s.

Cemex tiene ahora otro as bajo la manga: el Nuevo Aeropuerto Internacional de México. El proyecto requerirá alrededor de 1.2 millones de toneladas de cemento

entre 2017 y 2020, que no han sido asignadas aún. La empresa, que lidera por mucho el sector en el país —mantiene una participación de más del 50%—, así que podrá llevarse una buena parte de ese pastel.

En Estados Unidos también ve potencial gracias a la construcción comercial. “Con una saludable confianza de los consumidores y las empresas, un mercado laboral fuerte y un mayor ingreso disponible derivado de la reforma fiscal, el sector residencial, industrial y comercial debería ser el principal motor del crecimiento”, comentó el CEO, Fernando González, ante inversionistas en una conferencia en abril.

Según varios analistas consultados, el futuro de Cemex ya no corre mayores riesgos, aunque enfrentará una mayor competencia en México de firmas como Elementia y Cementos Moctezuma, que han invertido para aumentar su capacidad productiva. “Ciertamente han perdido cierta participación, pero la calidad y el desarrollo de tecnología para mejorar el servicio al cliente le da sostenibilidad”, destaca Plácido.

En este sentido, lanzó una nueva plataforma para consumidores, Cemex Go, y creó una división de capital de riesgo, Cemex Ventures, para financiar a emprendedores del sector. Con ello, la compañía busca recuperar la confianza de inversionistas y socios, y volver a la solidez de hace más de una década.

## Batalla contra la deuda

La empresa ha logrado reducir su deuda sin sufrir fuertes caídas en las ventas.

■ Ventas netas (MDD) ■ Deuda neta (MDD)



FUENTE: Cemex