



5 empresas que sobrevivieron a la crisis de los derivados

Hace 10 años Gruma, Cemex, Vitro, GIS y la extinta Comerci enfrentaron serios problemas por cubrir problemas financieros con este método.

AXEL SÁNCHEZ [@ElFinanciero_Mx](#)

El próximo 10 de octubre se cumple una década de la primera solicitud de concurso mercantil relacionada con la **crisis de derivados**, situación que puso al borde de la quiebra o en riesgo de quedar en manos de sus acreedores a algunas firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

La primera que enfrentó este problema fue la extinta Controladora Comercial Mexicana (Comerci), que entró a un concurso mercantil preacordado para **reestructurar una deuda** que parecía impagable.

A ésta, le siguieron con problemas de derivados Vitro, Cemex, Gruma y Grupo Industrial Saltillo (GIS). Carlos Hermsillo, director de Análisis Fundamental de Actinver, comentó que la crisis de derivados se produjo por que las empresas los usaron más para especular que como **cobertura**, y al final no tenían una estrategia para mitigar los riesgos que estos instrumentos financieros implican.

“Estas empresas ya **pagaron un precio alto por la especulación**. Vivieron una situación complicada, pero buscaron la manera de darle la vuelta al problema y lo hicieron de manera formidable, ahora se dedican a hacer lo que saben hacer mejor”, dijo Carlos González, director de Análisis y Estrategia de Monex.

Comerci (escindida en 2016)

Cuando solicitó concurso mercantil, en octubre de 2008, su deuda prácticamente se había triplicado. Más adelante y como parte de su proceso de reestructura financiera, privilegió durante años el pago de deuda sobre su crecimiento, por lo que al final se rezagó en tamaño frente a sus competidores.

Además, como parte de sus compromisos con acreedores, emprendió un proceso de venta de activos no estratégicos. Así, se desprendió de la participación accionaria que tenía en Costco y de su cadena de Restaurantes California.

Incluso, hace más de dos años, sus accionistas de control vendieron la mayor parte de sus tiendas de autoservicio a Soriana para quedarse sólo con los formatos de supermercado: Fresko, City Market y Sumesa. Con ello, nació una nueva firma de retail: La Comer.

“La vieja Comerci y La Comer son empresas muy diferentes, la experiencia de haber probado esta mala situación los cambió (a los accionistas de control de la Comer), ahora apuestan por lo que saben hacer bien, que es operar tiendas”, señaló Alejandra Marcos, directora de Análisis y Estrategia de Intercam Casa de Bolsa.

Gruma

A finales de octubre de 2008 las pérdidas por derivados habían disparado en 73 por ciento la deuda del mayor productor de tortillas del mundo, lo que lo dejó al borde de la quiebra.

Sin embargo, Gruma salió adelante al extender los plazos de pago de su deuda y vender algunos activos como la participación accionaria que tenía en Grupo Financiero Banorte.

“Gruma sigue creciendo de manera constante actualmente. Ahora se enfocan a su crecimiento orgánico con la introducción de productos nuevos y mayor penetración de su harina de maíz en la preparación de tortillas en México”, dijo Rogelio González, analista líder y director de la calificadora Fitch Ratings.

Vitro

La firma que ahora preside Adrián Sada Cueva también fue víctima de los derivados, pues según lo que informó en octubre de 2008 sus pasivos se elevaron en 41 por ciento.

Sin embargo, en el 2010 entró a concurso mercantil, proceso del cual salió hasta 2016 con la intervención de David Martínez. El inversionista regiomontano compró la deuda que tenía Vitro con distintos fondos de inversión.

Salieron a flote

Estas empresas lograron recuperarse luego de haber entrado en crisis por invertir en derivados hace 10 años

● NOMBRE ● FUNDACIÓN ● CEO ● DETALLES

Comerci

● 1962

● **Ricardo Martín Bringas (hasta 2015)**

● **157** tiendas de autoservicio bajo formatos como: Mega, Comercial Mexicana, Alprecio y Bodega Comercial Mexicana

Vitro

● 1909

● **Adrián Sada Cueva**

● **Plantas** en 9 países y más de 15 mil colaboradores

Grupo Industrial Saltillo

● 1928

● **José Manuel Arana**

● **25** plantas y más de 8,000 colaboradores

Cemex

● 1906

● **Fernando A. González**

● **56** plantas de cemento a nivel global y más de 40,000 empleados

Gruma

● 1949

● **Juan Antonio González Moreno**

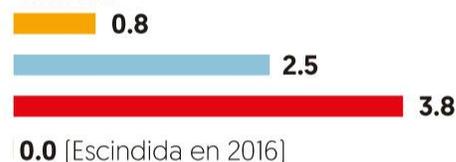
● **Presencia** en 112 países y 75 plantas alrededor del mundo

Sobreviven

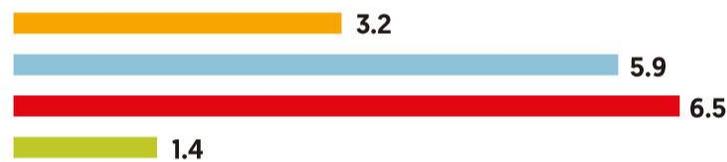
A 10 años de la crisis de derivados, la mayoría de estas firmas redujeron su nivel de apalancamiento.

● 2007 ● 2008 ● 2010 ● 2018 (12 meses terminados a junio)

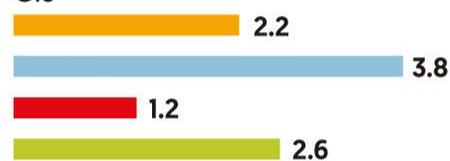
Comerci



Vitro



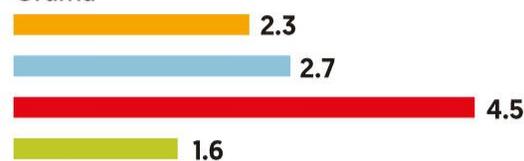
GIS



Cemex



Gruma



¿Quiénes usan los derivados?

A pesar del mal uso que tuvieron en 2008, aún se utilizan para cubrir compromisos financieros

Importadores que requieran dar cobertura a sus compromisos de pago en divisas.

Tesoreros de empresas que busquen protegerse de fluctuaciones adversas en las tasas de interés.

Inversionistas que requieran proteger sus portafolios de acciones contra los efectos de la volatilidad

Inversionistas experimentados que pretendan obtener

Al final, la familia Sada –fundadora de la firma–, tuvo que vender la división de botellas para alimentos, un negocio que representaba casi 50 por ciento de los ingresos del grupo, para pagarle a Martínez y recuperar el control de la empresa.

“Ya pagaron lo que tuvieron que pagar, un precio alto, pero ahora podemos pensar que es otra empresa”, comentó González.

Ahora Vitro apuesta por la producción de vidrio para los sectores construcción y automotriz, los cuales ya le aportan 86 por ciento más EBITDA que antes de 2007, además de haber expandido sus negocios en Estados Unidos.

Grupo Industrial Saltillo

Hace una década GIS también sufrió complicaciones con los derivados, los cuales elevaron en 31 por ciento su deuda, mientras que su flujo operativo cayó 25 por ciento.

Aunque estuvo a punto de solicitar concurso mercantil, la habilidad de su equipo financiero impidió que entrara en dicho proceso y tuviera que vender activos.

Alfonso González Migoya, quien fuera CEO de GIS durante la etapa de reestructura del grupo, reveló en una carta a los inversionistas que tuvieron que modificar su capacidad productiva para enfocarse en producto de alta demanda en Norteamérica, además de apostar por sectores de amplio crecimiento como el automotriz. Eso sirvió para que la compañía no solo saliera del problema, sino que también se internacionalizara.

Actualmente cuenta con plantas de autopartes en Europa, Asia y Estados Unidos, y genera un flujo 200 por ciento mayor al de 2007.

Cemex

El alto nivel de deuda que contrajo para la compra de Rinker y las elevadas pérdidas por derivados que anunció el 16 de octubre de 2008, dejaron a Cemex en una situación financiera muy complicada.

Ante ello, el consejo de administración que entonces lideraba Lorenzo Zambrano emprendió un proceso de desinversión de activos no estratégicos para reducir pasivos que ya alcanzaban los 15 mil millones de dólares.

La estrategia le funcionó, ya que en los últimos tres años redujo deuda y elevó su flujo de operación. Ahora su principal objetivo es volver a tener el grado de inversión y los analistas no descartan que vuelva a la actividad de fusiones y adquisiciones.