

Los cimientos construidos a partir de las crisis brindaron resiliencia a Cemex

La cementera mexicana implementó, en la pandemia, estrategias de recuperación que ya había puesto en crisis anteriores y saltaron a implementar planes de expansión para los siguientes tres años.

Diana Zavala

La experiencia ha convertido a [Cemex](#) en una empresa especialista en crisis. La cementera mexicana se vio inmiscuida en una tormenta que parecía desapacible: la industria de la construcción en México vive su caída más larga de la que se tenga registro, la pandemia golpeó sus principales mercados y la incertidumbre sobre el futuro contagió a sus inversionistas a inicios del 2020.

Pero la conjugación de los obstáculos activaron las lecciones que la empresa aprendió en 2008; “vino la crisis subprime a la que estuvieron muy expuestos por sus operaciones en Estados Unidos. Les trajo complicaciones por un nivel de endeudamiento alto y se vieron en la necesidad de reestructurar la organización para enfrentar la situación financiera compleja”, explica María Concepción del Alto, directora de la maestría en finanzas de Egade Business School en Nuevo León.

La situación marcó una estrategia similar a la implementada en septiembre de 2020: Operación Resiliencia, un plan enfocado en aumentar la rentabilidad del negocio, desinversión de activos no estratégicos, reducción de nivel de endeudamiento y prioridad a los estándares ESG (Inversión Socialmente Responsable por sus siglas en inglés).

Los volúmenes de cemento comercializado comenzaron a descender en marzo, para llegar a su punto más bajo en abril, lo que resultó en una pérdida de 44 millones de dólares de utilidad neta en el segundo trimestre del año. Posteriormente vino una recuperación en ‘V’ y para el cuarto trimestre del 2020 creció 9% en ventas y redujo la pérdida de utilidad neta de 238 millones de dólares, obtenida en el 4T19, a 70 millones de dólares.

“Como parte de esta estrategia, identificamos una reducción de costos de \$280 millones para todo el 2020, comparado con nuestro programa de \$230 millones previamente anunciado en julio del 2020, que incluye iniciativas del plan anterior ‘Un CEMEX Más Fuerte’ e iniciativas de contención de costos relacionados con el COVID-19”, agrega la empresa.

Un día después de anunciar la estrategia el 10 de septiembre, Cemex vio un brinco de 16% en el valor de las acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) respecto al 9 de septiembre, y de casi 79% respecto a su peor nivel que alcanzó en marzo, 4.21 pesos por papel. En ese entonces el precio no reflejaba el valor real de la compañía, según la académica del Egade y refiere que al primer trimestre de 2021 el precio se ajustó con un alza de más de 66% desde el día del anuncio.

“La flexibilidad que tuvieron las empresas para poder ajustar sus costos, manejar sus gastos variables y poder mantener al mínimo su estructura variable, combinado con la capacidad de poder ajustar y controlar los gastos, fue la clave para regresar al mercado de forma ágil”, dice Luis Miranda, director ejecutivo senior de Corporativos de HR Ratings, respecto a la resiliencia de las empresas durante la pandemia.

La muestra de estas virtudes en Cemex y la efectividad para controlar la crisis construyó piso firme para continuar con planes de expansión y crecimiento, “actualmente estimamos que nuestros volúmenes de cemento (comercializado) crezcan entre 7% y 9% en 2021. De la misma manera, actualmente anticipamos que nuestros volúmenes de concreto podrían crecer entre 8% y 12% durante el año”, dice Cemex.

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (Cmic) respalda el crecimiento. Francisco Solares Alemán, su presidente, considera que aunque no se llegará a la producción pre-pandemia, se espera crecer 25% en comparación con el año pasado, empujado por la vacuna contra el COVID-19, la recuperación económica y el aumento en la inversión de obra pública, luego de haber sido un elemento que golpeará al sector desde 2018.

Cemex además realiza inversiones estratégicas complementarias en sus cuatro negocios importantes para ofrecer una contribución importante al flujo de operación a corto plazo y busca reforzar su presencia en el extranjero; “en los casos de inversiones anunciadas recientemente en Europa, como en las áreas metropolitanas de París y Berlín, son parte de la estrategia para fortalecer posiciones integradas verticalmente cerca de metrópolis en crecimiento”, dijo la compañía mexicana en un documento proporcionado a Expansión.

En la capital alemana se realizó la inversión individual más grande en una planta de grava de Cemex en la última década. La adquisición consiste en una draga flotante de cantera que tiene una capacidad de transportar 400 toneladas de material por hora, lo que representa 50 más que su predecesora, una unidad que quedó obsoleta luego de 27 años de operación.

En Francia, la cementera acordó la adquisición de activos en el norte del área metropolitana de París. Los activos —dos canteras de agregados y una plataforma ferroviaria— serán adquiridos de la empresa Eqiom Granulats y permitirán integrar y complementar su portafolio europeo, aunque no han precisado detalles sobre la capacidad de producción.

A lo largo de este año y hasta 2023 también se verán refuerzos en Estados Unidos, ya que su implementación de desinversiones y reinversiones estratégicas se enfocará hacia este país y el “viejo continente”.