

2024-06-12

Grupo Hema crece entre maquinaria y hamburguesas

Autor: Redacción Patricia Tapia

Género: Nota Informativa

<https://expansion.mx/empresas/2024/06/12/grupo-hema-maquinaria-hamburguesas-500-empresas>

Primero vino la diversificación y ahora la institucionalización para este grupo originario de Chihuahua.

No siempre aplica la frase "el que mucho abarca, poco aprieta". En el mundo de los negocios, hay historias de éxito de empresas que desde un inicio apostaron por emprender en varios sectores. En el caso de Grupo Hema, le ha permitido mantener un crecimiento sostenido y dar el paso, como empresa familiar, a la institucionalización.

El conglomerado chihuahuense cuenta con dos unidades de negocio: la comercial, que incluye la venta y renta de maquinaria agrícola y de construcción, así como la distribución de aceites y lubricantes; y la parte de restaurantes. Estas líneas de negocio son atendidas a través de sus subsidiarias: Dimanor, Alchisa y HDR, las dos primeras contribuyen con alrededor del 66% de sus ingresos, y la última, la restaurantera, con el 33%.

Es embajador de marcas como John Deere, fabricante estadounidense de equipos agrícolas y de construcción; también de los lubricantes de Exxon Mobil, Dowsil y Molykote. En la parte de restaurantes representan a Buffalo Wild Wings, a Burger King y a Subway.

A lo largo de sus 37 años, Grupo Hema ha experimentado su mayor crecimiento en la última década, y en 2023 registró ingresos récord por 3,246.7 millones de pesos. Álvaro Madero Muñoz, director general de la compañía, dice que, en buena medida, los buenos resultados son fruto de la diversificación de los negocios. "Esa ha sido la historia desde el comienzo, de estar haciendo varias apuestas, el chiste es tener más del 50% de bateo".

Grupo Hema nació en 1987 de la unión de los siete hermanos Madero Muñoz, quienes querían emprender en diferentes sectores.

Empezaron con la distribución de tractores agrícolas, la hotelería y un invernadero de flores para la exportación, aunque este último no prosperó, cuenta el directivo. En ese momento, donde se mantuvo el crecimiento fue en la distribución de maquinaria y en la parte hotelera.

Pero hace 10 años, los hermanos decidieron vender los nueve hoteles que tenían bajo la marca de Wyndham y Microtel. "Ya habíamos tomado la decisión estratégica de diversificar e ir a un negocio donde hubiera mayor rotación, porque en los hoteles es mucha inversión y poca venta", explica.

"Cuando vendemos los hoteles, empieza el crecimiento agresivo, dijimos: 'Bueno, si tenemos un negocio que da para siete hermanos, necesitamos un negocio que dé para 23 sobrinos'".

Tras la venta, el conglomerado apostó por un nuevo tiro: alimentos y bebidas. Luego de negociaciones "complejas", como reconoce Madero Muñoz, en 2013 se estrenó en este nicho con la marca estadounidense Buffalo Wild Wings, con una primera sucursal en Chihuahua. Ahora, cuenta con 24 repartidas en siete estados.

Su interés por los restaurantes no se quedó ahí, y en 2014 adquirió la franquicia de Burger King, empezando con 10 sucursales en Chihuahua, el año pasado llegó a las 13. La famosa cadena de hamburguesas es de las más cotizadas, con varios franquiciatarios en el país, entre ellos, la mexicana Alsea, la mayor operadora de restaurantes de América Latina, con 174 establecimientos.

La empresa subió la apuesta en el sector el año pasado, con la apertura de siete sucursales Subway, en Ciudad Juárez, Chihuahua. Madero Muñoz cuenta que en los planes de corto plazo del grupo está consolidar el crecimiento en el área de alimentos y bebidas, con la marca Subway, pero sin revelar cuántas unidades más abrirán. El empresario sostiene que una pieza clave en el desarrollo de los restaurantes es la sociedad con Grupo Bursátil Mexicano (GBM) a través de GBM Ventures, con un 27% de participación.

Aunque en los últimos años se ha echado toda la carne al asador en la parte de los restaurantes, el corazón del negocio es Dimanor, con la comercialización, distribución y renta de maquinaria para los sectores de agricultura y construcción. Es el distribuidor autorizado de los equipos de la marca John Deere, para la parte de agricultura, y cuenta con tres plantas, dos en Monterrey y una en Saltillo.

El dinamismo de este sector ha sido beneficioso en los últimos años. Datos de la Secretaría de Agricultura señalan que la superficie cosechada en México totalizó 20,228,000 hectáreas en 2022, un incremento respecto a los más de 17 millones de 2021, pero desde el año pasado se enfrenta al reto de la sequía, lo cual se ha exacerbado durante 2024. Esto último es reconocido por Grupo Hema en su reporte financiero del primer trimestre, en el que refiere que ya hay un impacto negativo en su sector de maquinaria agrícola.

En la parte industrial de Dimanor, en la que entra el sector de la construcción, Madero Muñoz platica que se ha desarrollado una flota de ventas "muy interesante", esto le ha permitido al grupo acompañar algunos de los grandes proyectos del país, como el Tren Maya en esta administración, y antes, con todos los gasoductos que se construyeron para traer el gas de Texas hacia México.

El directivo agrega que el crecimiento también se debe a una expansión de sus operaciones en el país. "Hemos ganado territorio en la parte de maquinaria de construcción. Ahorita, estamos en Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Baja California, Baja California Sur, Colima, Nayarit, Jalisco y Michoacán, prácticamente, tenemos el 40% del territorio del mercado nacional".

Dimanor promete mantener un crecimiento, pues Grupo Hema ve que puede dar servicios a las inversiones que están llegando al norte y al Bajío, por el famoso nearshoring. Dentro de esta división también está Atlas Copco, empresa de soluciones de productividad industrial que le adquirió a Dynapac, un proveedor de equipos de compactación para el mercado de construcción de carreteras, un segmento en el que buscarán una integración vertical en el corto plazo.

"Ahorita, tenemos desde cómo traer el material para una carretera, desplazar ese material, cómo compactar ese material, pero nos faltan los siguientes pasos, que serían la pavimentación o poner concreto. Estaremos buscando otros productos y marcas para tener 100% en la construcción de carreteras", asegura el directivo.

El sector de la construcción aporta el 7% de la economía del país, el año pasado fue de los impulsores en el crecimiento del PIB nacional y, según las previsiones de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), se espera mayor crecimiento en los próximos años por el nearshoring.

El empresario chihuahuense reconoce que, en 2023, el conglomerado familiar tuvo un importante crecimiento por Dimanor, en la cual también entra Alchisa, empresa distribuidora de aceites y lubricantes, en la que destaca la marca Exxon Mobil, con más de dos millones de galones vendidos. Aunque Dimanor absorbió Alchisa en 2021, esta se sigue evaluando como línea independiente de negocio, la fusión se explica en pro de la eficiencia y de la reducción de gastos.

Grupo Hema también ha incursionado en otros sectores, como el inmobiliario (Madoz) y la confección de ropa de alta gama (Sumersur), en este tiene presencia en Estados Unidos y en Canadá. Estas apuestas, aunque mantienen un perfil bajo, son parte de la diversificación. Para Madero Muñoz, la estrategia de estar en varios sectores ha permitido que la empresa pueda sortear las crisis financieras. "En la pandemia, si hubiéramos sido solamente restauranteros, a lo mejor hubiéramos tronado", dice.

Relevo de la dirección general

La institucionalización de esta empresa familiar ha sido otro ingrediente en la consolidación de Grupo Hema. El 27 de marzo de 2018, la empresa realizó su primera emisión bursátil por 300 millones de pesos en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). La información de la calificadora HR Ratings señala que los recursos fueron utilizados por la empresa para la sustitución de pasivos, lo que ayudó a mejorar la estructura de su deuda. El año pasado, colocó 392 mdp a través de una segunda emisión de Certificados Bursátiles, superando en 1.77 veces el monto objetivo y el monto máximo autorizado.

Con este paso marcó su camino a la institucionalización. "La primera emisión fue para obligarnos a tener toda la administración con las mejores prácticas y la transparencia, eso nos ha funcionado muy bien", dice Madero. Aunado a eso, se llevó a cabo lo que los asesores recomendaron: la elaboración de un protocolo familiar y una administración de la empresa de la forma más institucional posible.

Grupo Hema formó su consejo de administración, invitó a consejeros independientes, armó el comité de auditoría y el de prácticas societarias. También está bien establecido el protocolo, que determina cuáles son las políticas para cuando un hermano quiera salir o fallezca, o si un sobrino quiere trabajar. "Ya todas las reglas están muy claras".

De acuerdo con la cuarta edición del estudio 'Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía', del Centro de Investigación para Familias de Empresarios CIFEM-BBVA, la sucesión entre generaciones sigue siendo el mayor reto de las empresas familiares, pues el 50% está en riesgo de complicar su supervivencia empresarial por no determinar los tiempos y procesos sucesorios. Y la situación se complica más para pasar de la segunda a la tercera generación.

Grupo Hema no quiere formar parte de esa estadística. Hasta ahora, la participación familiar dentro de la operación de la empresa se limita a Álvaro Madero Muñoz, el menor de los siete hermanos, y a uno de sus sobrinos, que está encargado de la división de los restaurantes. A sus 60 años, Madero Muñoz sabe que se aproxima su retiro de la empresa, pero lo deja en suspenso y no dice exactamente cuándo ni quién lo relevará. Al cuestionarlo si se trata de al menos en un par de años, contesta con una risa: "Pues a lo mejor, no tanto".