



CEMEX: ¿un gigante enfermo?*

I. Bajo un panorama gris.

CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos y servicios a clientes y comunidades en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia. Es la mayor empresa de cemento en México y la tercera a nivel mundial. La cementera opera en cuatro continentes y su red de operaciones produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado y otros productos relacionados en más de 50 países; cuenta con 66 plantas de cemento, 2,000 instalaciones de concreto premezclado, 400 canteras, 260 centros de distribución y 80 terminales marinas.

CEMEX en pocas décadas pasó de ser una empresa regional a convertirse en una de las empresas productoras de cemento más grandes del mundo. Las características del sector y el deseo de tener presencia en distintos países, la llevó a un plan de adquisiciones y compras agresivas. Su primer paso fue incursionar en países emergentes en los que visualizaba potencial de crecimiento para después realizar adquisiciones o tener participación en cementeras de países desarrollados, siendo la compra de la cementera australiana Rinker en el 2007 el inicio de una encrucijada financiera para la empresa.

Esta última operación posicionaban a CEMEX como la tercera cementera del mundo muy cercana a Holcim, una empresa suiza y Lafarge, empresa francesa; le daba el primer lugar a nivel mundial de ventas de materiales de la construcción; era consistente con una estrategia de diversificación geográfica hacia Asia y Estados Unidos y además le generaría el flujo necesario para disminuir sus pasivos.

Sin embargo el costo fue alto, la oferta hostil bajo la cual se adquirió el 90% de Rinker implicó pagar un sobreprecio del 22%¹, el total de la adquisición fue financiada con

*Estudio de Caso elaborado por María Fernanda Gómez Albert, Profesora del Departamento Académico de Administración del ITAM, con el objetivo de ser utilizado como base de discusión en clase y no para ilustrar la forma de manejar una situación administrativa. Derechos reservados conforme a la Ley Copyright © 2011 Instituto Tecnológico Autónomo de México. Prohibida su reproducción parcial o total sin permiso de la Escuela de Negocios del ITAM. Estudio de caso desarrollado a partir de fuentes publicadas. Para ordenar copias llamar al 52 (55) 5628-4000 ext. 3400. Versión: Mayo de 2011

¹ El precio original a pagar por Rinker era de US\$13 por acción y se pagó US\$15 por acción.