

Caso CEMEX

Elementos históricos clave (1906-2004)

CEMEX nació en 1906, con la fundación de Cementos Hidalgo, en el norte de México, constituyéndose como la primera planta cementera moderna de Latinoamérica con un horno giratorio. Un dato de relevancia es que quienes dirigen en la actualidad Cementos Mexicanos provienen de la misma familia fundadora de la empresa, enriquecida en el comercio fronterizo hace 150 años [(Cerutti et al., 2003: 55-80) y (Flores, 2000: 141-155)]. El crecimiento del mercado interior propició en México la evolución de la industria del cemento, en gran medida incentivada por el Gobierno Federal mediante las políticas de apoyo a los empresarios locales con créditos de largo plazo. Desde su fundación, CEMEX se distinguió por su crecimiento que la llevó, primero, a convertirse en el líder del mercado en México y, después, en uno de las tres empresas cementeras más importantes a escala global (Véase anexos 1, 2 y 3). La cercanía con la frontera estadounidense propició un estrecho contacto mercantil, lo cual le fue útil para desarrollar sólidas capacidades de exportación. Con el tiempo esta empresa empezó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (1976) y en la Bolsa de Nueva York (1999).

La consolidación del grupo CEMEX en México estuvo íntimamente ligada a su estrategia exportadora, a su estructura administrativa, a su excelente manejo financiero, a su decidida reconversión tecnológica y a la reducción constante de sus costos de producción. En efecto, la rápida recuperación de la empresa en el contexto de la crisis mexicana de la década de los ochenta no puede desligarse de sus exportaciones: en 1987 y 1988 llegaron a superar 27% de su producción. Con la firma del acuerdo del GATT en 1985, CEMEX inició su transformación para convertirse en un productor multinacional de cemento. Otro aspecto del éxito logrado por CEMEX es la producción de cemento con uno de los costos más bajos en el mundo, lo cual es uno de los aspectos que lo han convertido en la empresa cementera más rentable de todas.

La aparición de México entre los países exportadores de cemento derivó de dos circunstancias: por una parte, la caída en el consumo interno, consecuencia de la crisis que estalló en 1982; por otra, el repentino incremento de la demanda en Estados Unidos en un entorno de precios que favorecía al cemento mexicano. Además de su estrategia de exportación, la empresa buscó una mayor diversificación de sus mercados, estableciendo un negocio de comercialización internacional (trading), y se consolidó en Estados Unidos como unidad de negocio autónomo, sin depender de la importación de cemento mexicano.

A partir de 1992 hasta la fecha, CEMEX ha continuado su diversificación geográfica global, ingresando a mercados cuyos ciclos económicos operan —en gran medida— independientemente, y que ofrecen crecimiento a largo plazo. La empresa mantiene operaciones en Norte, Centro y Sudamérica, Europa, el Caribe, Asia y África. Asimismo, la empresa ha adquirido operaciones cementeras estratégicas en: España, Venezuela,

Estados Unidos, Panamá, Trinidad y Tobago, República Dominicana, Colombia, Filipinas, Indonesia, Egipto, Costa Rica, Haití, Chile, Bangladesh, Tailandia, Puerto Rico y el Reino Unido (Véase anexo 1).

Esta diversificación se ha expresado financieramente, ya que la empresa saltó de 10.5 millones de ton en 1985 a 81.7 millones de ton en su capacidad de producción en el año 2004, lo cual equivale a una tasa de 14% de crecimiento anual. Las cifras de su estructura indican que en 2004 acumulaban ya 54 plantas de cemento propias, 17 plantas cementeras con participación minoritaria, 490 de concreto, 189 centros de distribución terrestre y 61 terminales marítimas (CEMEX-Reporte anual, 2004). Cuando inició su estrategia global, su tasa de crecimiento promedio en términos de flujo anual de operaciones alcanzó el 20% por año. Además, es la mayor comercializadora internacional de cemento y clinker del mundo (Basave, 2001:85). El desarrollo histórico de CEMEX le permite mantenerse en una batalla continua en uno de los tres grupos cementeros más grandes del mundo.

Esta empresa se ha caracterizado por demostrar un impacto agresivo en diversos terrenos. Algunos ejemplos de ello son el hecho de que:

1. CEMEX encabeza la producción de cemento blanco en el mundo.
2. Es el primer comerciante (trader) internacional de cemento.
3. Ha desarrollado la tecnología de información más avanzada de la industria cementera.
4. Ha mostrado una inusual creatividad en la solución de sus necesidades de financiamiento.
5. Mantiene los costos de operación más bajos de la industria.

Al parecer no se trata de logros aislados, sino de componentes de un conjunto con elevado grado de coherencia –dotado con una visión global y de largo plazo– y del posicionamiento particular que la empresa se atrevió a adoptar (Cerutti et al., 2003: 55-80).

Bibliografía:

Torres, C. (2006) *Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: Caso Cemex*. Tesis doctoral. Tomado el 15 de agosto del 2011 de <http://www.eumed.net/tesis/2009/catg/Presentacion%20del%20caso%20CEMEX.htm>

Cemex concluye el pago del primer paquete de deuda

Reduce hasta 50% su débito con acreedores al pagar 131 millones de dólares

MONTERREY, NUEVO, LEÓN (20/OCT/2011).-Cemex, una de las mayores productoras de cemento del mundo, anunció que pagó 131 millones de dólares a sus acreedores, con lo que logró reducir en poco más de 50% sus pasivos refinanciados desde 2009.

Con este último pago, Cemex redujo su deuda en aproximadamente siete mil 660 millones de dólares.

La compañía detalló que con ello cumple “con la última meta bajo el acuerdo de financiamiento” con sus acreedores.

Sin embargo, los analistas temen que la lenta recuperación en Estados Unidos, un mercado clave para Cemex, impida a la cementera generar el suficiente efectivo para cumplir con sus acuerdos financieros.

El pago anticipado “es prácticamente conforme a lo (que tenían) planeado, pero la preocupación central en el mercado es otra”, dijo Carlos Hermosillo, de casa de bolsa Banorte en Ciudad de México.

Los analistas esperan que la cementera reporte el 26 de octubre una pérdida neta de 327 millones de dólares y una caída de 3.54% en sus ganancias antes de impuestos del tercer trimestre, debido a la depreciación del peso y mayores costos financieros.

Cemex tiene un vencimiento de más de ocho mil millones de dólares en 2014, que la empresa ha reconocido que debe refinanciar, pero aún no ha dicho cuál es la estrategia que seguirá para hacerlo.

La compañía logró en agosto de 2009 refinanciar alrededor de 15 mil millones de dólares, y desde entonces ha hecho malabares para reducir esos pasivos mediante la venta de activos, acciones, y la emisión de obligaciones convertibles y bonos.

Inversionistas preocupados por la capacidad de Cemex para reducir su deuda en medio de un panorama de desaceleración económica global llevaron el mes pasado las acciones de la empresa a 3.25 pesos, su nivel mínimo en 13 años.

Cemex dijo que sus acciones fueron “injustamente castigadas”.

La empresa, con operaciones en más de 50 países, dijo en septiembre que espera vender

activos por mil millones de dólares en lo que resta del año y 2012 para reducir su deuda mientras espera que su desempeño mejore.

TELÓN DE FONDO: Una compra complicada

Cemex ha estado en dificultades desde 2007, cuando adquirió a su competidora australiana Rinker por unos 15 mil 300 millones de dólares.

La integración de Rinker coincidió con el inicio de la crisis económica mundial, que afectó al mercado de la construcción inmobiliaria y de infraestructura en Estados Unidos.

En el primer semestre de 2011, la empresa registró una pérdida neta de 571 millones de dólares, 11% inferior a los 642 millones del mismo período de 2010.

Bibliografía:

Revista el Informador.com.mx. (20 de octubre del 2011). *Cemex concluye el primer pago del paquete de la deuda.* Tomado el 22 de octubre del 2011 de <http://www.informador.com.mx/economia/2011/331079/6/cemex-concluye-el-pago-del-primer-paquete-de-deuda.htm>

Ver también sobre la misión: http://www.cemex.com/ar2002/download/Informe_2002_2.pdf

Y página principal de la compañía: <http://www.cemex.com/ES/Index.aspx>