



---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE QUÍMICA**

**TESIS**

**ANÁLISIS DE UNA HISTORIA: EL CASO DE CEMEX. DE LA CIMA AL DESCENSO Y  
SU POSIBLE RECUPERACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**INGENIERA QUÍMICA**

**PRESENTA**

**ARELLANO YEO MARÍA FERNANDA**

**CIUDAD DE MÉXICO 2019**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE:** Profesora María Alejandra Cabello Rosales  
**VOCAL:** Profesor Héctor Israel Basave Rivera  
**SECRETARIO:** Profesor: Oscar de Anda Aguilar  
**1er. SUPLENTE:** Profesor: María Alejandra Yllescas Diaz  
**2° SUPLENTE:** Profesor: Marco Aurelio Jano Ito

**SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:** Cubículo 12, planta baja, edificio D

**ASESOR DEL TEMA:**  
Dra. María Alejandra Cabello Rosales

**SUPERVISOR TÉCNICO (Si lo hay):**

**SUSTENTANTE (S):**  
María Fernanda Arellano Yeo

## INDICE

<b>ESTRUCTURA DE LA TESIS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
OBJETIVO.....	10
METODOLOGÍA .....	10
<i>Estados financieros</i> .....	10
<i>Análisis financiero</i> .....	13
<b>CAPITULO 1. BREVE HISTORIA DE CEMEX.....</b>	<b>18</b>
I.    PRIMEROS AÑOS.....	18
A. <i>Fundación</i> .....	18
B. <i>Cementos Portland Monterrey</i> .....	18
II.   EXPANSIÓN .....	20
A. <i>México</i> .....	20
B. <i>Internacionalización</i> .....	21
I.    COMPRA AMBICIOSA Y SUS EFECTOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS .....	24
II.   CEMEX EN UN FUTURO.....	24
<b>CAPITULO 2. PUNTOS CLAVE PARA EL CRECIMIENTO DE LA CEMENTERA.....</b>	<b>26</b>
I.    PERSONAS CLAVE .....	26
A. <i>Familia Zambrano</i> .....	26
B. <i>Lorenzo Zambrano</i> .....	27
C. <i>Personas clave en la actualidad</i> .....	28
II.   LA LLAVE DEL ÉXITO .....	31
A. <i>Tecnología</i> .....	31
B. <i>Diversificación geográfica</i> .....	34
<b>CAPITULO 3. CEMEX EN LA CIMA PERIODO PREVIO A SU CRISIS Y DESCENSO (ESTADOS FINANCIEROS).....</b>	<b>36</b>
I.    REVISIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS .....	36
A. <i>Subiendo a la cima</i> .....	38
B. <i>Comenzando el descenso</i> .....	40
II.   RELACIONES DEL ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL .....	41
A. <i>Relación entre el Balance general y el Estado de Resultados</i> .....	43
III.  ACCIONES DE CEMEX .....	44
<b>CAPITULO 4. ANÁLISIS FINANCIERO DE CEMEX, 1991, 2008.....</b>	<b>46</b>
I.    INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	46
A. <i>Liquidez</i> .....	46
C. <i>Rentabilidad</i> .....	49
D. <i>Análisis DUPONT</i> .....	51
<b>CAPITULO 5. ¿QUÉ FUE LO QUE EN REALIDAD PROVOCÓ RINKER?.....</b>	<b>53</b>
I.    SITUACIÓN BANCARIA.....	53
A. <i>Primera negociación 2009</i> .....	54
B. <i>Negociaciones posteriores</i> .....	56
II.   EFECTO DE LAS CRISIS DEL 2008 ALREDEDOR DE CEMENTOS MEXICANOS.....	56
III.  NACIONALIZACIÓN DEL MERCADO EN VENEZUELA.....	57
IV.   MUERTE DE LORENZO ZAMBRANO.....	58

<b>CAPITULO 6. PROYECTOS Y VENTAS PARA LEVANTAR CEMEX .....</b>	<b>60</b>
I.    VENTA DE ACTIVOS.....	60
II.   PROYECTOS CON LA COMUNIDAD.....	62
A. <i>Proyecto del Rio Nilo</i> .....	62
B. <i>Pavimentación de las calles de México</i> .....	62
C. <i>Modelo de sostenibilidad</i> .....	64
D. <i>Construyo Contigo</i> .....	65
III.  SITUACIÓN ACTUAL DE CEMENTOS MEXICANOS.....	66
<b>CAPITULO 7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO. A .....</b>	<b>70</b>
ACCIONES DE CEMEX DESDE 1999.....	70
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>77</b>

## Lista de cuadros

<i>Cuadro 1. Estructura del Estado de Resultados</i>	11
<i>Cuadro 2. Estructura del Balance General</i>	12
<i>Cuadro 3. Adquisiciones de CEMEX</i>	23
<i>Cuadro 4. Estado de resultados</i>	37
<i>Cuadro 5. % Costo de ventas</i>	39
<i>Cuadro 6. Balance general</i>	42
<i>Cuadro 7. Análisis financiero de CEMEX</i>	47

## Lista de gráficos

<i>Gráfico 1. Acciones de CEMEX durante el tiempo</i>	44
<i>Gráfico 2. Activos de CEMEX</i>	61



## ESTRUCTURA DE LA TESIS

### **Capítulo 1. Breve historia de CEMEX**

En este capítulo se desarrollará la historia de Cementos Mexicanos (CEMEX) comenzando desde su fundación en 1906. Con esto se pretende que se tenga un panorama amplio de como fue el crecimiento y desarrollo, así como los actos y las compras que la llevaron a la situación en la que se encuentra actualmente. Con base en esto se podrá entender de manera más sencilla lo que se expondrá en los capítulos siguientes.

### **Capítulo 2. Puntos clave para el crecimiento de la cementera**

En este capítulo se revisará la historia de desarrollo de Cemex para determinar cuáles fueron los puntos claves que la hicieron tener una de las mejores posiciones a nivel mundial: tercera después de Lafarge y Holcim. Cuáles fueron las situaciones políticas, mundiales y personas, así como las decisiones que tomaron en toda esta etapa no solo en cuestiones de comprar nuevas empresas, sino también para la expansión de las plantas que ya tenían en posesión o al momento de realizar cambios en los productos que manejaban, entre otras, todo esto con el fin de hacer de CEMEX una gran empresa.

### **Capítulo 3. CEMEX en la cima. Periodo previo a su crisis y descenso (Estados Financieros)**

En este capítulo se presentarán los Estados Financieros de la cementera donde se podrá observar cómo comenzó a crecer, observando la evolución de las ventas, de sus activos, y de su deuda. Su mejor año fue 2005 y después comenzó a descender año tras año debido a compras grandes de otras empresas, especialmente la australiana Rinker y a la deuda que adquirió en 2007 y de la que no ha podido recuperarse. Se analizarán cada uno de estas renglones y sus cifras y la tendencia que tienen.

### **Capítulo 4. Análisis financiero a fondo**

La interpretación de los principales renglones de los Estados Financieros es un complemento del diagnóstico financiero de Cemex por lo que este capítulo profundiza la situación financiera durante el periodo de análisis. Por esta razón también se harán análisis financieros de cada año en diferentes categorías, y se



interpretarán en conjunto con la situación por la que la empresa estaba pasando para poder comprender de una mejor forma el porqué del comportamiento de estos números.

Se utilizarán diferentes razones para poder hacer este análisis y así ver la situación de Cemex en cada uno de estos conceptos como rentabilidad, endeudamiento, rotación de activos y liquidez

### **Capítulo 5. ¿Qué fue lo que en realidad provocó RINKER?**

Después de la compra de RINKER la situación de Cemex no ha vuelto a ser igual que la de algunos años atrás. En este capítulo se describe lo que fue sucediendo después de la compra de la cementera australiana; se subraya cómo fue que reaccionaron los bancos al ver el aumento de la deuda, cuáles fueron las acciones que comenzaron a tomar, quienes fueron sus mejores aliados durante los tiempos difíciles y también se destaca cómo impactó la muerte de Lorenzo Zambrano, quien fuera el principal dirigente y dueño de Cemex, en todos los planes que tenían para poder recuperar esta poderosa empresa. En resumen, en este capítulo se indicará lo más importante que sucedió luego de la compra de Rinker.

### **Capítulo 6. Proyectos y ventas para levantar CEMEX.**

Para poder volver a ser el gran líder que la compañía mexicana era, ha sido necesario tener muchas acciones de emergencia, entre las que se encuentran las negociaciones con los bancos, así como la venta de algunos de sus activos. En este capítulo se hablará de cuales fueron estos activos de los que se tuvieron que deshacer, cuales son los que en un futuro ya no formarán parte de las adquisiciones de Cemex. Así como los planes que se tengan a corto, mediano y largo plazo para poder levantar la empresa luego del gran endeudamiento y de la pérdida de su mayor líder.

### **Capítulo 7. Conclusiones**

En base a todo lo discutido en los capítulos anteriores se podrá concluir si la empresa se mueve por el camino correcto para recuperar lo que CEMEX fue algún día o si todo lo que se está haciendo son esfuerzos que si bien importantes, la empresa nunca se posicionará en el lugar que algún día lució.

## INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 1990's las empresas translatinas, industrias de origen latinoamericano que trabajan inversión extranjera directa (IED), han jugado un papel muy importante en la economía de América Latina. Lamentablemente durante los últimos años los inversionistas extranjeros han perdido interés en ellas, por lo que su participación en el mercado a nivel mundial ha disminuido. México se encuentra entre los países que cuentan con más firmas translatinas, acompañado en esta lista por firmas de Chile, Brasil y Argentina.

Encabezando la lista de translatinas que alberga México se encuentra la gran cementera CEMEX, esta misma opera en cerca de 50 países en el mundo tales como Estados Unidos, Jamaica, Colombia entre otros, además de que cotiza en la bolsa de valores mexicana. CEMEX es una institución con gran historia que se impulsó desde sus inicios 1906 hasta que llegó a la cima, principalmente a mediados de la primera década del 2000, pero durante los últimos años ha sufrido pérdidas que la han hecho descender varios lugares en las listas que antes la colocaban entre las tres primeras a nivel mundial.

Lo que resulta más interesante para muchos de los especialistas que han investigado y estudiado a la empresa, es como a través de diversos endeudamientos al comprar otras compañías, estos fueron creciendo a lo largo de los años hasta que desafortunadamente en 2007 dejó de funcionar esta técnica de desarrollo que había estado dejando tan buenos resultados años atrás. Hoy en día el enfoque de algunos de estos especialistas en finanzas es revisar si la cementera tiene opciones de recuperarse después de la gran crisis que ha sufrido y no solo eso si no llegar también a ser el gigante a nivel mundial que llegó a ser por ejemplo en el año 2005<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Diversos analistas como José Espitia de la casa de Banorte de IXE, analistas de Barclays y más analistas Bursátiles se han dedicado a seguir las cifras de Cemex y hacer predicciones desde hace algunos años

## Objetivo

El objetivo principal es validar o rechazar un pronóstico de recuperación de Cementos Mexicanos en los próximos años. Para lograr este objetivo se realizó análisis de los años anteriores y el presente, tanto como financieros y sociales para determinar cuáles fueron los factores que hicieron que la cementera pasara de la cima a un fuerte descenso; también se indican los proyectos, adquisiciones o personas que hicieron que subiera hasta la cima y posteriormente descendiera en las listas a nivel mundial. Al conjuntar toda esta información se podrá observar si hay patrones que se están repitiendo, errores que ya se habían cometido antes o acciones que la están llevando a una recuperación financiera.

## Metodología

Para poder realizar el análisis que se presenta en esta tesis fueron utilizadas diferentes herramientas financieras, así como datos obtenidos de los mismos reportes anuales de la cementera (Estado de resultados y Balance general). A continuación, se describen cada uno de los métodos y estados financieros utilizados.

## Estados financieros

Los estados financieros son resúmenes que se utilizan como herramienta para conocer el estado actual de la empresa en cuanto se habla de su situación financiera. Gracias a estos documentos se puede saber cómo han sido utilizados los fondos que tiene la empresa, cuáles son los movimientos que se han realizado, entre otros propósitos, para que sus accionistas y el público inversionista en general, sepan acerca de la salud de su empresa.

Los estados financieros que son básicos y que se utilizaron en esta investigación son los siguientes:

### *Estado de resultados*

El estado de resultados es un documento que nos muestra los diferentes egresos e ingresos de una empresa de manera resumida para al final saber si dentro de un periodo definido, que por lo regular es un año, la compañía ganó o perdió. Dependiendo de quien lo elabore se pueden encontrar diferentes estructuras o los nombres de cada uno de los campos son diferentes pero el concepto es el mismo. En general el estado de resultados tiene la siguiente estructura.

*Cuadro 1. Estructura del Estado de Resultados*

Nombre de la empresa	
Periodo que cubre	Es forzoso indicar en este campo cual es el periodo que abarca el informe que se está reportando, por lo regular es un año, pero también pueden existir estados de resultados semestrales, trimestrales, etc.
Ventas	Son las ventas consolidadas de todo el año, no importa si ya se recibió el dinero o no. Es de vital importancia indicar desde un principio en que moneda se están reportando las cifras.
Costo de ventas	Son todos los costos que implicó la fabricación del producto que se está comercializando, por ejemplo; materia prima, mano de obra, luz, etc.
Utilidad bruta	Es el resultado de las ventas menos los costos de fabricación del producto, de esta cantidad todavía se tienen que realizar varios pagos más.
Gasto de venta	Son todos los gastos que tuvo el equipo de ventas y mercadotecnia.
Gastos administrativos	Gastos que incluyen los servicios requeridos como teléfono, luz, papelería, etc.
Utilidad operativa	Esta es la utilidad o ganancia que resulta después de todos los gastos que se realizaron para poder llevar la operación a cabo.
Gastos financieros	Son todos los intereses que se tengan que pagar por cualquier tipo de deuda.
Utilidad antes de impuestos	Ganancia resultante después de pagar los intereses.
Impuestos	Impuestos que tiene que pagar la empresa al gobierno
Utilidad neta	Esta ya es la ganancia real que tuvo la empresa.

Fuente: Elaboración propia. Notas de la clase de Economía y Administración I

Cómo se puede ver en el último campo se encuentra la utilidad neta que ya se decidirá si se retiene y pasa a ser parte del capital contable o se reparte entre los accionistas.

## Balance general

A diferencia del estado de resultados, el balance general es una fotografía de cómo lucen las finanzas de empresa en una fecha determinada. En general este reporte muestra de manera un poco desglosada, dependiendo del formato que se elija, los pasivos, activos y capital contable de la empresa.

Generalmente se usa el siguiente formato:

### *Cuadro 2. Estructura del Balance General*

En el primer renglón se debe de indicar el nombre de la empresa y a qué fecha se realizó el corte para poder realizar el balance

Activo circulante	Este es el dinero que tiene la empresa y se debe de acomodar en orden de liquidez, primero se colocan los conceptos que se puedan cobrar de manera más rápida cómo el dinero que está en caja o en el banco y posteriormente por ejemplo las cuentas que se tengan por cobrar.	Pasivo circulante	Son las deudas que tiene la compañía y deben de ser cubiertas en plazos menores a un año
Activo a largo plazo	Es dinero de la empresa que podrá hacer líquido en un plazo mayor a un año.	Pasivo a largo plazo	Son documentos o deudas que tienen que pagarse en un plazo mayor a un año.
		Capital contable	Capital social de la empresa

Fuente: Elaboración propia. Notas de la clase de Economía y Administración I

Es importante mencionar que el esquema anterior solo muestra una imagen a grandes rasgos del formato convencional del balance general pues este tiene más divisiones.

En la presente tesis se obtienen análisis financieros a partir de renglones importantes de ambos estados financieros de CEMEX correspondientes a diferentes años para poder analizar la situación de la compañía a lo largo de los años. Concretamente el periodo a estudiar es de 1991 hasta septiembre del 2018.

## Análisis financiero

Los análisis financieros son técnicas que se aplican para la evaluación histórica de un ente social, público o privado; todo esto con el objetivo de saber que tan saludable se encuentra la situación financiera de una compañía, además de que también son útiles como herramientas de pronóstico de ventas, costos y utilidades en su mayoría<sup>2</sup>.

A continuación, se muestran y explican los indicadores que se utilizarán para realizar el análisis de CEMEX.

1. Liquidez. Con estos cálculos se determina la capacidad de pago que se tiene en un corto plazo.

$$\text{Razon corriente} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} \quad (1)$$

En la razón corriente lo ideal o lo que muestra una capacidad de pago buena es la razón 2:1, esto significa que por cada dos pesos que tiene la empresa ya cómo dinero uno se tiene cómo deuda para pagar a corto plazo.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}} \quad (2)$$

La norma para la prueba del ácido es 1:1

Normalmente las pruebas de liquidez son muy útiles porque con ellas podemos saber cómo se comportaría la empresa en una situación de crisis la mayoría de las veces el dinero líquido debería de ser la primera fuente para sobrellevar las épocas difíciles y con estos cálculos se puede determinar si podrían superar o no.

---

<sup>2</sup> Cruz Ariza, Javier, Análisis e Interpretación de estados financieros. Pág. 1

2. Deuda o endeudamiento. Esta razón sirve para medir los niveles de financiamiento de la compañía y la cobertura que tiene.

$$Deuda\ total = \frac{Pasivo\ total}{Activo\ total} * 100 \quad (3)$$

Es importante que siempre que se realice una razón se indique si es porcentaje o veces, en este caso es un porcentaje. En este caso mientras el activo total esté conformado en mayor parte por el capital contable que por el pasivo es mejor, pues nos dice que la empresa continúa siendo de los accionistas y no está completamente endeudada.

$$Deuda\ a\ corto\ plazo = \frac{Pasivo\ a\ corto\ plazo}{Activo\ a\ corto\ plazo} * 100 \quad (4)$$

$$Deuda\ a\ largo\ plazo = \frac{Pasivo\ a\ largo\ plazo}{Activo\ total} \quad (5)$$

$$Cobertura\ de\ intereses\ (gastos\ financieros) = \frac{Utilidad\ antes\ de\ intereses}{Intereses} \quad (6)$$

Con la cobertura de intereses se puede saber por cada x pesos de utilidad se paga uno de intereses.

3. Rotación o Productividad. Con estas razones financieras se sabe con qué velocidad se están cobrando las cuentas y también con cuál se están vendiendo los inventarios. Para poder hacer un análisis a fondo se deben de considerar los resultados hasta la primera cifra después del punto decimal.

$$Rotación\ de\ cuentas\ por\ cobrar = \frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar} \quad (7)$$

Con esto sabemos cuántas veces al año las cuentas por cobrar se vuelven efectivo.

$$Periodo\ de\ cobro = \frac{Cuentas\ por\ cobrar}{Ventas\ diarias} \quad (8)$$

Para calcular las ventas diarias se divide el total de las ventas entre los días que cubre el año, estos dependen de lo que considere mejor la persona que esté realizando el análisis.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}} \quad (9)$$

Sirve para saber que inventario en realidad si se está volviendo dinero, pues en ocasiones este solo se tiene en stock y después de un tiempo ya no se puede usar pero se sigue considerando cómo activo.

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}} \quad (10)$$

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \quad (11)$$

Con esta razón se conoce cuántas ventas se generan por cada peso que se ha invertido.

4. Rentabilidad. Estas razones financieras se deben de considerar en %.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} * 100 \quad (12)$$

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * 100 \quad (13)$$

$$\text{Rendimiento a la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} * 100 \quad (14)$$

$$\text{Rendimiento al capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \quad (15)$$



### *Análisis DUPONT*

Las únicas razones de este análisis son ROE y ROI que sirven para determinar la eficiencia con la que la empresa está utilizando sus activos.

$$ROI = (\text{Margen neto})(\text{Rotación}) \quad (16)$$

$$ROE = \frac{\text{Margen} * \text{Rotacion}}{1 - \frac{PT}{AT}} \quad (17)$$

Para interpretar estos números es importante saber que los resultados están en % y que un ROE grande no siempre significa que el aprovechamiento de los activos está siendo del todo satisfactorio.

### *Hipótesis*

CEMEX es una de las empresas más fuertes en nuestro país, no es la primera vez que atraviesa por una crisis o que se enfrenta a una, pues en el año de 1982 cuando todavía no se consolidaba por completo, la venta de cemento disminuyó de una manera considerable de 19 a 17 millones de toneladas<sup>3</sup> y durante un tiempo se mantuvo en estas cifras, sin embargo, después comenzó con importaciones y otros proyectos que la recuperaron. Con estos antecedentes y las cifras de los últimos años positivas la empresa se está recuperando y se seguirán dichas tendencias con el paso del tiempo se espera que vuelva a tener la posición a nivel mundial que tuvo en los años antes de su gran compra de Rinker.

---

<sup>3</sup> Barragán Juan, Cementos mexicanos estrategias de crecimiento (1960-1995) pag. 54

## CAPITULO 1. BREVE HISTORIA DE CEMEX

Para poder hacer un análisis efectivo, así como una predicción con fundamentos es de vital importancia conocer la historia de CEMEX desde su fundación hasta la época actual. En este capítulo se presenta un resumen de la evolución y consolidación de Cementos Mexicanos, resaltando los años que tuvieron mayor importancia en esto.<sup>4</sup>

### I. Primeros años

#### A. Fundación

Sus inicios datan desde 1906, año en que la compañía fue fundada e inició operaciones en la ciudad de Monterrey con la apertura de la planta de Cementos Hidalgo.

Desde los inicios de la firma, las situaciones que se le han presentado no han sido nada fáciles; tuvo que enfrentarse en 1912 a los estragos que la Revolución mexicana estaba dejando en esos entonces deteniendo su producción por falta de recursos, hasta que años después pudo restablecer operaciones y para 1921 ya contaba con una operación sin problemas, a pesar de la situación política a la que se tuvo que enfrentar para poder reiniciar su producción.

#### B. Cementos Portland Monterrey

Para el año de 1920 la demanda de cemento en el Noreste del país había aumentado de tal manera que fue necesario abrir una nueva planta la cual fue llamada Cementos Portland Monterrey, esta inició el 28 de mayo de 1920 con la misma producción que Cementos Hidalgo (20,000 Ton/año)<sup>5</sup>.

Esta nueva planta no solo contaba con la presencia de la familia Zambrano, sino que también contó con una colaboración más pequeña por parte de los Madero. A

---

<sup>4</sup> Salvo que se indique otra cosa este capítulo está resumido de Cabello (2009).

<sup>5</sup> CEMEX, (2017). Nuestra Historia: cronología.

pesar de esto Lorenzo H. Zambrano fue el percusor de esta construcción, ya que adquirió la maquinaria necesaria, así como los terrenos y edificios de la antigua Fábrica de Cementos y Productos Retractarías, donde se ubicaría la planta cementera que tenían en planes.

Cómo es bien sabido el inicio de cualquier negocio no es nada fácil y lo mismo sucedió con Cementos Portland Monterrey, pues en su comienzo la planta no contaba con toda la maquinaria e instrumentación necesaria para la producción de cemento, cómo un horno rotatorio; por lo que tuvo que contar con los servicios de una empresa estadounidense (Curting Dugglas Engineering Co.) los cuales causaban una gran cantidad de gastos por ejemplo 186,482<sup>6</sup> dólares tan solo por el mismo horno. Además de los gastos que se estaban causando por la renta de servicios extra, la producción no alcanzó su capacidad total durante el primer año, a los 8 meses tan solo había producido 8 toneladas.

A pesar de no haber tenido una buena racha desde sus inicios, esta nueva cementera fue reconocida desde los primeros años. Ganó medallas de plata y oro en 1923 y 1924, además de que con el cemento que se producía en ella se construyeron importantes recintos como el edificio Langstroth, el Casino Monterrey y la presa Mexquitic.

---

<sup>6</sup> Javier Rojas Sandoval, Ingenierías, Enero-Marzo 2011, Vol. XIV, pag. 27

## II. Expansión

### A. México

Hasta 1931 Cementos Mexicanos S.A. no existía bajo este nombre; nació hasta que el 2 de febrero de este mismo año se dio la fusión entre Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey. Dicha fusión no fue nada sencilla al inicio porque la producción de ambas plantas no se acercaba a ser lo que una sola producía antes de su fusión, todo esto gracias a la caída del mercado cementero durante 1932.

Con el paso de los años la capacidad de producción de ambas plantas fue aumentando hasta que a finales de 1940 generaba 90,000 toneladas por año y en 1960 llegaría a las 450,000 ton/año<sup>7</sup>.

El crecimiento de CEMEX durante los siguientes meses no se basó solo en la capacidad de producción de las dos plantas mencionadas anteriormente, si no que a partir 1940 la compañía comenzó con la adquisición de diferentes cementeras por ejemplo Cementos Maya (1966) que satisfacía la demanda en el sur del país, posteriormente comienza a tener más alcance en el país con su planta Torreón en 1967 y en 1973 adquiere Cementos Portland del Bajío con lo que comienza a cubrir también el mercado de la parte central de México.

Finalmente, el año más importante de la empresa en México llegó en 1976 cuando con la compra de Cementos Guadalajara llegó a posicionarse como el mayor productor cementero de la república, además de que ese mismo año comenzó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

En este punto no se detuvo la expansión en la republica pues en 1986 inició operaciones en la planta Huichapan y más tarde en 1987 compró Cementos Anáhuac.

---

<sup>7</sup> Barragan Juan, Cementos mexicanos estrategias de crecimiento (1960-1995) pag. 53

## B. Internacionalización

El mercado mexicano no fue suficiente para la gran cementera por lo que en 1985 comenzó a realizar operaciones de exportación, llegando a exportar alrededor de 574,000 ton cada año<sup>8</sup>, no solo de cemento, también de Clinker, a partir de este año CEMEX comenzó a aumentar sus esfuerzos para hacer inversiones con empresas estadounidense.

Años más tarde bajo la guía de Lorenzo Zambrano como CEO, en 1989 Cementos Mexicanos compró Cementos Tolteca, con eso eliminaba del mercado mexicano a los ingleses y fue considerada como una de sus compras más grandes, lo que la hizo posicionarse como una de las diez cementeras más grandes del mundo.

CEMEX no se conformó con comprar compañías en la república, sino que también comenzó con la adquisición de cementeras en el resto del mundo, comprando el 27 de julio 1992 Valenciana y Sanson por 1,850 millones de dólares<sup>9</sup>, las cuales encabezaban la producción de cemento en España. Dicha compra no fue nada sencilla para la compañía, pues los Españoles no estaban muy contentos de que ahora una empresa mexicana llegara a conquistarlos; derivado de esto comenzaron a poner diferentes trabas y dudaban del proceso de expansión que se estaba llevando a cabo, ya que el precio que pagaron por la cementera española fue demasiado alto; incluso los bancos de aquel país comenzaron a cerrar la puerta a los mexicanos para adquirir créditos, además de que el precio de las acciones de la compañía bajó en un 25%<sup>10</sup> a pesar de esto Zambrano sabía que estaba haciendo lo correcto y que este era el único camino que podían seguir para expandir su

---

<sup>8</sup> Fuentes-Berain, Rossana, Oro gris. Zambrano, la gesta de CEMEX y la globalización en México. 2011

<sup>9</sup> Fuentes-Berain, Rossana, Oro gris. Zambrano, la gesta de CEMEX y la globalización en México. 2011

<sup>10</sup> Fuentes-Berain, Rossana, Oro gris. Zambrano, la gesta de CEMEX y la globalización en México. 2011

territorio.

Posteriormente en 1994 adquiere Balcones en USA y Vencemos en Venezuela, en 1995 Cementos Nacionales en República Dominicana, en 1996 Cementos Diamante y Samper en Colombia, con los que llega a posicionarse como **la tercera cementera más grande del mundo**. Hasta ahí no se detuvieron las compras pues en 1997 se expande hacia Asia con la compra de Rizal Cement en Filipinas, después APO en este mismo país (1998), en 1999 Assiut Cement Company y así continuó comprando más compañías, las cuales se muestran a continuación.

Con estas adquisiciones CEMEX llegó a ser para el año 2000 el productor más grande de Cemento en América del Norte, además de que para ese entonces ya tenía presencia en más de 50 países.

Todas estas compras se hicieron siempre teniendo en mente la siguiente frase “*Con la leche se paga la vaca*”<sup>11</sup>, pues las deudas adquiridas con las operaciones efectuadas se cubrían con el paso del tiempo gracias a los nuevos sistemas de producción que se tenían y reducían costos, además de los propios flujos de efectivo.

---

<sup>11</sup> Entrevista a Lorenzo Zambrano, 21 de julio de 2005, Monterrey.

*Cuadro 3. Adquisiciones de CEMEX*

<b>Año</b>	<b>Adquisición</b>	<b>Descripción</b>
<b>1966</b>	Cementos Maya	Con esta compra cubre la demanda de cemento en la parte sur del país
<b>1973</b>	Cementos Portland	Se cubre la región del Bajío central
<b>1973</b>	Cementos Guadalajara	
<b>1987</b>	Cementos Anáhuac	En esta planta comienza a operar con nuevos equipos de mayor tecnología
<b>1989</b>	Cementos Tolteca	Era la segunda productora más grande de cemento de México. CEMEX se convierte en la cementera más grande del país y una de las 10 más grandes del mundo.
<b>1992</b>	Valenciana y Sanson	Conocida como su compra maestra. Convierte a la compañía en el quinto productor más grande del mundo, con 36 <sup>6</sup> millones de toneladas métricas.
<b>1994</b>	Vencemos	Cementera más grande de Venezuela con la que se abre paso por Sudamérica
<b>1994</b>	Cemento Bayano	Cementera de Panamá con la que CEMEX refuerza sus operaciones en el Caribe
<b>1994</b>	Balcones	Planta ubicada en EU con la que expande operaciones
<b>1995</b>	Cementos Nacionales	Esta compañía era la líder en producción de República Dominicana.
<b>1996</b>	Cementos Samper y Diamante	Esta compra la convierte en la tercera cementera más grande del mundo. Aumenta su capacidad a 50 <sup>7</sup> millones de toneladas métricas
<b>1997</b>	Rizal Cement	Esta compra es la entrada al mercado asiático con solo la adquisición del 30% <sup>12</sup> de la compañía.
<b>1998</b>	APO Cement	Cementera ubicada en Filipinas cuya compra convierte a CEMEX en el productor más grande de dicho país.
<b>1999</b>	Assiut Cement Company	Cementera líder en Egipto con la que CEMEX inicia operaciones en África.
<b>1999</b>	Cementos del Pacífico	Era la cementera más grande de Costa Rica, con la que la mexicana adquiere mayor fuerza en el caribe.
<b>2000</b>	Southdown	Esta planta ubicada en EU convierte a CEMEX en la compañía de su giro más grande de Norte América.
<b>2001</b>	Saraburi Cement Company	Primera compra en Tailandia para reforzar su presencia en Asia.
<b>2002</b>	Puerto Rican Cement Company	Refuerzo de presencia en el Caribe.
<b>2005</b>	RMC	Fue una de las compras más importantes de CEMEX duplicando su tamaño.
<b>2007</b>	RINKER	Ultima adquisición con la que se desata una crisis financiera.

Fuente: Elaboración propia, página Web de CEMEX

<sup>12</sup> Gustavo Chavolla (2000), Pasar de industria local, a tercera cementera más grande del mundo. El universal.



## I. Compra ambiciosa y sus efectos en los últimos años

Como se ha visto en párrafos anteriores la estrategia de crecimiento más fuerte de la cementera fue la adquisición de diferentes compañías alrededor del mundo, hasta que con la compra de RINKER en 2007 esta dejó de funcionar. Dicha operación fue la más grande en toda la historia de la construcción, pues tuvo un costo de más de 15 mil 300<sup>13</sup> millones de dólares, lo que hizo que la deuda de la empresa aumentara entre 2006 y 2007 un 225%<sup>14</sup>.

Esta ambiciosa inversión se realizó debido a que la empresa australiana tenía una gran presencia en Estados Unidos lo cual le interesaba a la Cementera.

A pesar de la deuda tan grande también hubo cosas positivas con esta compra, como el aumento de las ventas y el crecimiento de sus activos.

Cemex ya había realizado movimientos como este anteriormente, endeudándose y posteriormente recuperándose, pero en este caso no fue lo que sucedió pues hubo varios factores que hicieron que la cementera cayera en la más grande de sus crisis, por ejemplo, en Venezuela el presidente Hugo Chávez decidió nacionalizar las empresas cementeras y CEMEX era la más grande del país, otra situación fue que la compañía perdiera la licitación para construir la sede de las olimpiadas en Londres, además de que también comenzó a tener problemas en países como España entre otras cosas.

## II. CEMEX en un futuro

Para varios expertos ha sido difícil asegurar cual es el futuro que le espera a la cementera, pues desde la crisis que tuvo a partir de la compra de Rinker, ha tenido altas y bajas.

---

<sup>13</sup> Cedillo Juan, (2007). Compra CEMEX la empresa australiana Rinker Group Limited: Cabello (2009).

<sup>14</sup> Ortega Adolfo (2008), Cemex: ¿qué sigue después de Rinker?

Muchos de estos tienen buenas expectativas sobre la recuperación de Cementos Mexicanos, pues tan solo 2017 los ingresos aumentaron en un 8%,<sup>15</sup> además que ha implementado otras estrategias para su recuperación; por ejemplo, la venta de otras divisiones que tiene como la de tubos de concreto o el paro de sus operaciones en países que tenía poco alcance, así como aún se tienen en la mente otras posibles adquisiciones.

También es importante mencionar que CEMEX para estar como siempre a la vanguardia en tecnología e investigación implementado una plataforma (CEMEX GO.) donde los consumidores pueden realizar diferentes acciones, desde, realizar una orden, monitorear un pedido, administrar pagos y facturas entre otras actividades.

Por otro lado, hoy en día es vital que todas las compañías tengan en cuenta que la responsabilidad social es algo que tiene que formar parte del desarrollo de estas, CEMEX no se queda atrás en este punto pues sabe bien que debe de tener un impacto positivo en la sociedad, así como en el medio ambiente y es por esto que ha trabajado en varios proyectos relacionados en el tema, así como cuenta con una fundación que se encarga de la mayoría de estos.

---

<sup>15</sup> Ugarte Jesús, (2018). Utilidad neta de Cemex cae 92% en 1T18.

## CAPITULO 2. PUNTOS CLAVE PARA EL CRECIMIENTO DE LA CEMENTERA

Para lograr el éxito en cualquier ámbito siempre hay algunos puntos clave ya sean personas o situaciones que hacen que esto se logre, con este pensamiento en este capítulo se revisará sobre las personas que hicieron que CEMEX llegará a ser una de las cementeras más grandes: la familia Zambrano, principalmente Gregorio y Lorenzo Zambrano. De igual manera conoceremos los programas y estrategias con los que la compañía logró evolucionar con el paso de los años y mantenerse a la vanguardia, así como las decisiones que fueron fundamentales a lo largo de estos años. Todo esto con el propósito de ver como todo en conjunto de personas y situaciones de decisión, hizo que la cementera llegara al éxito y de esta manera dar cuenta de que no fue cuestión de suerte si no toda una combinación de circunstancias, inteligencia y trabajo arduo entre otras cosas más.

### I. Personas clave

#### A. Familia Zambrano

La familia Zambrano es una de las más importantes en el país, la mayoría de la población la conoce por ser una parte significativa de la cementera CEMEX; lo que muchas personas no saben es que estos no son dueños en su totalidad de la empresa, sino que hay otros 80 mil accionistas más que comparten su pertenencia y que posiblemente después hereden a sus varios hijos haciendo crecer este número.

Por otro lado, cabe resaltar que los Zambrano no solo tienen presencia en CEMEX, sino que también en otras grandes corporaciones mexicanas.

## B. Lorenzo Zambrano

### a) ¿Quién fue Lorenzo Zambrano?

Es imposible hablar sobre CEMEX sin mencionar a Lorenzo Zambrano, para la mayoría de los expertos él fue el hombre culpable de que la cementera llegara a posicionarse como una de las mejores del mundo, gracias a su visión en los negocios y a sus ganas de crecer; Lorenzo siempre supo que podía llevar a la compañía a las grandes ligas sin importar lo que los demás integrantes de esta dijeran, tanto así que cuando llegó la hora de postularse como uno de los candidatos para ocupar la dirección ejecutiva le dijo a su tío; *“Quiero y puedo ser director.”* Lorenzo Zambrano (1984)<sup>16</sup>. Tan decidido estaba que con el paso de los años demostró que lo que dijo fue totalmente cierto.

Lorenzo Zambrano realizó sus estudios de licenciatura en el Tecnológico de Monterrey y posteriormente viajó a Stanford donde realizó un MBA.

Desde 1968 comenzó a trabajar en la cementera, pero hasta 1985 se le presentó la oportunidad de ser director ejecutivo y en 1995, uno de los mejores años de la empresa, se convirtió en presidente del consejo. Luego de su muerte en 2014 estas dos posiciones fueron separadas y ocupadas por personas diferentes.

Buscando información sobre la vida de Lorenzo Zambrano podemos descubrir que fue una mente maravillosa en el mundo de los negocios tanto así que el mismo Gabriel García Márquez lo llamaría “Lorenzo, el magnífico” y es que no solo ayudó y llevo a su época de Gloria a CEMEX, también existen algunas otras instituciones que deben de estar agradecidas de alcance que tienen en la actualidad, por ejemplo, el tecnológico de Monterrey que gracias a él tiene en la actualidad una cobertura internacional.

---

<sup>16</sup> En la serie producida por The history Channel, Gigantes de México, en el episodio referente a Lorenzo Zambrano se mencionan estas palabras dichas por el mismo.

#### *a) Aportaciones a CEMEX*

Zambrano supo que para llevar la compañía al éxito no solo basta con comprar cementeras de otros países o generar más ganancias, sino que también sabía que una parte vital de los resultados se basa en el trabajo en equipo, y la pasión y vocación de la gente que lo rodeaba.

Entre sus aportaciones cabe destacar la compra de RMC compañía con la que en 2005 la empresa llegó a tener el doble de tamaño además de que inició operaciones en 20 países más. En general podemos destacar que Lorenzo siempre tuvo la idea de internacionalizar la empresa, tanto así que después de varios años de trabajo logró que CEMEX fuera la tercera empresa cementera a nivel mundial.

Otros puntos que podemos destacar de su trabajo fue su gran enfoque en la automatización de los procesos y tecnología, la informática (creo un departamento de sistemas) y las comunicaciones; pero seguramente el más importante de todos fue el de recuperar el control de la empresa que su familia había perdido, esto con gran esfuerzo y muchos programas de recuperación de equipo, mantenimiento a hornos, molinos y demás maquinarias, además de que comenzó con la implementación de metas para aumentar la producción así como innovaciones e incentivos, todo aplicado en la planta de Torreón a la que fue enviado, llevándola a ser una de las más eficientes del país.

#### *C. Personas clave en la actualidad.*

En los párrafos anteriores hablamos solo de Lorenzo Zambrano que fue una parte fundamental en la construcción de CEMEX, pero ahora se trata de conocer a las personas que tienen en sus manos el futuro de la compañía para llevarla a ser lo que en años atrás fue.

*a) Fernando A. González*

Así como Lorenzo Zambrano, Fernando A. González también tiene una gran preparación que lo respalda para en la actualidad ser Director General de Cemex. Fernando es egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey donde estudió la licenciatura de Administración de negocios de 1971 a 1976 y posteriormente realizó un MBA en la misma institución de 1976 a 1976. La basta preparación con la que cuenta González no solo es en el ámbito educativo, pues antes de ser Director General de la cementera, ocupó diversas posiciones en la misma compañía; ingresó a las filas de CEMEX en el año de 1989, para con el paso de los años ir escalando y tener diversos cargos de gran importancia cómo: Vicepresidente de planeación estratégica, Cabeza de operaciones de CEMEX en Venezuela, Presidente de la cementera en las regiones de Asia, así como Europa y Sudamérica.

En la actualidad Fernando no solamente tiene participación en CEMEX, sino que también es miembro de otras importantes instituciones cómo el Tecnológico de Monterrey, Cementos Chihuahua y Axtel.

González tiene bien presente el reto que desde hace años representa el volver a levantar la cementera, por lo que se ha definido tres objetivos muy claros para lograrlo los cuales son:

1. Usar todo el talento que se encuentra en la empresa. es bien sabido que para que algo funcione se tiene que trabajar en equipo y aprovechar las capacidades de cada uno de los miembros, para que al final en conjunto el resultado sea el éxito de lo planeado.
2. Enfocarse en la calidad de los productos en venta. Este es un punto de suma importancia pues en el mercado hay una gran competencia y para poder estar al mismo nivel de las demás cementeras, se debe de trabajar en mejorar la calidad de lo que se está ofreciendo, tener más ventajas que los

materiales de las otras compañías; para lograr esto se necesitará un arduo trabajo en cuanto a tecnología y formulación.

3. Crecer en el mercado. Este y el punto anterior se complementan, claro que para crecer en el mercado se necesita mejorar la calidad de lo que se está vendiendo, pero de la misma manera se debe de conocer a la competencia y saber que es a lo que los demás le están apostando, además de que es necesario también tener propuestas de innovación.

Acompañado de los objetivos anteriores Fernando también sabe que hoy en día es muy importante tener proyectos enfocados en sustentabilidad, tiene muy en mente el que las empresas en la actualidad también deben de estar preocupados por cuestiones como el cambio climático, la reducción del uso de recursos y en ser socialmente responsables, por lo que sabe muy bien que lograr los objetivos expuestos aquí, así como tener responsabilidad en cuestiones ambientales son cosas difíciles que necesitaran de mucho trabajo.

*b) Rogelio Zambrano Lozano*

Algo que caracteriza a las personas que han formado parte de esta compañía es que tienen una estrecha relación con el tecnológico de Monterrey y en esta ocasión no es la excepción; Rogelio Zambrano estudió Ingeniería Industrial en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, para posteriormente realizar un MBA en la escuela de negocios de la Universidad de Pensilvania.

Es importante destacar de Zambrano Lozano que además de formar parte de CEMEX, existen otras compañías que también están relacionadas con él, por ejemplo: el grupo financiero BANAMEX, el Hospital San José, así como el parque de diversiones de Plaza Sesamo S.A de C.V.

Antes de pasar a ser Presidente administrativo del consejo, años antes había fundado la empresa Carza (1983) y en 2009 se convirtió en Presidente de Finanzas de la cementera.

## II. La llave del éxito

Buscando a lo largo de la historia de CEMEX se puede ver que lo que hizo que llegara a tener gran éxito fueron dos principales cuestiones: la tecnología implementada y la diversificación geográfica que se tuvo con el paso de los años. En los siguientes párrafos se describirán ambos puntos para conocer más a fondo cómo ayudaron al desarrollo de la gran cementera.

### A. Tecnología.

Una de las bases principales que lleva a las corporaciones al éxito es el uso e implemento de tecnología que tienen, ya que con esto pueden hacer procesos más eficientes, aumentar la productividad, crear productos de mayor calidad, tener más seguridad entre otros puntos más.

Hablando particularmente de CEMEX el avance en cuestiones de tecnología se ve reflejado particularmente en dos ámbitos, su cadena de suministro y el Centro de tecnología cemento de los cuáles se hablará a continuación. Por otro lado es importante recalcar que todos los logros que tuvo la cementera en este ámbito fueron gracias a Gelacio Iñiguez, Director de Tecnología e Información de CEMEX, que también tendrá aparición en los siguientes párrafos del este capítulo.

#### *a) Gelacio Iñiguez en Cemex y el desarrollo de la tecnología.*

Desde sus inicios CEMEX se caracterizó por tener siempre las instalaciones más modernas y esto continuó sucediendo con el paso de los años por ejemplo al ir incrementando siempre la eficiencia de sus hornos.

El cambio clave en cuestiones de tecnología se vio reflejado con Gelacio Iñiguez en 1988, que en aquel momento fungía como director de Tecnología e investigación. Después de haber tomado ese mismo año una conferencia de telecomunicaciones en Suiza, Gelacio regresó con la idea de que quería implementar algo nuevo en la compañía y llevar todo el conocimiento adquirido a la práctica, comentó esta idea con Zambrano, convenciéndolo de que serían la primera compañía mexicana que



contaría con su propio sistema de telecomunicaciones, naciendo así CEMEX NET. Con esta red ahora ya se podían comunicar desde México con cualquier parte del mundo en cuestión de segundos siempre y cuando contaran con una computadora, de esta misma manera ahora sin importar en donde estuviera Zambrano podía revisar los niveles de eficiencia de cada uno de sus hornos, así como la productividad de las plantas y ventas que se habían realizado; para nosotros en la actualidad puede que sean actividades muy fáciles de realizar desde cualquier computadora pero en aquellos años fue toda una revolución y algo que las demás empresas debieron de aprenderle a la cementera. Con esto como parteaguas CEMEX siempre se ha mantenido en la vanguardia de IT.

*b) Impacto en la cadena de suministro*

La cadena de suministro es una cuestión vital dentro de Cemex y puedo afirmar que, en cualquier otra compañía, pues por un lado es nuestro principal contacto con los clientes, mientras que por el otro gracias a ella obtenemos las materias primas para fabricar los productos y dependiendo del tiempo que se demoren en llegar será el tiempo que se demoren de igual manera en la producción.

Con lo dicho anteriormente se puede entender por qué esta cementera ha invertido grandes cantidades de dinero a la cadena de suministro, para ellos es uno de los puntos clave de la organización y funciona para transportar materias primas, productos y hasta soluciones.

En la actualidad tienen un Modelo digital comercial implementado, el cual les ayuda a saber cuáles son las tarifas optimas que se tienen que cobrar o pagar dependiendo de la distancia recorrida, también funciona para la planeación logística, así como las operaciones y las ventas y por último de igual manera se usa para la creación de redes optimas, buscando cual es el recorrido más barato con las mejores condiciones, más seguro, entre otras cuestiones más que se deben de tomar en cuenta, todo esto para lograr algo que nadie más en el mercado tiene, el

garantizar que en menos de 20 minutos el producto esté en las puertas del cliente sin importar nada.

El medio de transporte que se usa para el manejo de los materiales también es de suma importancia y con el paso de los años se le ha invertido para contar con el mejor de todos. Hoy en día CEMEX cuenta con transporte terrestre, marítimo y ferroviario; cada uno de sus camiones es especial para el uso de concreto y está monitoreado vía GPS las 24 horas del día, lo que permite saber específicamente donde se encuentra un camión en cualquier momento y por ejemplo informar inmediatamente al cliente a qué hora estaría recibiendo su mercancía o por otro lado hasta se puede evitar el robo de las unidades; cuando la empresa comenzó nadie se hubiera imaginado que unos años después con tan solo hacer un clic o literal mover un dedo podrían saber la ubicación exacta de sus bienes.

*a) Centro de Tecnología Cemento y Concreto.*

El CTCC se encuentra ubicado en la Ciudad de México para ser más específicos en la delegación Álvaro Obregón. A grandes rasgos esta entidad de Cemex es la que se encarga del desarrollo y evaluación de los concretos que se manejan entre otras cuestiones más.

Al ser el cemento o concreto una de las materias primas más importantes en la construcción de edificaciones, es muy importante que este cuente con la mejor calidad y además de eso que ofrezca la mayor cantidad de ventajas posibles al ser utilizado; por estas razones en este centro de investigación se tienen trabajos con la más alta tecnología enfocados a disminuir algunos problemas del concreto como humedad y filtración; también trabajan en mejorar algunas características del cemento cómo el desempeño, todo esto optimizando el uso de las materias primas. Cabe mencionar que para lograr esto trabajan de la mano con el centro de investigaciones madre ubicado en Suiza, además de que tienen colaboraciones con algunas instituciones como el ITM y la UAM.

Por ser un centro de tan alto nivel dan soporte a diferentes clientes ya sean gubernamentales o del sector privado como, constructoras que se encargan desde

la edificación de viviendas o infraestructura industrial, investigaciones académicas o trabajos para el gobierno ya sea federal o estatal. También dentro de la empresa este gran laboratorio tiene participación ayudando a las áreas de ventas y desarrollo, trabajando en proyectos especiales y funcionando como asesores técnicos.

Para entender de mejor manera el tamaño que tiene este centro dentro de la empresa se puede recalcar que gracias a ella hay mejoras en la eficiencia y desempeño de los procesos, lo cual impacta directamente en las ganancias, así como también trabaja en el uso de nuevas materias primas que tengan mejor desempeño y que puedan contribuir a realizar desde el proceso de manera sustentable, con procesos de producción que tengan la menor cantidad de emisiones posibles.

Entre los resultados más destacables que se han tenido con el paso de los años se encuentran: concretos con aroma, termoaislantes, y con ultra baja permeabilidad.

#### B. Diversificación geográfica

En la industria cementera y de más productos es bien sabido que CEMEX fue creciendo con el paso de los años gracias a las adquisiciones que fue haciendo primero dentro del país y posteriormente internacionalizándose, en los siguientes párrafos se describirá brevemente cual fue la estrategia que utilizaron para que esta técnica funcionara y que no le causara pérdidas en lugar de ganancias.

Para que una planta funcione es muy importante su ubicación geográfica, siempre se realizan estudios de donde serán colocadas pues lo ideal sería que esté cerca de las materias primas necesarias para obtenerlas fácilmente y al mismo tiempo tener relativamente cerca a sus clientes para que el proceso de cadena de suministro no tenga grandes costos en ambas partes (materia prima y producto terminado). Cuando CEMEX comenzó este fue uno de los puntos clave que lo ayudó a crecer rápidamente pues estuvo cerca de donde se obtenía la materia prima y el sistema de distribución fue creciendo con el paso de los años, llegando a utilizar hasta medios de transporte marítimo.

Retomando los inicios de CEMEX, estos se dieron en México como se había mencionado con anterioridad en 1906 con la apertura de cementos Hidalgo ubicada en la ciudad de México. Con este hecho comenzó la gran historia de la compañía. La primera parte de la diversificación se dio dentro del país gracias a diversas oportunidades que se fueron dando, por ejemplo, en lugar de asustarse por su competencia cuando veía que esta decaía en algunas ocasiones la compraba y se encargaba de levantarla; además de que también tomó ventajas de algunas situaciones que se iban dando dentro del país cómo que el mercado del autoconstrucción fue aumentando y por ende la compra de la materia prima. Otra de las cuestiones que ayudó a su crecimiento dentro del país fue el aumento de la construcción de carreteras durante el gobierno de Salinas de Gortari. Por último algo más que ayudó al aumento de plantas dentro de México fue el inicio de las exportaciones a otros países que tuvieron su mejor año en 1986 según lo mencionan ellos mismos en su página de internet. Al finalizar esta primera etapa CEMEX contaba con 18 plantas de cemento, 100 de concreto y 5 terminales marítimas ubicadas en su país de origen.

Las compras de compañías en otros países comenzaron en 1992 cuando compra Valencia y Sanson las cuales eran las cementeras más grandes de España, después continuó expandiéndose en el mercado comprando cementeras en países por ejemplo como Venezuela, pero ¿Qué es lo que tenían en común estos países? ¿Por qué funcionaron tan bien estas compras para las compañías? Una de las características más importantes de Cemex es que nunca le tuvo miedo a arriesgarse y lo que hizo en este caso fue buscar los mercados emergentes, buscar países que estaban en pleno desarrollo para ayudarlos a evolucionar al mismo paso de ellos. Otra de las estrategias que es importante recalcar fue que nunca ha tenido socios, sino que más bien compraba a su competencia.

Lamentablemente llegó un punto donde esta estrategia no funcionó más y una de las compras llevó a la compañía a uno de los peores años de su historia, del cual se hablará con más profundidad en los capítulos siguientes.

## CAPITULO 3. CEMEX EN LA CIMA PERIODO PREVIO A SU CRISIS Y DESCENSO (ESTADOS FINANCIEROS)

Con todo lo que se ha hablado a cerca del desarrollo de la compañía en los capítulos anteriores se puede deducir fácilmente cuales son los grandes rasgos que identifican a esta cómo son; la tecnología que ha desarrollado, la importancia que tienen sus clientes entre otras más. Este capítulo se enfoca principalmente a ver como fue el funcionamiento de la cementera durante sus mejores años, desde el 2000 hasta el 2005 que fue en el año que alcanzó su mejor auge. Se revisarán y analizarán las cifras que reportaban en sus estados financieros durante estos años, así como sus cifras en cuanto a producción.

### I. Revisión de Estados de Resultados

El Estado de Resultados es un estado financiero que nos permite saber si la empresa con la que se está trabajando perdió o ganó durante un periodo de tiempo, regularmente los Estados de Resultados se presentan al final de cada año para saber cómo fue el desempeño de las compañías y ver que se puede mejorar para el año siguiente.

En esta sección del capítulo 3 se presentarán y analizarán los principales renglones de los Estados de Resultados pertenecientes a CEMEX desde el año de 1991 hasta septiembre del 2018, eso con el principal objetivo de ver cómo la cementera fue creciendo año con año y compra con compra hasta que llegó a la cima de la cual comenzó a descender posteriormente con un par de compras arriesgadas, hasta llegar a los últimos años, donde se revisará si las utilidades comienzan a ser positivas y a costas de que.

En el siguiente Cuadro 4 se presenta la información consolidada de cada año.

Cuadro 4. Estado de resultados

Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>INFORMACIÓN DE RESULTADOS</b>														
Ventas netas	1,706.00	2,194.00	2,897.00	2,101.00	2,564.00	3,365.00	3,788.00	4,315.00	4,828.00	5,621.00	6,923.00	6,543.00	7,164.00	8,149.00
Costo de Ventas	(1,064.00)	(1,371.00)	(1,747.00)	(1,212.00)	(1,564.00)	(2,041.00)	(2,322.00)	(2,495.00)	(2,690.00)	(3,141.00)	(3,894.00)	(3,656.00)	(4,130.00)	(4,586.00)
Utilidad Bruta	642.00	823.00	1,150.00	889.00	1,000.00	1,325.00	1,467.00	1,820.00	2,138.00	2,480.00	3,029.00	2,888.00	3,034.00	3,563.00
Gastos de operación	221.00	286.00	444.00	325.00	388.00	522.00	572.00	(642.00)	(702.00)	(826.00)	(1,376.00)	(1,577.00)	(1,579.00)	(1,711.00)
Utilidad de Operación	420.00	537.00	706.00	564.00	612.00	802.00	895.00	1,178.00	1,436.00	1,654.00	1,635.00	1,310.00	1,455.00	1,852.00
Otros gastos, neto	(47.00)	(89.00)	(101.00)	(133.00)	(162.00)	(171.00)	(154.00)	(152.00)	(334.00)	(234.00)	(441.00)		(474.00)	
Gastos financieros	(330.00)	(279.00)	(490.00)	(359.00)	(652.00)	(668.00)	(510.00)	(485.00)	(488.00)	(467.00)	(412.00)	(333.00)	(381.00)	(372.00)
Productos financieros	42.00	55.00	133.00	86.00	65.00	53.00	37.00	37.00	31.00	25.00	41.00	45.00	17.00	23.00
Utilidad antes de impuestos	498.00	628.00	630.00	415.00	1,017.00	1,160.00	933.00	893.00	1,136.00	1,246.00	1,522.00	592.00	766.00	1,501.00
Utilidad neta mayoritaria	442.00	545.00	522.00	376.00	759.00	977.00	761.00	803.00	973.00	999.00	1,178.00	520.00	629.00	1,307.00

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INFORMACIÓN DE RESULTADOS</b>														
Ventas netas	15,321.00	18,249.00	21,673.00	21,695.00	14,544.00	14,021.00	14,521.00	14,984.00	14,815.00	14,975.00	13,788.00	13,352.00	13,403.00	10933.07
Costo de Ventas	(9,271.00)	(11,649.00)	(14,441.00)	(14,827.00)	(10,270.00)	(10,090.00)	(10,912.00)	(10,548.00)	(10,170.00)	(10,096.00)	(9,141.00)	(8,570.00)	(8,647.00)	(7,215.11)
Utilidad Bruta	6,050.00	6,600.00	7,232.00	6,868.00	4,274.00	3,930.00	4,303.00	4,436.00	4,645.00	4,879.00	4,647.00	4,782.00	4,756.00	3717.958
Gastos de operación	(3,563.00)	(3,655.00)	(4,261.00)	(4,380.00)	(3,109.00)	(3,083.00)	(3,353.00)	(3,143.00)	(3,144.00)	(3,241.00)	(2,988.00)	(2,883.00)	(2,872.00)	(2,387.99)
Utilidad de Operación	2,487.00	2,954.00	2,971.00	2,587.00	1,165.00	847.00	951.00	1,293.00	1,501.00	1,638.00	1,658.00	1,899.00	1,884.00	1329.971
Otros gastos, neto	(316.00)	(49.00)	(300.00)	(1,918.00)	(407.00)	(500.00)	(419.00)	(418.00)	(378.00)	(350.00)	(190.00)	(89.00)	(88.00)	(82.29)
Gastos financieros	(526.00)	(494.00)	(807.00)	(912.00)	(994.00)	(1,164.00)	(13,536.00)	(1,408.00)	(1,549.00)	(1,609.00)	(1,237.00)	(1,148.00)	(1,147.00)	(489.94)
Productos financieros	39.00	46.00	79.00	52.00	(117.00)	(41.00)	(177.00)	74.00	134.00	194.00	(77.00)	240.00	237.00	13.431
Utilidad antes de impuestos	2,495.00	2,989.00	2,907.00	(1,895.00)	(341.00)	(897.00)	(1,025.00)	(403.00)	(276.00)	(105.00)	199.00	938.00	923.00	804
Utilidad neta mayoritaria	2,112.00	2,378.00	2,391.00	203.00	104.00	(1,064.00)	(1,999.00)	(913.00)	(843.00)	(490.00)	75.00	750.00	806.00	591

Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de CEMEX 1991-2018

A simple vista en el Cuadro 4 se pueden observar como desde el año 1991 hasta el 2008 las ventas de CEMEX fueron aumentando, desde los 1,706 MDD hasta los 21,695 MDD, esto se lo podemos adjudicar a las compras que fue realizando la compañía con el paso de los años. La estrategia que principalmente siguió fue adquirir cementeras que no estaban en las mejores condiciones y que además se encontraban en países con economías emergentes de las que se podían sacar ventajas.

#### A. Subiendo a la cima.

Continuando con el análisis de la primera parte del Cuadro 4, para un subperiodo de 1991 a 2005 ocurrió dentro de este la primera gran compra arriesgada.

Con el primer renglón del Estado de resultados, se puede realizar un análisis previo de cómo se fueron los resultados del año que se estudia. A grandes rasgos se observa que durante este subperiodo, las ventas de CEMEX aumentaron primeramente desde 1991 hasta el 2004 5 veces, atribuyendo este cambio a las pequeñas compras que realizó la cementera, con las cuales pudo crecer no solo en volumen sino también en alcance geográfico, para ese entonces además de tener una mayor presencia en los Estados Unidos, también contaba ya con apertura de otros mercados como Latino América y Asia. El corte se encuentra en el 2004 para poder hacer énfasis a la gran diferencia entre 2004 y 2005 en cuestión de ventas, pues estas aumentaron solo en un año el doble. ¿A qué se debe esto?

Efectivamente la respuesta es a la compra de RMC por 5,800 MDD<sup>17</sup>, la cual era la cementera británica más grande del mundo, pues en 2003 había vendido un poco más de 15.7<sup>18</sup> millones de toneladas de cemento. Si a esta adquisición se le suma el hecho que también los volúmenes crecieron en los demás países, se tiene como resultado la gran cifra de 15,321 MDD para el 2005.

---

<sup>17</sup> Sin autor, (2004). La cementera mexicana CEMEX compra la británica RMC group.

<sup>18</sup> Sin autor, (2004). La cementera mexicana CEMEX compra la británica RMC group.

Es muy importante continuar con los demás renglones del Estado de Resultados y posteriormente del Balance General, pues solo con los datos de las ventas no se puede hacer una conclusión completa sobre el desempeño de CEMEX; por tanto se revisa también como se comportaron sus gastos de producción, administrativos y la deuda que adquirió.

Como se mencionó en el párrafo anterior es muy importante continuar con el análisis de otros renglones del Estado de Resultados: así como las ventas subieron era obvio que el costo de ventas lo iba a hacer, pero lo que hay que revisar en este punto es que lo haya hecho de manera proporcional. En la siguiente tabla se muestra que % de las ventas se fue directamente al costo de ventas.

*Cuadro 5. % Costo de ventas*

Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
%	62.37	62.49	60.30	57.69	61.00	60.65	61.30

Año	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
%	57.82	55.72	55.88	56.25	55.88	57.65	56.28	60.51

Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de CEMEX 1991-2018

Los resultados que se presentan en el Cuadro 5, nos indican que más de la mitad del dinero ganado en las ventas cubren los costos de ventas; la buena noticia en este punto es que con el paso de los años esta proporción se mantuvo, pues no hubiera sido nada favorable para la empresa que las ventas hubieran aumentado, pero que el costo de estas lo hubiera hecho en una mayor proporción. Gracias a esto se observa todavía una estabilidad en la compañía durante la primera parte del análisis del subperiodo de 1991 a 1997.

Prosiguiendo con los demás renglones del estado de resultados, llegamos al renglón más importante; especialmente para los dueños; que es la utilidad neta; esta representa las ganancias que generó la empresa, durante cada año, después de descontar todos los gastos que ocurrieron. Respecto a su tendencia, se observa que la utilidad neta aumentó, pero, hay algunos años como 1994, 1997 y 2002 donde se observa que hay una disminución en las ganancias comparando con el



año anterior. Existen diversos factores a los que podemos atribuir este cambio, pero es vital saber reconocerlos, porque estos serán las áreas de oportunidad que se presenten y se puedan resolver. Posteriormente con el análisis de otros renglones importantes del balance general se verá por categorías, las posibles causas de estos cambios negativos.

## B. Comenzando el descenso

A Lorenzo Zambrano siempre le gustó arriesgar, por lo que las compras que realizaba como se ha venido mencionando a lo largo de este trabajo, siempre fueron de empresas que se encontraban endudadas como fue el caso de RMC, ya que además de comprar el 100% de las acciones de la empresa británica, también adquirió la deuda que la quejaba. Con esta compra Cementos Mexicanos se convirtió en la tercera cementera más grande del mundo y se comenzaba a recuperar de la deuda adquirida por la compra tal y como lo había hecho en ocasiones anteriores, pero eso no fue suficiente para Lorenzo y quiso crecer aún más, de esta manera compró en el 2007 la cementera australiana Rinker por la enorme cifra de 15 mil 300 MDD<sup>19</sup>.

Todavía para el reporte de cierre de año del 2007, la compañía estaba orgullosa de revelar que había sido el mejor año de la historia, y efectivamente así fue; esto lo podemos comprobar en el Cuadro 4 pues las ventas que se alcanzaron durante el 2007 y el 2008 fueron las cifras más altas, pero que en la actualidad no se han podido recuperar. Lamentablemente en el mismo Cuadro 4, se observa que al paso de los años el renglón de ventas va disminuyendo considerablemente, nunca llega a las ventas con las que comienza el análisis en 1991; concretamente se observa una disminución del 50% de las ventas desde el 2008 hasta septiembre de este año; lo que debería de provocar una alarma aquí es que las ventas siguen disminuyendo año con año y es importante identificar cuáles son las razones que lo están provocando, una de ellas es que se sabe que la cementera ha tenido que vender

---

<sup>19</sup> Cedillo Juan, (2007). Compra CEMEX la empresa australiana Rinker Group Limited

algunos de sus activos alrededor del mundo para poder sobrevivir a la crisis, por lo que las ventas que producían esas plantas ya no se ven reflejadas. Este comentario se va a poder reforzar al observar otros renglones financieros.

Hay dos números que también son alarmantes, de acuerdo con el Cuadro 4: a partir del 2008 y uno de estos es el referente a los gastos financieros, pues vemos como estos van aumentando con el paso del tiempo, a pesar de que no hubieron nuevas adquisiciones después que implicaran más deuda; la otra cifra que seguramente preocupó a los accionistas fue la que representa las utilidades, ya que no podemos decir ni que estas eran bajas si no que hasta llegaron a números negativos, algo que efectivamente ellos no se habían encontrado antes. Hasta el año del 2005 fue donde ya se comenzaron a ver ganancias de nuevo, pero todo esto ¿A costa de que?

## II. Relaciones del Estado de Resultados y Balance General

El Estado de Resultados por sí solo nos puede proporcionar muchos datos sobre la salud de las empresas, pero si se relacionan con las cifras del balance general, indudablemente las conclusiones a las que se llegan son más provechosas.

En este capítulo se presentarán los Balances generales que fueron reportados por CEMEX desde el 1991 hasta finales de septiembre del 2018 (ver Cuadro 6), todos estos fueron extraídos de los informes anuales que la misma compañía pone disponible para el público en su página de internet. Con lo que se presente aquí, se podrán reforzar muchas de las ideas que fueron planteadas en párrafos anteriores.

Cuadro 6. Balance general

Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>INFORMACIÓN DE BALANCE</b>							
Efectivo e inversiones temporales	202.00	384.00	326.00	484.00	355.00	409.00	380.00
Capital de trabajo neto	286.00	562.00	595.00	528.00	567.00	611.00	588.00
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	2,614.00	4,124.00	4,407.00	4,093.00	4,939.00	5,743.00	6,006.00
<b>Total activos</b>	<b>3,848.00</b>	<b>7,457.00</b>	<b>8,018.00</b>	<b>7,894.00</b>	<b>8,370.00</b>	<b>9,942.00</b>	<b>10,231.00</b>
Deuda a corto plazo	144.00	884.00	684.00	684.00	870.00	815.00	657.00
Deud de largo plazo	1,267.00	2,436.00	2,866.00	3,116.00	3,034.00	3,954.00	3,961.00
<b>Total de pasivos</b>	<b>1,607.00</b>	<b>3,897.00</b>	<b>4,022.00</b>	<b>4,291.00</b>	<b>4,603.00</b>	<b>5,605.00</b>	<b>5,535.00</b>
Interés minoritario	408.00	649.00	771.00	771.00	889.00	1,000.00	1,181.00
Capital contable mayoritario	1,833.00	2,911.00	3,225.00	2,832.00	2,878.00	337.00	3,515.00
<b>Total capital contable</b>	<b>2,242.00</b>	<b>3,560.00</b>	<b>3,996.00</b>	<b>3,603.00</b>	<b>3,767.00</b>	<b>4,337.00</b>	<b>4,696.00</b>
Flujos de efectivo	-	(206.00)	17.00	257.00	(31.00)	149.00	383.00

Año	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>INFORMACIÓN DE BALANCE</b>							
Efectivo e inversiones temporales	407.00	326.00	308.00	428.00	361.00	291.00	342.00
Capital de trabajo neto	638.00	669.00	813.00	933.00	699.00	576.00	525.00
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	6,142.00	6,922.00	9,034.00	8,940.00	8,963.00	9,265.00	9,613.00
<b>Total activos</b>	<b>10,460.00</b>	<b>11,864.00</b>	<b>15,759.00</b>	<b>16,230.00</b>	<b>15,934.00</b>	<b>16,016.00</b>	<b>17,381.00</b>
Deuda a corto plazo	1,106.00	1,030.00	2,962.00	1,028.00	1,393.00	1,044.00	1,044.00
Deud de largo plazo	3,136.00	3,341.00	2,709.00	4,345.00	4,374.00	4,537.00	4,887.00
<b>Total de pasivos</b>	<b>5,321.00</b>	<b>5,430.00</b>	<b>8,111.00</b>	<b>8,878.00</b>	<b>8,983.00</b>	<b>9,250.00</b>	<b>9,161.00</b>
Interés minoritario	1,251.00	1,253.00	2,398.00	1,975.00	1,207.00	532.00	389.00
Capital contable mayoritario	3,887.00	5,182.00	5,251.00	6,177.00	5,744.00	6,234.00	7,831.00
<b>Total capital contable</b>	<b>5,138.00</b>	<b>6,435.00</b>	<b>7,649.00</b>	<b>8,512.00</b>	<b>6,951.00</b>	<b>6,766.00</b>	<b>8,220.00</b>
Flujos de efectivo	559.00	860.00	886.00	1,145.00	948.00	2,108.00	2,538.00

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INFORMACIÓN DE BALANCE</b>							
Efectivo e inversiones temporales	601.00	1,579.00	794.00	990.00	1,077.00	676.00	1,155.00
Capital de trabajo neto	1,268.00	887.00	1,528.00	1,317.00	949.00	1,512.00	915.00
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	15,541.00	17,196.00	24,010.00	20,514.00	19,776.00	17,902.00	16,787.00
<b>Total activos</b>	<b>26,763.00</b>	<b>23,972.00</b>	<b>49,662.00</b>	<b>45,387.00</b>	<b>44,483.00</b>	<b>40,848.00</b>	<b>38,800.00</b>
Deuda a corto plazo	1,191.00	1,252.00	3,320.00	6,934.00	565.00	826.00	887.00
Deud de largo plazo	8,287.00	5,290.00	16,544.00	11,850.00	15,565.00	16,214.00	16,976.00
<b>Total de pasivos</b>	<b>16,409.00</b>	<b>15,193.00</b>	<b>30,967.00</b>	<b>28,119.00</b>	<b>24,806.00</b>	<b>26,027.00</b>	<b>26,501.00</b>
Interés minoritario	529.00	1,920.00	3,753.00	3,390.00			
Capital contable mayoritario	9,825.00	12,895.00	14,942.00	13,879.00			
<b>Total capital contable</b>	<b>10,354.00</b>	<b>14,779.00</b>	<b>18,695.00</b>	<b>17,268.00</b>	<b>19,677.00</b>	<b>14,821.00</b>	<b>12,300.00</b>
Flujos de efectivo	3,557.00	4,138.00	4,512.00	4,080.00	2,657.00	2,355.00	2,381.00

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INFORMACIÓN DE BALANCE</b>							
Efectivo e inversiones temporales	971.00	1,163.00	854.00	887.00	561.00	558.00	304
Capital de trabajo neto	1,530.00	918.00	1,377.00	228.00	382.00	(359.00)	
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	16,582.00	15,764.00	13,767.00	12,428.00	11,107.00	10,961.00	11563
<b>Total activos</b>	<b>37,260.00</b>	<b>38,018.00</b>	<b>34,936.00</b>	<b>31,472.00</b>	<b>28,944.00</b>	<b>28,944.00</b>	<b>28657</b>
Deuda a corto plazo	589.00	730.00	1,765.00	917.00	622.00	621.00	4525
Deud de largo plazo	16,378.00	16,917.00	14,818.00	14,684.00	12,596.00	12,596.00	9422
<b>Total de pasivos</b>	<b>25,149.00</b>	<b>26,652.00</b>	<b>24,884.00</b>	<b>21,967.00</b>	<b>19,450.00</b>	<b>19,450.00</b>	<b>17263</b>
Interés minoritario							
Capital contable mayoritario							
<b>Total capital contable</b>	<b>12,111.00</b>	<b>11,366.00</b>	<b>10,052.00</b>	<b>9,505.00</b>	<b>9,494.00</b>	<b>10,708.00</b>	<b>11393</b>
Flujos de efectivo	2,624.00	2,643.00	401.00	881.00	1,685.00	1,290.00	504

Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de CEMEX 1991-2018

## A. Relación entre el Balance general y el Estado de Resultados.

A diferencia del Estado de Resultados, el balance general es un reporte de cómo se encuentran las finanzas de la empresa a una fecha establecida. Los datos del balance general se presentan en el Cuadro 6, del periodo bajo estudio y corresponden al 31 de diciembre de cada año.

El primer dato a revisar del Balance general, son los inmuebles, maquinaria y equipo neto. Conforme van pasando los años, se observa en el Cuadro 6 que esta cifra aumenta gracias a las compras que fue haciendo Lorenzo Zambrano, pero eso sucede hasta el año del 2009 donde vemos que comienza a haber una disminución de estas, año con el que coincide que también disminuyeran las ventas, eso precisamente por la compra de RINKER. Así, desde el 2009 en adelante se puede observar cómo año con año con año esta cifra va disminuyendo. La misma tendencia podemos observar en el total de activos, que comienzan a disminuir con el paso de los años después del 2007, pues antes de esta fecha aumentaban igual que los inmuebles. Observando después la deuda, primero la de corto plazo, esta va cambiando con el paso del tiempo, en algunos años aumenta y en otros disminuye.

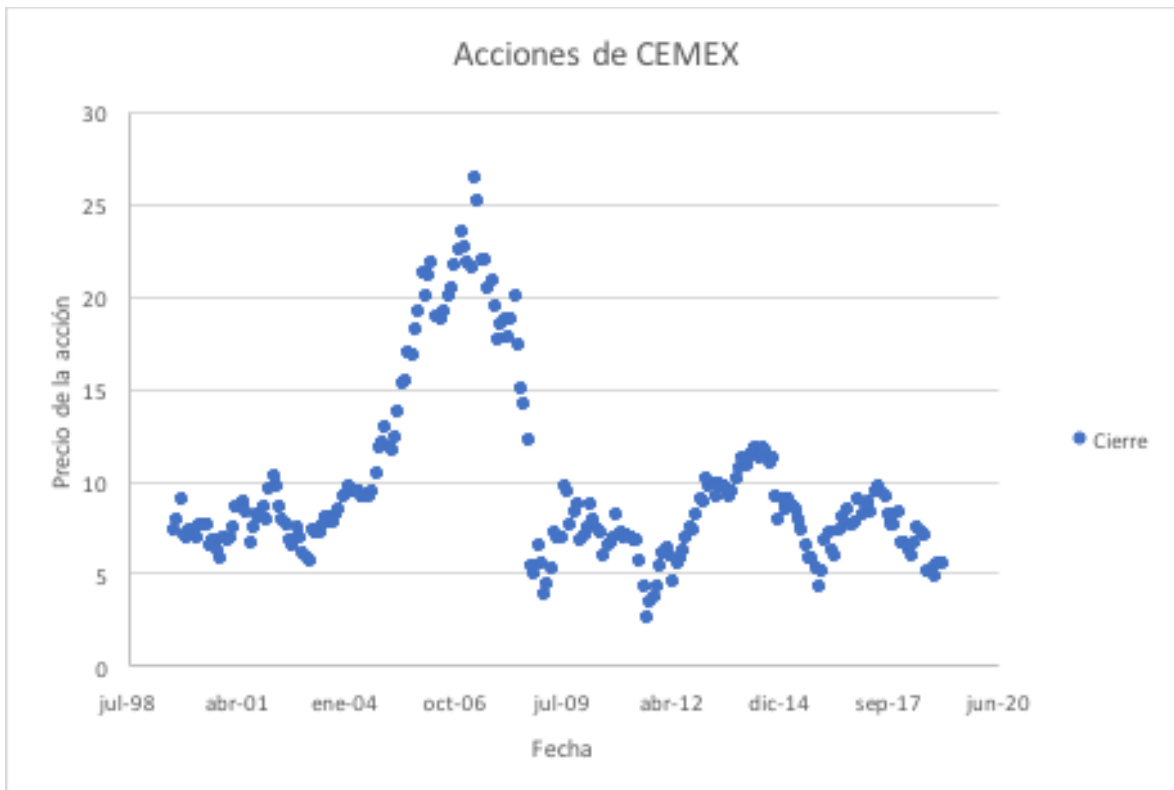
Con respecto a las deudas a largo se observa que esta aumenta con los años, desde 2001 hasta el 2007. Cabe destacar que se nota una gran diferencia entre lo que se debía en 2006 y la cantidad que salda en el 2007, pues fue en la fecha que se dio la compra de la cementera australiana y a partir de este año no se ha visto una recuperación total para CEMEX. Posteriormente el análisis financiero permitirá apreciar con más elementos el desempeño de Cemex en cuanto al manejo de su deuda al incorporar la cobertura de intereses.

Se podría decir que cementos mexicanos ha ido mejorando sus finanzas con el paso del tiempo después de la compra de Rinker, pues su pasivo ha comenzado a disminuir después del 2013, pero si revisamos con detalle el balance general vemos que al mismo tiempo que su pasivo disminuyó su activo también lo está haciendo. Por tanto, se puede ya concluir que una opción de Cemex para poder recuperarse, ha sido la venta de algunas de las plantas y divisiones.

### III. Acciones de CEMEX

Las acciones de la empresa cementera, son otro indicador que nos ayuda a monitorear su situación durante el paso de los años.

Gráfico 1. Acciones de CEMEX durante el tiempo



Fuente: Elaboración propia, Investing.com

En la gráfica 1, se muestra cómo ha cambiado el precio de las acciones de CEMEX desde 1999 hasta febrero del 2019. Como se puede observar el punto más alto se ubica en el 2007. En mayo de este año fue cuando la acción llegó a un precio de 26.37 MXN<sup>20</sup>; este resultado se puede atribuir a que este año Cemex adquirió a Rinker y con esto el valor y la posición de la compañía subió de manera importante; así como se vio el impacto de la compra de Rinker en las acciones también se vio reflejada de inmediata la crisis que comenzaría en 2008, pues el precio comenzó a

---

<sup>20</sup> Investing. com

bajar de manera inmediata hasta que llegó a un mínimo de 2.5 MXN<sup>21</sup> durante septiembre del 2011. Desde esa fecha en adelante las acciones han tenido fluctuaciones, en momentos se aprecia que comenzaba a subir el precio de nuevo, mientras que en otros comenzaba a bajar. En la actualidad como se puede observar en el gráfico 1, a pesar de que CEMEX ya está presentando utilidad, el precio de la acción no se encuentra en uno de sus mejores momentos, pero tampoco está en uno de sus peores.

---

<sup>21</sup> Investing.com

## CAPITULO 4. ANÁLISIS FINANCIERO DE CEMEX, 1991, 2008

En el capítulo anterior se analizó la tendencia de renglones importantes de los estados financieros de Cemex, a partir de 1991 y hasta el segundo trimestre del 2018, esto con el objetivo de revisar como variaron con el paso de los años las cifras de la cementera. Esto permitió empezar a tener una visión general de las tendencias financieras de la empresa, como preámbulo a un análisis financiero que se realiza en este capítulo, por categorías. Por tanto en este capítulo se mostrará un análisis financiero de cada uno de los años del periodo 1991-2008, así como también se presentará la interpretación de estos mismos.

### I. Interpretación del análisis financiero

En el Cuadro 7 se presentan números muy variados, pero lo importante es saber que significan cada uno de estos, así como su variación positiva o negativa.

#### A. Liquidez

La razón corriente es el coeficiente más representativo de esta categoría que nos dice qué tan fácil va a poder pagar CEMEX su deuda a corto plazo con el dinero que tiene ya líquido o cualquier otro concepto que pertenezca a su activo a corto plazo; en 1991 año en el que inicia nuestro análisis vemos una razón corriente muy favorable, pues es mayor a la referencia que se tiene como una razón corriente ideal que debe ser de 2 veces; el principal factor al que se le puede atribuir este resultado es que para ese entonces Cementos Mexicanos todavía no comenzaba con sus fuertes endeudamientos por adquirir nuevas plantas y activos.

Cuadro 7. Análisis financiero de CEMEX

Liquidez	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Razon corriente	3.4	1.1	1.3	1.5	1.1	1.3	1.5
Prueba del ácido	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1
<b>Endeudamiento</b>							
Deuda total (%)	42	52	50	54	55	56	54
<b>Rentabilidad</b>							
Margen neto (%)	25.9	24.8	18.0	17.9	29.6	29.0	20.1
Rendimiento del activo total (%)	11	7	7	5	9	10	7
Rendimiento al capital contable (%)	20	15	13	10	20	23	16
<b>ANALISIS DUPONT</b>							
ROT (%)	11.5	7.3	6.5	4.8	9.1	9.8	7.4
ROE (%)	19.7	15.3	13.1	10.4	20.1	22.5	16.2

Liquidez	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Razon corriente	0.9	1.0	0.4	1.3	0.8	0.8	0.8
Prueba del ácido	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>Endeudamiento</b>							
Deuda total (%)	51	46	51	55	56	58	53
<b>Rentabilidad</b>							
Margen neto (%)	18.6	20.2	17.8	17.0	7.9	8.8	16.0
Rendimiento del activo total (%)	8	8	6	7	3	4	8
Rendimiento al capital contable (%)	16	15	13	14	7	9	16
<b>ANALISIS DUPONT</b>							
ROT (%)	7.7	8.2	6.3	7.3	3.3	3.9	7.5
ROE (%)	15.6	15.1	13.1	16.0	7.5	9.3	15.9

Liquidez	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Razon corriente	1.6	2.0	0.7	0.3	3.6	2.6	2.3
Prueba del ácido	0.1	0.3	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1
<b>Endeudamiento</b>							
Deuda total (%)	61	51	62	62	56	64	68
<b>Rentabilidad</b>							
Margen neto (%)	13.8	13.0	11.0	0.9	0.7	-7.6	-13.8
Rendimiento del activo total (%)	8	8	5	0	0	-3	-5
Rendimiento al capital contable (%)	20	16	13	1	1	-7	-16
<b>ANALISIS DUPONT</b>							
ROT (%)	7.9	7.9	4.8	0.4	0.2	-2.6	-5.2
ROE (%)	20.4	16.1	12.8	1.2	0.5	-7.2	-16.3



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Liquidez</b>							
Razon corriente	4.2	2.9	1.3	1.2	1.5	0.3	0.1
Prueba del ácido	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0
<b>Endeudamiento</b>							
Deuda total (%)	67	70	71	70	67	67	60
<b>Rentabilidad</b>							
Margen neto (%)	-6.1	-5.7	-3.3	0.5	5.6	6.0	5.4
Rendimiento del activo total (%)	-2	-2	-1	0	3	3	2
Rendimiento al capital contable (%)	-8	-7	-5	1	8	8	5
<b>ANALISIS DUPONT</b>							
ROT (%)	-2.5	-2.2	-1.4	0.2	2.6	2.8	2.1
ROE (%)	-7.5	-7.4	-4.9	0.8	7.9	8.5	5.2

Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de CEMEX 1991-2018

Posteriormente con el paso del tiempo, este número se fue modificando, pero no de manera favorable, pues estuvo debajo de lo ideal, mejoró mucho para los años del 2009 al 2012, pero posteriormente ocurrió un declive muy fuerte, siendo niveles ya muy críticos el año 2017 y el 2018, de .3 veces y .1 veces, respectivamente. Lamentablemente, se comienzan a ver los estragos de la compra de Rinker y es donde vemos que la razón corriente presenta uno de sus números más bajos; después de ese año este indicador comenzó a subir gracias a las ventas que tuvo que realizar para poder sobrellevar la crisis en la que se encontraba. Es probable que en los últimos años Cemex ya no ha realizado venta de activos, lo que hace que no tenga una cantidad suficiente de dinero líquido o de inventario que se convierta en dinero, para poder cubrir sus compromisos. En el cuadro 6 se observa lo mencionado anteriormente, pues desde 2016 el activo total de la empresa es el mismo.

Por otro lado, se esperaría encontrar el mismo comportamiento en el siguiente concepto del Cuadro 7: la prueba del ácido. Pero para nuestra sorpresa este número siempre se mantuvo en el mismo rango de alrededor de 0.1, podemos atribuir esto a que en realidad la cantidad de efectivo que tenía CEMEX no cambió a grandes rasgos con el paso del tiempo, ya que siempre que tenía entradas de efectivo estas se usaban para poder cubrir su deudas o invertir en nuevos activos; además de que también se puede observar en el balance general, que sí existía un aumento en el dinero en efectivo, el aumento a la deuda de corto plazo también sucedía de manera proporcional.

## B. Endeudamiento

A grandes rasgos en esta sección vemos que tan sano ha sido el endeudamiento por el que ha pasado Cemex durante el tiempo que se ha encontrado en operación. Si bien es verdad, como se ha venido mencionando a lo largo de esta tesis, la principal estrategia que la compañía siguió para poder posicionarse como una de las mejores cementeras alrededor del mundo fue el a otras empresas, así como también la adquisición de deudas. Al observar en el Cuadro 7, la tendencia de la deuda, durante los primeros años el porcentaje de deuda no pasaba del 60% aproximadamente, esto aunque no era lo ideal nos muestra cómo aunque se adquiría una nueva deuda con la compra de alguna planta, esta se podía cubrir en un tiempo relativamente corto, lo que hacía que el porcentaje de endeudamiento se mantuviera más o menos igual.

Después del 2009 se puede notar que el % de deuda aumenta hasta llegar a su máximo en 2013 que fue de \$26,652 mdd; son diferentes aspectos a los que se les puede adjudicar este aumento, claro, entre ellos se encuentra la deuda que se adquirió con RINKER, después la crisis que tuvo el mercado de la construcción en México y Estados Unidos, así como todas las puertas que se le cerraron a Cementos Mexicanos en años después. Lo interesante en este punto es que el máximo de deuda coincide justamente con el año en que muere Lorenzo Zambrano, es casi obvio que al no tener un líder definido, la situación de la empresa entraría en una situación crítica.

## C. Rentabilidad

Entre otros aspectos, la rentabilidad de una empresa nos indica si realmente los ingresos son más altos que sus egresos; en relación a las deudas este se aprecia más con la cobertura de intereses, se puede contestar si son más las ganancias que está adquiriendo que los costos por deudas. En este caso se usaron tres indicadores para poder medir la rentabilidad de Cementos Mexicanos. El primero de estos es el margen neto; su tendencia muestra si la empresa a lo largo del tiempo tuvo resultados positivos o negativos. No hay un rango exacto en el que deba de

estar el margen neto para poder decir que una empresa es rentable o no, pero también es muy claro que las empresas con un margen neto alto, son más estables en su rentabilidad. Los otros indicadores de rentabilidad que se revisan son el rendimiento a la inversión y el rendimiento al capital contable, este último de especial interés para los dueños.

Revisando los resultados que arrojó el análisis financiero con CEMEX, podemos observar que el margen neto fue un número muy variable a lo largo de los años, primero comienza con porcentajes de alrededor del 25% y después estos van disminuyendo. Algunos años destacan, 2002 por ejemplo, las ventas son mayores que en los anteriores, pero el margen neto es menor; la explicación a esto es que durante ese año, así como en otros aunque hubiera ventas mayores, los compromisos de costos y gastos también crecían e hicieron que las ganancias finales disminuyeran. Es muy importante saber que una empresa no se puede medir solo con las ventas que tiene, por más altas que estas sean, hay que tomar en cuenta el costo que también implican y el impacto que tienen los demás compromisos de la compañía en las ganancias. Lamentablemente en los últimos años estas cifras no han sido muy favorecedoras para CEMEX, en algunos años como 2012, 2013 y 2014 podemos encontrar márgenes negativos en vista de que los gastos excedieron las ventas, por lo que no hubo ganancias esos años. Después después se ve una recuperación en este concepto, pero no se ha logrado llegar al rendimiento con el que inició la compañía muchos años antes. Por ejemplo, la empresa tuvo ganancias netas de \$2,112 mdd en el 2005, y de sólo \$806 mdd en el 2017.

Los siguientes dos indicadores nos hablan también del rendimiento que tiene la empresa, pero ahora respecto al activo total y el capital contable. Los números en estos campos no son tan grandes como en el rendimiento medido con las ventas, pues se basan del activo total y el capital contable. Estas cifras nos están indicando cuanto en realidad del activo que se tiene y del capital contable se está convirtiendo en verdaderas ganancias. Desafortunadamente se encuentran números negativos de nuevo por la misma situación de las utilidades negativas. Vemos que luego del

2014 hay una recuperación, pero con estas cifras es muy importante revisar si la rentabilidad está aumentando debido a que las ganancias están siendo mayores o a que el denominador de la operación se está reduciendo como consecuencia de la venta de activos, tal como es el caso de la cementera. En los capítulos siguientes se revisará cuales fueron estas ventas de activos y cómo afectaron a la situación financiera de CEMEX.

#### D. Análisis DUPONT

Con el análisis dupont, que se centra en tres variables: productividad medida por la rotación de los activos totales, rentabilidad medida por el margen neto, y por la razón de deuda total, se va a poder determinar, cuál de estos componentes han contribuido más o menos en el rendimiento a las inversiones, y al rendimiento al capital contable. Por tanto los dos indicadores que se analizan con el análisis dupont son: El ROI y el ROE.<sup>22</sup>

La tendencia que se observa en estos números es la misma que la de la sección de rentabilidad, y miden lo mismo; sin embargo, el análisis dupont quiere conocer con precisión acerca de la productividad y la rentabilidad para el caso del rendimiento a la inversión; y además de estas dos variables el componente de deuda para determinar cuál de estos tres componentes provoca el resultado del rendimiento al capital contable. Así se podría explicar acerca de los números y especialmente aquellos que resultaron en números negativos, y considerar cómo posteriormente se dio una recuperación en términos nuevamente de productividad, rentabilidad y deuda.<sup>23</sup> En términos generales lo que provocó los resultados de ROT fue esencialmente gracias a la productividad, pero el margen fue con lo que más se lidió, especialmente son graves los años del 2012 al 2014, posteriormente se ha logrado una ligera mejora en rentabilidad hacia los últimos años del periodo

---

<sup>22</sup> Por sus siglas en inglés ROI significa Return on Investment, y ROE Return on Equity.

<sup>23</sup> Para la productividad se observa el comportamiento de las ventas más adelante, porque estas han ayudado a que la empresa sobreviva y continúe.

analizado, sin embargo para estos años se disminuye el componente de productividad ya que las ventas y los activos totales tienden a disminuir, en relación a los niveles del 2005.

## CAPITULO 5. ¿QUÉ FUE LO QUE EN REALIDAD PROVOCÓ RINKER?

A lo largo de esta tesis se ha venido mencionando que uno de los principales factores que llevó a Cementos Mexicanos a la ruina fue la compra de la cementera australiana Rinker, pero si esta fue la misma estrategia que había estado aplicando anteriormente con sus otras compras... ¿qué fue lo que hizo que con esta adquisición todo fuera diferente? Existen una serie de factores que influyeron para que la recuperación de CEMEX no fuera favorable, por ejemplo, la crisis que sufrió el sector inmobiliario en el periodo de 2007-2008, la presión que sufrió por parte de los bancos para que cubriera sus deudas, así como la pérdida de sus activos para poder cubrir las deudas con las que se encontraban comprometidos y por si fuera poco la muerte en 2014 de su líder Lorenzo Zambrano.

El propósito de este capítulo es principalmente revisar cada uno de estos factores para poder identificar de una mejor manera cual fue la situación que no le favoreció a la compañía y poder comparar con las condiciones que cuenta en la actualidad, para finalmente dar una conclusión con fundamentos suficientes.

### I. Situación bancaria

Los mejores aliados que pudo haber tenido CEMEX para su desarrollo fueron los bancos que siempre estuvieron apoyándolo al momento de adquirir cada una de sus nuevas plantas, ya que siempre proporcionaron líneas de crédito accesibles, con términos y condiciones muy favorables; esto sucedió hasta que comenzó la crisis y los bancos comenzaron a exigir el pago de sus deudas, así como hubo otros que cerraron sus puertas a la empresa mexicana para poder tener cualquier negociación con ella. Es obvio que, para aquel tiempo, en los años 2008-2009 la situación era desesperante, pues no había un camino claro aún de cómo comenzar a solucionar los problemas que se tenían, lo único que estaba funcionando para aquel entonces fue la venta de algunos activos, tema que se verá más adelante. Posteriormente otra de las ideas que surgió a los empresarios fue la renegociación de la deuda, esto con el objetivo principal de tener un plazo más amplio para cumplir con sus obligaciones.

Las negociaciones para cambiar las condiciones de los créditos y préstamos se hicieron tres veces 2009, 2012 y 2014.

#### A. Primera negociación 2009

Para el año de 2009 la crisis de CEMEX apenas estaba comenzando y la empresa mexicana tenía una deuda con los bancos de muchos millones de dólares.

El primer paso que dieron para comenzar a arreglar la situación, fue reunir a 300 banqueros aproximadamente en Madrid para poder negociar de nuevo los términos de las obligaciones que vencían en los siguientes tres años. Es importante mencionar que el lugar seleccionado fue Madrid debido al significado que tenía esta ciudad en cuanto al mercado del cemento para la compañía, ya que después de México y Estados Unidos, Madrid era el lugar donde más ventas se tenían, además de que la sede de sus principales acreedores se encontraba en esa ciudad.

Algunos bancos como BBVA, CITI, HSBC, RBS y Santander fueron llamados para esta negociación.

Sin entrar a mucho detalle en esta renegociación, lo que sucedió fue lo siguiente. El 13 de julio de 2009 era la fecha límite que tenía Cementos Mexicanos para aplazar algunos de sus pagos, por lo que antes de llegar a este día tenían que pensar en una estrategia para poder renegociar aproximadamente \$14.500 millones de dólares<sup>24</sup> y cambiar los vencimientos de sus deudas a febrero del 2014.

Cómo se mencionó anteriormente, CEMEX ya tenía obligaciones referentes a esta deuda para cubrir los próximos tres años, debía de pagar \$4,284 MDD para 2009, \$3,882 en 2010 y \$7,845 en 2011<sup>25</sup>, pero era casi imposible lograr esto, ya que las ventas habían bajado de una manera brutal debido a la crisis de la construcción por la que atravesaba la industria en Estados Unidos.

Lorenzo Zambrano menciona en una de sus entrevistas, que estos meses fueron muy difíciles para todos, pues nadie creía que la compañía pudiera salir de esta

---

<sup>24</sup> Ortín Ramón, (2009). Cemex prevé cerrar hoy la refinanciación de su deuda de 13.355 millones

<sup>25</sup> Ortín A. (2009). Cemex tiene hasta el 31 de julio para refinanciar 13.355 millones

crisis y hubo otras personas que comenzaron a dar malas referencias de esta misma con el objetivo de hundirla más y provocar su cierre.

Para poder lograr la negociación se decidió contratar a un asesor, el primer elegido fue Euercore Partners, pero en poco tiempo Zambrano decidió en dejar de recibir sus servicios, pues la principal recomendación que le dieron fue que liquidaran la empresa, esto con el fundamento de que ninguna institución iba a querer colaborar con ellos y negociar de nuevo sus deudas.

Quien cubrió después el puesto de asesor fue Lazard, esta compañía fue elegida gracias a sus buenos antecedentes en este tipo de casos, un año antes habían renegociado la deuda privada de México con los mismos acreedores que CEMEX tenía problemas, por lo tanto, ya tenían experiencia con ellos.

Lazard fue quien logró llevar a cabo la negociación con la principal sugerencia de dividir a todos sus acreedores en diferentes grupos. El primero fue llamado G-6, en este estaban los bancos a los que se les debían mayores cantidades, en el siguiente se encontraban los mismos participantes del G-6 más algunos que tenían deudas no tan grandes como BBVA, Santander, HSCBC, BNP, Citigroup, Paribas y Royal bank of Scotland; el último grupo estaba conformado por los dos anteriores y 8 acreedores más.

Lazard menciona que la negociación fue muy difícil, pues todos los bancos con los que se tenían deudas debían de estar de acuerdo, esto no fue sencillo, podía ser que las garantías que se le ofrecían a uno no le convenían a otro de los participantes, así como los plazos de pago, penalizaciones, etc.

Por fin el 14 de agosto del 2009 se presentó la propuesta de los términos de refinanciamiento a todos los interesados, la cual fue aceptada.

Entre las cosas pactadas se encontraba el no repartir dividendos a ninguno de sus accionistas, así como limitar sus inversiones hasta el 2013.



## B. Negociaciones posteriores<sup>26</sup>

Luego de la primera negociación de la deuda ocurrieron al menos tres más, la primera sucedió en el 2012, con la cual acordaron ampliar entre 3 y 4 años las deudas que vencían en 2014. Esta pequeña negociación solo duró dos meses, concretándose el 7 de septiembre de 2012.

Para 2014 la cementera mexicana comenzó con nuevas negociaciones sobre las que ya había hecho años atrás en 2009, algunos de los plazos que se habían impuesto vencían en el 2014, por lo que durante este año se logró llegar a nuevos acuerdos para que ahora los nuevos vencimientos fueran en 2017 y 2019.

Lorenzo Zambrano pensaba tener lista esta negociación antes del 31 de octubre del 2014, además de que también entre sus objetivos se encontraba el añadir nuevos acreedores a la deuda. Con todos los cambios que se tenían planeados se mejoraría la eficiencia operativa, así como el perfil de deuda sería mucho mejor.

Posterior a estas negociaciones CEMEX se ha encargado de seguir buscando la manera de llegar a acuerdos con sus acreedores, así como de disminuir sus deudas mediante diferentes estrategias, por ejemplo, la venta de sus acciones.

## II. Efecto de las crisis del 2008 alrededor de Cementos Mexicanos.

En 2008 sucedió una de las crisis más importantes a nivel mundial, la cual comenzó en el sector inmobiliario en Estados Unidos y después se extendió hasta la unión europea lo que obviamente afectó de manera negativa a CEMEX pues estas dos regiones eran los principales mercados en los que se desarrollaba.

Como consecuencia de esta crisis hubo una disminución del 42% de la venta de hipotecas en Estados Unidos y otra del 27%<sup>27</sup> en las transacciones de vivienda en España. Durante esta crisis hubo diferentes sucesos en cadena, posterior a lo descrito en las líneas anteriores, la compañía pronosticó que los volúmenes de venta de cemento y concreto cayeran en un 7 y 9%<sup>28</sup> respectivamente durante el

---

<sup>26</sup> Esta información fue recabada de diferentes páginas como Forbes y Expansión de CNN que dieron cubrieron estas negociaciones así como de los reportes anuales publicados por la cementera.

<sup>27</sup> Sin autor, (2009). La crisis hipotecaria golpea a Cemex

<sup>28</sup> Sin autor, (2009). La crisis hipotecaria golpea a Cemex

2008, pero tenían la esperanza de que cuando la crisis terminara las ventas también se normalizaran y podrían recuperarse.

Durante este año además de tener que cargar con la crisis hubo otros factores que hicieron que las ganancias de CEMEX se redujeran, uno de estos fue el precio alto del combustible que impactaba de manera inmediata a la cadena de suministro, así como este hubo otros más que provocaban que, aunque las ventas aumentaran al final la utilidad operativa disminuía gracias a que los gastos aumentaban.

Para poder sobrellevar la crisis se tuvieron que seguir diferentes estrategias, entre ellas disminuir los gastos, por lo que hicieron un paro técnico temporal de su planta en Brooksville North, otra de las acciones que tuvieron que tomar fue el recortar sus planes de inversiones.

Lamentablemente todo lo que se hizo no fue suficiente para poder salir libres de la crisis y este efecto se vio reflejado en las acciones que comenzaron su descenso desde el 2008 hasta que llegaron a su precio más bajo en años posteriores.

### III. Nacionalización del mercado en Venezuela

El 3 de abril del 2008, Cemex recibió otro golpe que no se esperaba y que afectaría en gran medida a sus finanzas. Hugo Chávez, presidente de Venezuela en aquel entonces anunció ese día que la industria cementera pasaría a manos del país.

Para poder sostener esta decisión el gobierno argumentaba que se pagaba una gran cifra por la poca cantidad de material que les llegaba, además de que gracias a este déficit se tenían atrasos en la construcción de diversas viviendas para el pueblo. Otro de los puntos que Chávez tenía a su favor era que la materia prima para poder crear el cemento era muy barata en Venezuela y que esta era demasiado basta en el país como para que no hubiera el cemento necesario y a precios muy altos; todo esto como consecuencia de que mucho del cemento que se producía en dicho país no se quedaba para surtir las necesidades del mismo, si no que se exportaba a otros países del mundo.

No solo Cementos Mexicanos se vio afectado con esta decisión, además de la mexicana, había otras dos compañías en Venezuela encargadas de producir

cemento y sus derivados para posteriormente distribuirlos, Lafrague con el 15% de la producción total y Holcim con el otro 15%; el 50%<sup>29</sup> de la producción estaba en manos de Cemex y el resto en manos del gobierno venezolano.

Continuando con la historia de esta nacionalización, es importante resaltar que la compra de las acciones que más le costó al gobierno venezolano fue la de la compañía mexicana, no fue nada fácil que las dos partes se pusieran de acuerdo en la cifra que de verdad representará el valor de la empresa, además de que se presumía que Zambrano seguramente contaba con el apoyo del gobierno mexicano para que no se viera tan afectado su imperio.

Al final el golpe para Cemex fue muy notorio, en Venezuela tenía una capacidad de 4.6 millones y 33<sup>30</sup> plantas productoras, lo que representaba el 3% de las ventas globales de Cemex, además de que también ofrecía empleo a poco más de 3000<sup>31</sup> personas.

#### IV. Muerte de Lorenzo Zambrano

En el 2014 parecía que la situación de Cemex ya estaba mejorando, pero no contaban con que ese año durante un viaje de negocios el líder del gran imperio falleciera en Madrid a los 70 años. Zambrano había sido la mente detrás del éxito de Cemex y quien también no permitió que durante la crisis y los diversos problemas que aparecieron la empresa cayera. ¿Qué pasaría ahora sin un líder?

Lo que todos esperaban y lo que efectivamente sucedió fue que durante esa semana las acciones cayeron 1.99% en la bolsa mexicana y 2.18%<sup>32</sup> en la bolsa de Nueva York, por otro lado, los esfuerzos que se habían estado realizando para mejorar su liquidez, así como para ampliar los vencimientos de la deuda se vieron afectados.

Cuando la noticia fue del conocimiento de los medios de comunicación de inmediato las interrogantes sobre el futuro de la compañía comenzaron a manifestarse, ante estos cuestionamientos se anunció que el consejo de administración se reuniría

---

<sup>29</sup> Sin autor, (2008). Venezuela nacionaliza la industria cementera

<sup>30</sup> Sin autor, (2008) Cemex fue discriminado en Venezuela, aseguran.

<sup>31</sup> Sin autor, (2010). Cemex sufre revés en Venezuela

<sup>32</sup> Sin autor, (2014). Cemex abre la sucesión, tras la muerte de Lorenzo Zambrano

para elegir a un sucesor que ocupara su lugar tan pronto como sea posible, además de que también se mencionó que los planes de recuperación continuaban en pie, querían recuperar sus niveles de inversión para poder continuar con su crecimiento y esperaban que para el 2018 esto ya estuviera sucediendo.

Los designados para ocupar el lugar de Lorenzo Zambrano fueron; Rogelio Zambrano, su primo, como presidente de la compañía y Fernando Gonzales como director general, ambos ya con experiencia y conocimiento de la compañía, estas nuevas designaciones tuvieron un cambio positivo cuando se dieron a conocer, las acciones de CEMEX subieron 1% <sup>33</sup> en la bolsa global.

---

<sup>33</sup> Sin autor, (2014). Cemex designa sucesor de Lorenzo Zambrano.

## CAPITULO 6. Proyectos y ventas para levantar CEMEX

Los últimos años la situación para CEMEX ha comenzado a mejorar, ha sido un trabajo muy difícil, pero poco a poco y gracias a diferentes proyectos están logrando recuperarse. En este capítulo se hablará de cuáles son los proyectos que se han implementado, así como cuáles han sido sus consecuencias tanto positivas y negativas y cuales apenas son planes para implementarse en algunos años.

### I. Venta de activos

Es bien dicho que los bienes están para remediar los males; desde que la crisis comenzó esta fue la primera solución a la que recurrieron los empresarios, ya que en 2008 vendieron a Holcim gran parte de las acciones de Rinker que habían comprado un año atrás, vendieron 348 instalaciones de la cementera australiana, entre ellas 249 eran plantas de concreto, 83 canteras de agregados y 16 plantas de tubos de concreto, todo lo anterior solo 1,640 mdd<sup>34</sup>, los activos anteriores solo representaban el 25% de las acciones totales que tenía CEMEX, Holcim ya contaba anteriormente con el 50% de Rinker.

Esta venta fue el inicio de la austeridad que llevaría la empresa durante los siguientes años, no es de más mencionar que como una de las consecuencias que hubo de estas ventas fueron miles de despidos.

La venta del material producido en las plantas de CEMEX no fue suficiente para poder observar una disminución en su deuda, de hecho como se puede observar en los análisis financieros que se presentaron anteriormente no había ni utilidad, por lo que en 2016 se decidió volver a vender otro de sus activos, en ese año se vendieron por solo 306 mdd<sup>35</sup> una planta de cemento en Odesa, Texas, dos terminales de cemento y el negocio de materiales de construcción en El Paso Texas y Las Cruces, Nuevo México; todo a Grupo Cementos de Chihuahua compañía que también tenía operaciones en México y Estados Unidos. Para 2016 también se

---

<sup>34</sup> Zuñiga Antonio, Carrizales David, (2009). Vende Cemex a su rival Holcim varias instalaciones en Australia.

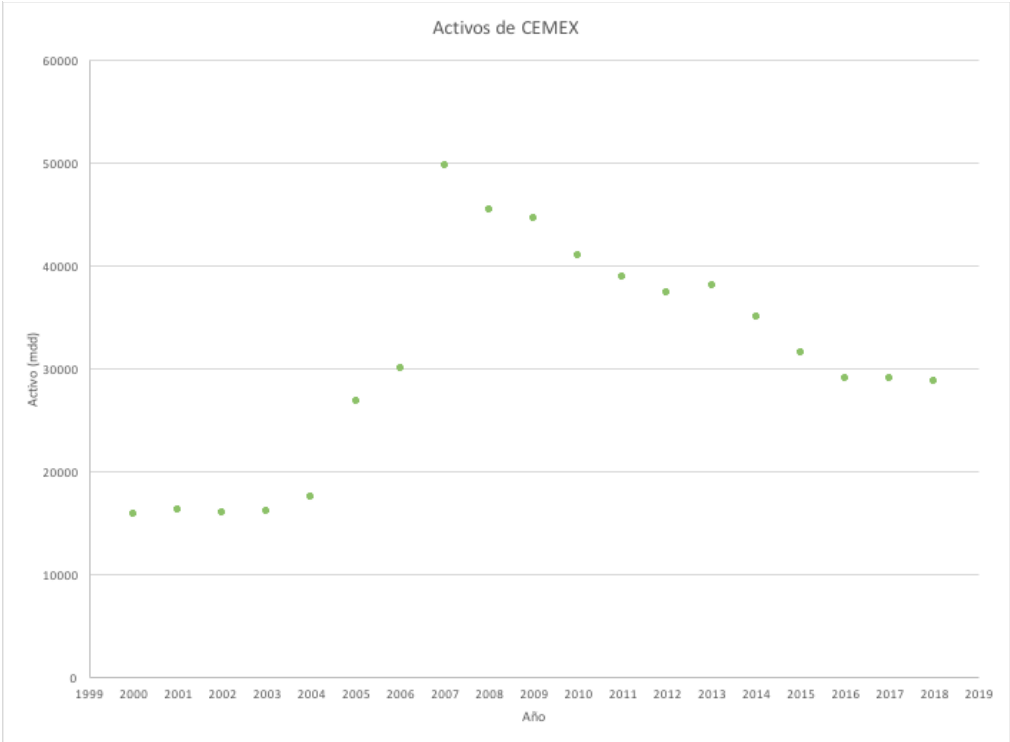
<sup>35</sup> Aristegui, (2016). Cemex vende activos de Cementos Chihuahua en 306 mdd.

anunció la venta de una planta en Fairbon por 400 millones<sup>36</sup> de dólares a Eagle Materiales Inc.

Durante el 2018 se anunció el plan “Un CEMEX más fuerte”, en base a que los años anteriores se vio que con la venta de activos se había mejorado la situación de la empresa, se anunció que este plan iba a continuar durante los próximos años; dicho plan consta de la venta de activos entre 1,050 y 2000 mdd<sup>37</sup>. El principal objetivo de estas nuevas es mejorar la rentabilidad y reducir su deuda en 3,500mdd<sup>38</sup> para 2020. Otra de las cuestiones importantes de este plan, es que se decidió cancelar la política de dividendos que se había instalado cuando se negoció la deuda en el 2009.

En la siguiente gráfica se muestra como se movieron los activos de Cemex durante los años.

*Gráfico 2. Activos de CEMEX*



Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de Cemex 1991-2018

<sup>36</sup> Cantera, Sara, (2016). Cemex vende activos en Estados Unidos.

<sup>37</sup> García, Daniela, (2018). Crea Cemex plan “Más fuerte”

<sup>38</sup> García, Daniela, (2018). Crea Cemex plan “Más fuerte”

Cómo se ha venido mencionando a lo largo de todo este documento, la compra de activos fue la principal herramienta que Cemex usó para su crecimiento y esto se puede ver reflejado en el gráfico anterior, hasta el año 2007 cuando tuvo su última adquisición que fue Rinker, posteriormente se puede notar de inmediato la disminución de los activos, sustentando lo que se mencionó en párrafos anteriores, apenas en 2017 se ve una cantidad constante en los activos.

## II. Proyectos con la comunidad

Las ventas y los números no han sido la única contribución que se ha tenido para levantar a Cemex de la ruina. Los proyectos internos, así como los que benefician a la sociedad han sido fundamentales para tener un avance en la recuperación de la compañía.

### A. Proyecto del Rio Nilo

CEMEX ha comenzado a recuperar su nombre y credibilidad alrededor del mundo, tanto así que durante el primer cuarto del 2018 anunció que un año antes había participado en el tercer proyecto más grande del Rio Nilo; este fue la presa de Assiut. Para su construcción CEMEX fue el principal proveedor de cemento.

Proyectos de este tipo son los que necesita la compañía, no solo en los que una parte tenga beneficios, con este mas de 5 millones de trabajadores agrícolas verán los resultados positivos impactados en sus actividades diarias.

El proyecto no solo trataba de la presa, también de una planta hidroeléctrica. En total dieron 160,000<sup>39</sup> toneladas de cemento de alta resistencia y de bajo calor de hidratación, material de la mejor calidad como siempre había estado manejando la cementera.

### B. Pavimentación de las calles de México

A pesar de ser una compañía multinacional, cementos mexicanos, siempre se ha preocupado por estar presente en nuestro país; por eso es que en varias ocasiones

---

<sup>39</sup> CEMEX, (2018). CEMEX participa en el tercer proyecto más grande del Río Nilo.

ha participado en proyectos para repavimentar algunas de las avenidas o carreteras de México.

A pesar de estar en años de crisis en 2013, repavimentaron 7,839,000<sup>40</sup> m<sup>2</sup> de vialidades y carreteras con cemento hidráulico, algunas de estas obras comenzaron en el segundo semestre del 2012 y fueron concluidas hasta el 2013. Durante este proyecto, CEMEX no solo ayudó proporcionando el material necesario para la restauración de las carreteras, sino que también especialistas de su centro de tecnología diseñaron el material perfecto con las características que eran necesarias para el lugar destinado, ya que, para saber qué tipo de cemento y concreto se debe de usar es importante conocer el tipo de transporte que transita por esas carreteras, el tráfico que se provoca, el clima, entre otras cuestiones más que son tomadas en cuenta para el diseño del material perfecto según las condiciones; esto con el objetivo de ofrecer un producto de calidad que tenga vida útil de hasta 20 años.

El beneficio que tuvo como resultado este proyecto no solo fueron carreteras más accesibles, también se vio reflejado en el ambiente, con mejores carreteras es seguro que el congestionamiento se reducirá, además de que CEMEX siempre se ha preocupado por la sustentabilidad de sus proyectos y en este caso el concreto que proporcionó tenía características específicas que hacen que absorba menos el calor y por ende la temperatura ambiental disminuya o no sea tan alta.

No solo en 2013 participó en proyectos de pavimentación, el año pasado en 2018 anunciaron su participación en el proyecto del Gobierno del estado de Sinaloa para la pavimentación de varias zonas habitacionales del estado, así como de avenidas principales; como resultado de este mismo se renovaron 250,000<sup>41</sup> m<sup>2</sup> de vialidades. Este proyecto se impulsó mediante el programa “Llave en mano”, donde todo el trabajo estuvo en manos de la compañía mexicana, ellos se encargaron desde la planeación del proyecto, la contratación del personal, calendarización de las colonias que serían pavimentadas, suministro de 87,000<sup>42</sup> m<sup>3</sup> de concreto, hasta la

---

<sup>40</sup> CEMEX, (2013). Ejecuta CEMEX cerca de 200 proyectos de pavimentación en México durante el último año.

<sup>41</sup> CEMEX, (2018). CEMEX aporta 87,000m3 de concreto para pavimentar calles de Sinaloa

<sup>42</sup> CEMEX, (2018). CEMEX aporta 87,000m3 de concreto para pavimentar calles de Sinaloa



pavimentación de cada una de las calles. El resultado de toda esta organización fue un diseño adecuado y eficiente, basado en las necesidades de la región, así como la reducción del tiempo de construcción, todo esto con un aumento en la durabilidad de las calles entregadas.

CEMEX también se ha preocupado por beneficiar a los que menos tienen, por lo que entre otro de sus proyectos se encuentra la pavimentación de calles en Atotonilco, con las que se beneficiaron alrededor de 2,500 habitantes de la región; las conexiones a muchas de las avenidas principales resultaron ser más eficientes, así como muchos de los trayectos que las personas tenían para su vida diaria se vieron reducidas en tiempo.

### C. Modelo de sostenibilidad

La sostenibilidad ha sido algo que desde los últimos años ha importado más a todas las empresas debido a la situación actual en la que se encuentra nuestro planeta. Esta compañía mexicana no se ha quedado atrás, por lo que siempre ha estado a la vanguardia de diferentes proyectos de esta índole. Hoy en día uno de sus principales compromisos es que para el año del 2020 hayan impactado a 15 millones de personas de una manera positiva.

Cabe destacar que a pesar de la situación de crisis en la que se ha encontrado durante los últimos años, Cemex, siempre ha estado a la vanguardia y activo en temas de sustentabilidad; como ejemplo de esto está El premio de plan de acción de Biodiversidad que recibió en 2017 durante la quinta competencia anual del Sindicato de Minería en la República Checa, todo como resultado de sus proyectos para la revitalización de zonas mineras. Continuando con galardones de este tipo, recibieron también el certificado de la plata en la categoría de líder ambiental durante la competencia Top Responsible Companies, donde el principal objetivo de este era que las empresas desarrollaran actividades de responsabilidad social y sostenibilidad.

Continuando con su participación en el mundo, durante 2016 en los Emiratos Árabes, recibió el segundo lugar en tecnologías sostenibles, gracias a su Concreto Compactado con Rodillo (CCR), para poder ganar este premio, se tomó en cuenta

un conjunto importante de factores que fueron consecuencia del uso de este material, tal y como el impacto que había tenido en las comunidades del Golfo donde fue usado, la atención al cliente se había desarrollado de una manera más efectiva y claro la tecnología con la que funcionaba también fue importante, pues el concreto ofrecía una pavimentación sin revenimiento, pero con la misma resistencia de los concretos normales, además de que durante su elaboración y uso se reducía la huella de Dióxido de Carbono, el costo de mantenimiento era un cuarto menor al de un concreto común y los costos se reducían de una manera significativa, 5% en los combustibles utilizados y solo se utilizó el 70% de la materia prima que se hubiera necesitado con un material de su gama normal.

Podemos continuar con este capítulo con la larga lista de participaciones que cementos mexicanos ha tenido en este tipo de proyectos desde sus inicios, por ejemplo: la acreditación de responsabilidad social que adquirió en Francia, las estrategias que ha desarrollado para reducir el CO<sub>2</sub>, los informes sobre sustentabilidad y medio ambiente que ahora incluye en sus resultados anuales, la participación que tiene en el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable y entre otras muchas más participaciones de las que se podían continuar hablando.

Con los párrafos anteriores podemos ver como esta empresa mexicana, no solo se preocupó por ser líder en las ventas y ganancia de utilidades, si no, que también siempre ha estado al pendiente de lo que necesita el ambiente, así como sus consumidores y esto no solo en México, también alrededor del mundo, lo que hace que tenga un punto extra sobre sus competidores.

#### D. Construyo Contigo

Cemex se han preocupado por tener relación con personas de todas las clases sociales de nuestro país, por lo que tienen bien claro que hay algunas de estas que no tienen acceso tan fácil a sus materiales y para ellas desean incrementar las oportunidades de adquisición, además de también brindarles servicios para la construcción; todo esto bajo planes de microcréditos, capacitaciones para el uso de

los materiales, equipo y tecnología, todo con el objetivo de construir comunidades más fuertes.

Pensando en todo lo mencionado anteriormente, se diseñó el programa Construyo Contigo, el cual promueve la construcción de viviendas para las familias más necesitadas de México. CEMEX sabía que la mayoría de las comunidades de escasos recursos tiende a construir sus casas por ellos mismos, por lo que pensó en un plan para hacer esto más sencillo para ellos y que el resultado sea sostenible, además de rápido. El proyecto constaba principalmente de tres fases:

1. Yo consttuyo: Constaba de trabajo en conjunto con el Tecnológico de Monterrey para poder dar a las personas interesadas los conocimientos básicos de construcción .
2. Centro Productivo de Autoempleo: con los aprendizajes adquiridos en la etapa anterior, se encargaban de elaborar prefabricados para sus viviendas.
3. Detalles: todos los materiales necesarios para el acabado y detallado de las casas, fueron proporcionados mediante tarjetas prepagadas con crédito y subsidio. En este punto se colaboró con otras empresas de la industria privada.

El resultado de este proyecto sería 5,700 familias de escasos recursos beneficiadas en el Estado de México.

### III. Situación actual de Cementos Mexicanos

Leyendo el reporte de resultados del último trimestre del 2018 de CEMEX se podría entender que los resultados son positivos, pues los números en cuanto a ventas consolidadas tuvieron un aumento del 4%<sup>43</sup> respecto al cierre del 2017, así como también hubo mayor volumen de concreto y agregados en México y Estados Unidos. Otro punto positivo encontrado en su reporte, es que los gastos de operación se vieron reducidos gracias a sus iniciativas de reducción de costos.

---

<sup>43</sup> Cemex (2018). Resultados del cuarto trimestre. Pág. 2.

A pesar de los puntos mencionados anteriormente y de otros más que se encuentran en su reporte, los inversionistas no quedaron muy contentos con los resultados, pues son menores que los que en realidad se esperaban, además de que para 2019, la visión es muy conservadora y no se esperan grandes ganancias. La prensa reporta las ganancias de CEMEX como “débiles”, ya que solo alcanzaron el 1%<sup>44</sup> de aumento en sus ingresos; dichos resultados se han visto reflejado también en el precio de sus acciones, que como se puede observar en la gráfica 1 presentada en el capítulo 3, así como en la tabla del Anexo A han disminuido durante los primeros meses del 2019, esto como “castigo” de los inversionistas por los resultados decepcionantes. El único punto bueno de esta disminución es que puede ser un buen momento para la compra de acciones.

Respecto a estos resultados lo único que ha podido decir la compañía mexicana, es que se han visto afectados por el aumento en el costo de la energía, fluctuaciones en situaciones cambiarias y la transición del gobierno en México.

Para 2019, no se tienen contemplados muy buenos resultados respecto a nuestro país, por lo que CEMEX, prefiere mantenerse conservadora respecto a los resultados y solo prevé un aumento del 0 al 2%<sup>45</sup> de ventas en México: hay muchas situaciones que podrían afectar a la compañía durante este año, con el cambio de gobierno muchos de los proyectos de infraestructura a los que pertenecía CEMEX se pueden ver detenidos o retrasados, como ejemplo de esto se encuentra el nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

La compañía continua positiva respecto a los resultados de los próximos años y confían en que el plan de “CEMEX más fuerte” funcione como lo están esperando, para que en 2020 tengan una disminución importante en su deuda y puedan recuperar su capacidad de inversión.

---

<sup>44</sup> CEMEX, (2018). Resultados del cuarto trimestre. Pag 2.

<sup>45</sup> Ventura, Pamela. (2019). Cemex pierde en la BMV tras reporte decepcionante y previsión conservadora de 2019.

## CAPITULO 7. Conclusiones

No es fácil hacer una conclusión certera sobre el futuro que le espera a CEMEX y si será posible o no que esta se recupere.

Su historia es impresionante y algo que seguramente los impulsa a seguir luchando para no perder lo que con años de esfuerzo se ha construido; además de que no hay otra empresa mexicana que nos haya representado en el mundo tal y como lo ha hecho CEMEX, pues a pesar de encontrarse en crisis y haber vendido varios de sus activos sigue teniendo presencia en muchas partes del mundo.

Si bien el 2018 no fue un año con los mejores resultados, tampoco fue uno de los peores que haya tenido, esta cementera se ha caracterizado siempre por su ambición, que hasta ahora no se ha visto detenida, ya que desean recuperar su poder adquisitivo para 2020 y si logran esto claramente será un gran paso para continuar con su recuperación y llegar a ser el monstruo que hace algunos años fueron.

El camino de la recuperación es lento y esto es bien sabido por todas las personas que están al mando, llegar hasta donde estuvieron en el año 2005 les tomó más de una década, por lo que saben que ahora el recuperarse puede tomarles mucho tiempo, pero confían en los proyectos que se han estado planteando, ya antes han salido de otras crisis, que, si bien fueron menores, el aprendizaje servirá para seguir luchando contra esta.

Por otro lado, es importante ver el comportamiento de las finanzas durante este año, es obvio que el cambio de gobierno afectará a la compañía y más al ser un cambio drástico, se tendrá que buscar el apoyo de este mismo para poder participar en los proyectos de infraestructura que se estén planeando los cuales son esenciales para la recuperación en México.

Por ultimo se debe resaltar la participación de CEMEX en todos los proyectos sociales y sobretodo de sustentabilidad, en la actualidad este último es un tema de suma importancia, en el que cualquier empresa que se quiera mantener activa durante los próximos años se debe de actualizar y estar a la vanguardia; para

levantar a CEMEX este tipo de trabajos serán esenciales y podrán hacer la diferencia entre las demás empresas.

Así como su historia ha sido impresionante, su recuperación también lo debe de ser, cuando nadie creyó que podría levantarse y todos recomendaban que se declarara en bancarrota ellos continuaron y demostraron que, sí podían hacerlo, el camino ha sido difícil, pero según la evolución de las cifras los siguientes años pueden ser de buen augurio para la recuperación de CEMEX, que claramente tomará más años que de aquí al 2020.

## ANEXO. A

### ACCIONES DE CEMEX DESDE 1999

Fecha	Cierre	Apertura	Máximo	Mínimo	% var.
feb-19	5.5	5.44	5.52	5.31	1.10%
ene-19	5.44	4.75	5.63	4.75	12.86%
dic-18	4.82	5.3	5.38	4.52	-6.23%
nov-18	5.14	5.1	5.81	4.47	1.98%
oct-18	5.04	7.13	7.26	4.79	-28.41%
sep-18	7.04	7	7.32	6.66	-0.71%
ago-18	7.09	7.4	7.6	6.53	-4.83%
jul-18	7.45	6.36	7.59	6.27	13.57%
jun-18	6.56	6.03	6.72	5.88	10.07%
may-18	5.96	6.19	6.25	5.71	-4.03%
abr-18	6.21	6.65	7.3	6.18	-6.19%
mar-18	6.62	6.61	7.42	6.5	1.07%
feb-18	6.55	8.27	8.44	6.45	-20.99%
ene-18	8.29	7.55	8.51	7.54	10.53%
dic-17	7.5	7.56	7.66	7.09	-1.19%
nov-17	7.59	8.16	8.28	7.57	-6.41%
oct-17	8.11	9.08	9.12	7.77	-10.68%
sep-17	9.08	9.4	9.51	8.9	-2.47%
ago-17	9.31	9.77	9.95	8.78	-4.12%
jul-17	9.71	9.43	10.37	9.4	3.08%
jun-17	9.42	8.29	9.43	8.29	13.91%
may-17	8.27	8.86	9.15	8.12	-6.76%
abr-17	8.87	8.75	9.25	8.32	1.72%
mar-17	8.72	8.39	8.89	8.13	7.26%
feb-17	8.13	8.99	9.02	8.13	-8.65%
ene-17	8.9	7.8	9.14	7.41	15.28%
dic-16	7.72	7.46	8.68	7.4	2.80%
nov-16	7.51	8.38	8.99	6.91	-10.06%
oct-16	8.35	7.54	8.91	7.53	9.44%
sep-16	7.63	7.99	8.28	6.98	-4.27%
ago-16	7.97	7.33	8.74	6.96	8.29%
jul-16	7.36	5.92	7.37	5.5	24.11%

jun-16	5.93	6.07	6.7	5.28	-3.10%
may-16	6.12	7.18	7.28	6.06	-14.53%
abr-16	7.16	6.6	7.24	6.33	6.39%
mar-16	6.73	5.17	6.87	5.14	31.45%
feb-16	5.12	4.08	5.29	3.77	22.20%
ene-16	4.19	5	5.04	3.37	-18.64%
dic-15	5.15	5.88	5.9	4.58	-11.51%
nov-15	5.82	5.85	6.22	4.6	-0.17%
oct-15	5.83	6.48	7.52	5.76	-9.75%
sep-15	6.46	6.95	7.67	6.08	-11.14%
ago-15	7.27	7.79	8.03	5.66	-7.51%
jul-15	7.86	8.52	8.54	7.11	-7.20%
jun-15	8.47	8.61	9.04	8.34	-1.51%
may-15	8.6	8.9	9.69	8.6	-3.26%
abr-15	8.89	8.45	9.53	8.32	5.58%
mar-15	8.42	8.86	9.05	8.05	-6.65%
feb-15	9.02	7.96	9.29	7.75	14.18%
ene-15	7.9	9.09	9.19	7.89	-12.80%
dic-14	9.06	11.05	11.06	8.59	-18.53%
nov-14	11.12	10.92	11.43	10.76	1.74%
oct-14	10.93	11.57	11.72	9.6	-5.69%
sep-14	11.59	11.67	11.94	11.46	-1.45%
ago-14	11.76	11.2	11.85	10.98	5.28%
jul-14	11.17	11.86	12.14	11.08	-5.02%
jun-14	11.76	11.44	12.01	11.3	2.80%
may-14	11.44	11.24	11.67	10.94	1.78%
abr-14	11.24	10.8	12.28	10.73	4.07%
mar-14	10.8	11.07	11.29	10.22	-3.40%
feb-14	11.18	10.57	11.55	10.07	5.77%
ene-14	10.57	10.04	11.26	9.77	4.55%
dic-13	10.11	9.33	10.14	9.13	8.24%
nov-13	9.34	9.06	9.46	8.39	3.32%
oct-13	9.04	9.6	9.82	8.95	-5.44%
sep-13	9.56	9.74	10.48	9.43	-0.52%
ago-13	9.61	9.92	10.71	9.43	-2.34%
jul-13	9.84	9.1	10.2	8.69	8.85%
jun-13	9.04	9.86	9.9	7.8	-8.04%
may-13	9.83	9.6	10.74	9.51	2.18%
abr-13	9.62	10.04	10.45	9.07	-4.18%



mar-13	10.04	8.74	10.25	8.69	13.70%
feb-13	8.83	9.01	9.11	8.08	-1.01%
ene-13	8.92	8.39	9.21	8.36	9.99%
dic-12	8.11	7.37	8.33	7.27	10.79%
nov-12	7.32	7.48	7.79	6.8	-1.48%
oct-12	7.43	6.63	7.79	6.63	8.47%
sep-12	6.85	6.16	7.18	6.1	11.56%
ago-12	6.14	5.89	6.89	5.6	7.34%
jul-12	5.72	5.64	6.16	5.16	3.44%
jun-12	5.53	4.31	5.65	4.06	21.54%
may-12	4.55	5.92	6.11	4.22	-23.40%
abr-12	5.94	6.31	6.48	5.36	-6.90%
mar-12	6.38	5.98	6.62	5.86	5.11%
feb-12	6.07	5.42	6.85	5.41	12.83%
ene-12	5.38	4.4	5.51	4.19	26.29%
dic-11	4.26	3.63	4.43	3.56	15.76%
nov-11	3.68	3.29	3.9	2.72	6.67%
oct-11	3.45	2.48	3.67	1.79	38.00%
sep-11	2.5	4.25	4.35	2.47	-41.04%
ago-11	4.24	5.61	5.68	3.84	-23.74%
jul-11	5.56	6.75	6.88	5.2	-18.24%
jun-11	6.8	6.73	6.95	5.97	0.00%
may-11	6.8	6.93	6.94	6.21	-0.87%
abr-11	6.86	7.2	7.34	6.65	-2.83%
mar-11	7.06	6.91	7.18	6.34	3.37%
feb-11	6.83	7.05	7.55	6.68	-5.14%
ene-11	7.2	8.23	8.47	7.1	-11.55%
dic-10	8.14	7.02	8.32	6.92	18.49%
nov-10	6.87	6.67	7.55	6.51	3.15%
oct-10	6.66	6.5	6.78	5.81	3.10%
sep-10	6.46	6.03	6.85	5.98	9.68%
ago-10	5.89	7.28	7.38	5.67	-17.85%
jul-10	7.17	7.37	7.68	6.88	-2.45%
jun-10	7.35	7.81	8.72	7.3	-7.08%
may-10	7.91	8.73	9.02	7.12	-8.87%
abr-10	8.68	7.5	9.21	7.5	16.35%
mar-10	7.46	7.04	8.07	7	6.72%
feb-10	6.99	6.86	7.23	6.45	4.02%
ene-10	6.72	8.95	9.19	6.63	-22.22%

dic-09	8.64	8.39	8.97	7.86	4.73%
nov-09	8.25	7.57	8.8	7.33	8.84%
oct-09	7.58	9.53	10.2	7.41	-19.70%
sep-09	9.44	9.64	10.66	8.62	-2.68%
ago-09	9.7	7	9.98	6.93	41.40%
jul-09	6.86	7.03	7.31	5.57	0.59%
jun-09	6.82	7.22	8.32	6.32	-4.35%
may-09	7.13	5.26	7.58	5.19	35.55%
abr-09	5.26	4.39	6.06	4.22	19.82%
mar-09	4.39	3.75	4.64	2.77	15.83%
feb-09	3.79	5.47	6.63	3.65	-30.71%
ene-09	5.47	6.43	7.57	5.15	-14.80%
dic-08	6.42	4.63	7.97	4.22	31.56%
nov-08	4.88	5.34	6.1	2.82	-8.10%
oct-08	5.31	12.29	12.29	3.16	-56.12%
sep-08	12.1	14.23	15.11	11.17	-14.12%
ago-08	14.09	15.02	15.62	13.26	-5.69%
jul-08	14.94	17.21	17.88	14.45	-13.89%
jun-08	17.35	19.86	20.5	16.41	-13.16%
may-08	19.98	18.94	22.91	18.5	6.56%
abr-08	18.75	18.2	19.23	17.23	5.81%
mar-08	17.72	18.84	19.19	15.65	-5.19%
feb-08	18.69	18.64	19.97	16.96	1.91%
ene-08	18.34	17.63	18.64	14.15	4.62%
dic-07	17.53	19.66	19.97	17	-9.64%
nov-07	19.4	20.48	20.63	16.83	-6.73%
oct-07	20.8	20.4	22.65	19.47	2.51%
sep-07	20.29	22.04	22.38	19.17	-7.35%
ago-07	21.9	21.72	22.8	19.05	-0.14%
jul-07	21.93	25.16	25.77	21.55	-12.39%
jun-07	25.03	26.58	28.05	24.42	-5.08%
may-07	26.37	21.29	26.99	21.16	22.54%
abr-07	21.52	21.71	23.83	21.28	-0.74%
mar-07	21.68	21.71	23.45	20.58	-3.69%
feb-07	22.51	23.61	25.16	21.45	-3.89%
ene-07	23.42	22.51	24.08	20.99	4.41%
dic-06	22.43	21.73	22.5	21.18	4.13%
nov-06	21.54	20.52	21.72	19.9	5.85%
oct-06	20.35	19.86	21.92	19.57	2.21%

sep-06	19.91	19.25	20.39	18.32	4.08%
ago-06	19.13	18.7	20.03	18.05	2.03%
jul-06	18.75	19.3	20.41	17.71	-0.58%
jun-06	18.86	19.16	20.05	15.74	0.00%
may-06	18.86	21.71	23.86	18.62	-13.21%
abr-06	21.73	20.94	22.19	20.93	3.43%
mar-06	21.01	19.97	21.39	18.75	5.68%
feb-06	19.88	21.25	21.37	18.03	-6.40%
ene-06	21.24	19.28	21.62	19.28	11.20%
dic-05	19.1	18.33	19.95	18.29	5.41%
nov-05	18.12	16.76	18.59	16.64	8.11%
oct-05	16.76	17.09	17.25	15.05	-0.48%
sep-05	16.84	15.51	17.33	15.51	9.78%
ago-05	15.34	15.39	15.71	14.13	1.05%
jul-05	15.18	13.52	15.28	13.47	11.21%
jun-05	13.65	12.27	14.1	12.25	10.98%
may-05	12.3	11.69	12.52	11.57	6.13%
abr-05	11.59	11.78	12.33	10.99	-0.69%
mar-05	11.67	12.71	13.69	11.53	-9.32%
feb-05	12.87	12.09	13.19	12.07	6.72%
ene-05	12.06	11.8	12.23	11.11	2.90%
dic-04	11.72	10.37	11.77	10.37	13.02%
nov-04	10.37	9.33	10.37	9.29	11.15%
oct-04	9.33	9.14	9.64	8.74	2.98%
sep-04	9.06	9.09	10.08	8.68	-0.55%
ago-04	9.11	9.03	9.33	8.74	0.44%
jul-04	9.07	9.42	9.56	8.87	-3.20%
jun-04	9.37	9.44	9.78	9.11	-0.74%
may-04	9.44	9.51	9.64	8.36	-0.42%
abr-04	9.48	9.6	10.09	9.16	-1.25%
mar-04	9.6	9.29	9.6	8.76	3.34%
feb-04	9.29	9.14	9.64	9.04	1.64%
ene-04	9.14	8.45	9.43	8.43	8.42%
dic-03	8.43	8.11	8.58	7.79	3.69%
nov-03	8.13	7.77	8.29	7.73	5.17%
oct-03	7.73	8.03	8.28	7.41	-3.74%
sep-03	8.03	8.05	8.43	7.93	-0.25%
ago-03	8.05	7.6	8.11	7.41	5.92%
jul-03	7.6	7.18	7.65	7.1	5.85%

jun-03	7.18	7.14	7.36	6.96	0.56%
may-03	7.14	7.44	7.44	6.65	-2.99%
abr-03	7.36	5.62	7.39	5.61	31.19%
mar-03	5.61	5.84	5.91	5.25	-2.94%
feb-03	5.78	6	6.14	5.39	-4.46%
ene-03	6.05	7.02	7.52	5.83	-12.57%
dic-02	6.92	7.56	7.75	6.89	-7.61%
nov-02	7.49	6.47	7.52	6.42	14.88%
oct-02	6.52	6.78	7.05	6.2	-2.83%
sep-02	6.71	7.58	7.61	6.34	-11.48%
ago-02	7.58	7.81	8.03	7.11	-2.94%
jul-02	7.81	8.49	8.78	7.47	-8.01%
jun-02	8.49	9.7	9.74	8.27	-12.20%
may-02	9.67	10.14	10.43	9.37	-5.20%
abr-02	10.2	9.5	10.62	9.37	7.26%
mar-02	9.51	7.89	9.78	7.89	21.15%
feb-02	7.85	8.51	8.51	7.73	-7.65%
ene-02	8.5	7.95	8.59	7.95	6.92%
dic-01	7.95	8.08	8.64	7.93	-2.09%
nov-01	8.12	7.4	8.19	7.36	9.73%
oct-01	7.4	6.65	7.84	6.55	11.95%
sep-01	6.61	8.3	8.3	6.37	-20.27%
ago-01	8.29	8.83	9.01	8.22	-5.80%
jul-01	8.8	8.56	9.11	8.33	3.17%
jun-01	8.53	8.53	8.64	7.93	0.00%
may-01	8.53	7.45	8.93	7.34	14.34%
abr-01	7.46	7.02	7.65	6.65	7.80%
mar-01	6.92	6.79	7.56	6.63	2.06%
feb-01	6.78	6.91	7	6.43	-1.45%
ene-01	6.88	5.75	7.16	5.67	18.42%
dic-00	5.81	6.3	6.44	5.51	-6.59%
nov-00	6.22	6.76	6.9	6.18	-8.53%
oct-00	6.8	6.48	7.02	6.3	5.26%
sep-00	6.46	7.58	7.85	6.38	-14.32%
ago-00	7.54	7.56	7.85	7.26	-0.26%
jul-00	7.56	7.97	8.33	7.42	0.53%
jun-00	7.52	6.86	7.56	6.28	10.26%
may-00	6.82	7.08	7.16	6.42	-3.12%
abr-00	7.04	7.36	7.93	6.48	-3.30%

mar-00	7.28	6.84	8.89	6.68	5.81%
feb-00	6.88	7.08	7.89	6.88	-2.27%
ene-00	7.04	9.15	9.25	6.96	-21.52%
dic-99	8.97	7.89	9.05	7.81	13.40%
nov-99	7.91	7.32	8.29	7.24	9.25%
oct-99	7.24	7.73	7.89	6.2	-6.82%

Fuente: Investing.com

## REFERENCIAS

- CEMEX, (2017). *Nuestra Historia: cronología*. Recuperado de: <https://www.cemex.com/es/acerca-de-cemex/nuestra-historia>
- Hernández Angélica. (2013). *CEMEX, La pequeña que construyó un gran futuro*. Ciudad de México: Mundo ejecutivo. Recuperado de: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2013/07/31/cemex-pequena-que-construyo-gran-futuro>
- Valle Ana. (2014). *Los logros y fracasos de Zambrano en CEMEX*. Ciudad de México: El financiero. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/los-logros-y-fracasos-de-zambrano-en-cemex>
- Ayub Khan, M., (2016), *Multinational Enterprise Management Strategies in Developing Countries*, Estados Unidos: IGI Global.
- Sin autor, (2004). La cementera mexicana CEMEX compra la británica RMC group. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2004/09/27/actualidad/1096270377\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2004/09/27/actualidad/1096270377_850215.html)
- Ortega Adolfo. (2008). *CEMEX ¿Qué sigue después de Rinker?* Ciudad de México: EXPANSIÓN, EN ALIANZA CON CNN. Recuperado de: <https://expansion.mx/especiales/las-500-de-expansion-2008/el-dia-despues>
- Barragán Juan Ignacio. *Cementos Mexicanos: estrategias de crecimiento (1960-1995)* Ciudad de México: Revista de la universidad. Recuperado de: [http://www.revistadelauniversidad.unam.mx/ojs\\_rum/files/journals/1/articulos/14369/public/14369-19767-1-PB.pdf](http://www.revistadelauniversidad.unam.mx/ojs_rum/files/journals/1/articulos/14369/public/14369-19767-1-PB.pdf)
- The History Channel. (2017). *Gigantes en México*. Recuperado de: <https://mx.tuhistory.com/biografias/lorenzo-zambrano>
- Krauze Enrique. (2014). La carrera de Lorenzo Zambrano. Recuperado de: <http://www.enriquekrauze.com.mx/joomla/index.php/biogr-retrato/99-biogra>

[de-la-sociedad-civil-y-la-ciudadania/874-la-carrera-de-lorenzo-zambrano.html](https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2018/01/18/Utilidad-neta-de-Cemex-cae-92-en-1T18)

- Think Leaders (2013). Fernando A. González. *Making a more flexible and efficient organization*. Recuperado de: <https://www.ibm.com/blogs/insights-on-business/ibmix/fernando-a-gonzalez/>
- Rossana Fuentes-Berain (2011) *Oro gris. Zambrano, la gesta de CEMEX y la globalización en México*.
- Rojas Sandoval Javier (2011). *Pioneros de la industria del cemento en el Estado de Nuevo León México*. Cementos Mexicanos, S.A. *Ingenierías*. Vol XIV, No. 50
- Ugarte Jesús, (2018). *Utilidad neta de Cemex cae 92% en 1T18*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/utilidad-neta-de-cemex-cae-92-en-1t18>
- Cedillo Juan, (2007). *Compra CEMEX la empresa australiana Rinker Group Limited*. Recuperado de: <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/417512.html>
- Chavolla Gustavo (2000). *Pasar de la industria local a la tercera cementera más grande del mundo*. El universal. Recuperado de: <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/5790.html>
- Ortín Ramón, (2009) *Cemex prevé cerrar hoy la refinanciación de su deuda de 13.355 millones*. Recuperado de : [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/08/11/empresas/1249997980\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/08/11/empresas/1249997980_850215.html)
- Ortín A. (2009). *Cemex tiene hasta el 31 de julio para refinanciar 13.355 millones*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/07/02/empresas/1246541991\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/07/02/empresas/1246541991_850215.html)
- Sin autor, (2009). *La crisis hipotecaria golpea a Cemex*. Recuperado de: <https://expansion.mx/negocios/2008/05/28/la-crisis-hipotecaria-golpea-a-cemex>

- Sin autor, (2008). *Venezuela nacionaliza la industria cementera*. Recuperado de: <http://www.manosfuera de venezuela.org/24-noticias/noticias/408-venezuela-nacionaliza-la-industria-cementera.html>
- Sin autor, (2008) *Cemex fue discriminado en Venezuela, aseguran*. Recuperado de: <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/531215.html>
- Sin autor, (2010). *Cemex sufre revés en Venezuela*. Recuperado de: <https://expansion.mx/negocios/2010/03/04/cemex-sufre-reves-en-venezuela>
- Sin autor, (2014). *Cemex abre la sucesión, tras la muerte de Lorenzo Zambrano*. Recuperado de: <https://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/5780340/05/14/Cemex-abre-la-sucesion-tras-la-muerte-de-Lorenzo-Zambrano.html>
- Sin autor, (2014). *Cemex designa sucesor de Lorenzo Zambrano*. Recuperado de: [https://www.bbc.com/mundo/ultimas\\_noticias/2014/05/140516\\_ultnot\\_mexico\\_o\\_cemex\\_sucesor\\_men](https://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2014/05/140516_ultnot_mexico_o_cemex_sucesor_men)
- Zúñiga Antonio, Carrizales David, (2009). *Vende Cemex a su rival Holcim varias instalaciones en Australia*. Recuperado de: <https://www.jornada.com.mx/2009/06/16/economia/026n1eco#>
- Aristegui, (2016). *Cemex vende activos de Cementos Chihuahua en 306 mdd*. Recuperado de: <https://aristeguinoticias.com/2111/mexico/cemex-vende-activos-de-cementos-chihuahua-en-306-mdd/>
- Cantera, Sara, (2016). *Cemex vende activos en Estados Unidos*. Recuperado de: <http://www.eluniversalqueretaro.mx/cartera/13-09-2016/cemex-vende-activos-en-estados-unidos>
- García, Daniela, (2018). *Crea Cemex plan “Más fuerte”*. Recuperado de: <https://www.milenio.com/negocios/crea-cemex-plan-mas-fuerte>
- CEMEX, (2018). *CEMEX participa en el tercer proyecto más grande del Río Nilo*. Recuperado de: <https://www.cemex.com/es/-/cemex-participates-in-third-largest-water-project-in-nile-river>
- CEMEX, (2013). *Ejecuta CEMEX cerca de 200 proyectos de pavimentación en México durante el último año*. Recuperado de:



<https://www.cemexmexico.com/-/ejecuta-cemex-cerca-de-200-proyectos-de-pavimentacion-en-mexico-durante-el-ultimo-ano>

- CEMEX, (2018). *CEMEX aporta 87,000m<sup>3</sup> de concreto para pavimentar calles de Sinaloa*. Recuperado de: [https://www.cemexmexico.com/-/cemex-aporta-87-000m<sup>3</sup>-de-concreto-para-pavimentar-calles-de-sinaloa](https://www.cemexmexico.com/-/cemex-aporta-87-000m3-de-concreto-para-pavimentar-calles-de-sinaloa)
- CEMEX, (2018). Resultados anuales. Recuperado de: <https://www.cemex.com/es/web/guest/inversionistas/reportes/inicio>
- Ventura, Pamela. (2019). *Cemex pierde en la BMV tras reporte decepcionante y previsión conservadora de 2019*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/cemex-pierde-en-la-bmv-tras-reporte-decepcionante-y-prevision-conservadora-de-2019>
- Cruz Ariza, Javier, *Análisis e Interpretación de estados financieros*. Pág. 1  
Recuperado de: [http://www.franciscojaviercruzariza.com/attachments/File/Tema\\_1\\_Analisis\\_e\\_interpretacion.pdf](http://www.franciscojaviercruzariza.com/attachments/File/Tema_1_Analisis_e_interpretacion.pdf)





