

**Corporate Governance**  
**El Holding eficiente y maduro**  
**Caso CRH Plc<sup>1</sup>**  
**Ernesto Barugel<sup>2</sup>**

CRH es una empresa multinacional de origen irlandés que opera en 24 países, emplea más de 60.000 personas, factura 13 mil millones de euros y tiene tan solo 26 años de vida (www.crh.com).

¿Cómo pudo desarrollarse tan rápidamente un conglomerado comercial e industrial como este? La respuesta es que ha crecido por medio de adquisiciones.

CRH esta permanentemente a la búsqueda de oportunidades de inversión y su ritmo normal de adquisiciones es muy alto siendo que han existido años que ha comprado más de una empresa por semana. Generalmente CRH compra empresas familiares medianas.

La compañía cotiza sus acciones en los mercados de Londres y New York y mantiene una sorprendente performance pues el retorno total para el accionista ha crecido a una tasa anual compuesta del 19% desde la formación del grupo.

Algunas características en la operación:

1. Mucho foco en los negocios: el grupo crece alrededor de los materiales para la construcción en forma industrial y comercial. Cemento, vidrio, ladrillos, asfaltos, cerámicas y otros. Home Centers. Conoce sus negocios.
2. Mucho respeto al know how de cada empresa adquirida. Cuando se compra una empresa el management no se cambia pero se asegura la uniformidad de reportes y se alinea las voluntades a una estricta conducta orientada a la creación de riqueza. Al decidir una adquisición se prioriza la calidad del management como elemento fundamental a tener en cuenta.

---

<sup>1</sup> Dado que la información y los datos suministrados en este caso son públicos, se cita el nombre real de la empresa.

<sup>2</sup>Las opiniones presentadas en este trabajo pertenecen al autor y no reflejan necesariamente las de la Universidad del CEMA.

3. Gran manejo de los recursos humanos. Permanentemente se busca a los mejores y se destinan muchos recursos a la capacitación y fidelización de la gente. Esta reconocido por el grupo que este es el factor clave en las posibilidades futuras de mantener tan extraordinaria performance.
4. A pesar de que cotiza no existe una cultura cortoplacista exagerada. Siempre se exige a los CEOs una visión de largo plazo. Y se otorga mucha autonomía de decisión.
5. Todos los incentivos están orientados a la creación de riqueza y derivan de ella. No del precio de la acción sino del spread entre el ROIC y el WACC y la tasa de crecimiento.
6. Gran respeto y observancia de las normas de buen gobierno corporativo. La compañía sigue las reglas del Código Combinado Inglés y desarrolla una típica gobernancia a la anglosajona.