

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ARAGON**

**“EVALUACIÓN Y PERSPECTIVAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE
EXPANSIÓN CORPORATIVA DE CEMEX Y SU INSERCIÓN EN LOS
MERCADOS INTERNACIONALES (1989-2006)”.**

TESINA

**PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES**

PRESENTA

LUIS ADRIAN SOTO ESCUTIA

LIC. RODOLFO ARTURO VILLAVICENCIO LOPEZ

ASESOR:



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS,

Por permitirme disfrutar este momento tan importante de mi vida en compañía de todos mis seres queridos,

GRACIAS DIOS.

A MIS PADRES,

Lourdes y Luis, gracias a su apoyo y comprensión he llegado a cumplir todas y cada una de mis metas, gracias mamá por todos tus consejos, tolerancia y sobre todo por tu apoyo a lo largo de mi vida, sin ti nunca hubiera logrado ser el hombre exitoso que soy actualmente, a ti papá por haberme inculcado el deporte, el coraje y el carácter para ser una persona integra y comprometida, gracias por todo a ambos.

LOS AMO.

A MI HERMANO,

Eduardo por brindarme su amistad y consejos a lo largo de mi vida, gracias a ello he logrado ser una persona exitosa, gracias por todas y cada una de las experiencias que hemos vivido juntos, pero sobre todo gracias por ser mi mejor amigo, siempre estaremos juntos.

TE QUIERO INMENSAMENTE.

A MIS AMIGOS,

Por haber compartido durante mi vida momentos inigualables, llenos de aventura y alegría, por todos los viajes que realizamos juntos y todas aquellas fiestas en las que forjamos ese lazo tan importante como es el de la amistad, en especial a Viridiana, Paula, Antonio , Alberto y Omar por su apoyo en los momentos difíciles que gracias a ustedes fueron obstáculos fáciles de superar ,gracias al gran país de Cuba, que fue el lugar mágico y perfecto para crear este circulo perfecto de amigos que durará por siempre.

LOS QUIERO AMIGOS.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Por haberme permitido desarrollar todo lo aprendido en mi vida como estudiante, especial a Cesar Dávila por creer en mi y ser mi mentor en el ámbito laboral , gracias a ti este momento ha sido posible, gracias Brenda por todo tu apoyo durante este ultimo año en mi vida, tu amistad y cariño han sido un soporte y un motor enorme en mi vida.

GRACIAS COMPAÑEROS.

A MIS PROFESORES

A todos y cada uno de ellos por haberme inculcado los conocimientos necesarios para llegar a ser un profesionista exitoso y una persona integra comprometida con su país, gracias Rodolfo por todo el apoyo que me has brindado para concluir con éxito mi carrera y cerrar un ciclo tan importante en mi vida.

GRACIAS PROFESORES

A LA UNAM

Gracias a la máxima casa de estudios de este país por haberme dado todas las herramientas necesarias para afrontar la vida y convertirme en una persona útil para mi país, gracias por que en mi *alma mater* pase los mejores momentos de mi vida, y sobre todo gracias por cumplir con todas mis expectativas en mi vida estudiantil, debido a ello hoy puedo decir que soy exitoso gracias a la UNAM.

GRACIAS UNAM.

PENSAMIENTOS:

“SEAMOS REALISTAS HAGAMOS LO IMPOSIBLE”

Ernesto “Che” Guevara.

INDICE

Introducción.....	1
CAPITULO I	
El impacto de la globalización en los Negocios Internacionales	
1.1 Concepto de Negocios Internacionales.....	8
1.2 Características del proceso de globalización.....	9
1.3 Globalidad y comportamiento de los Mercados Internacionales.....	12
1.4 Estrategias empresariales en el marco de la globalización.....	14
CAPITULO II	
Evolución y desarrollo de las ventajas competitivas de Cementos Mexicanos S.A.	
2.1 Antecedentes.....	22
2.2 El boicot estadounidense a las exportaciones de Cemento Mexicano(Sistema Antidumping de los EE.UU.) como catalizador del proceso de internacionalización de Cemex.....	25
2.3 Proceso de internacionalización de Cemex.....	30
2.4 Presencia de Cemex en el mercado internacional del cemento e industria de la construcción.....	36
CAPITULO III	
Sistemas Clave de posicionamiento internacional de Cemex	
3.1 Sistemas Logísticos Globales.....	44
3.2 Sistemas Tecnológicos.....	49
3.3 Evaluación y Perspectivas.....	53
Conclusiones.....	65
Bibliografía.....	71

INTRODUCCIÓN

A través de los años México ha sido catalogado como un país sin talento, una nación en la cual sobresalir es prácticamente imposible, donde el éxito y la fama son exclusivos de unos cuantos.

En nuestro país, hablar de competitividad internacional, es hablar de escasez, de nulidad, es lidiar simplemente con un campo casi inexistente, es por esta razón que el estudio y aprovechamiento de los negocios internacionales deben ser una de las premisas no solo para los estados, también para las empresas con miras a tener un crecimiento más allá de sus fronteras.

El impacto de la globalización en México ha permitido la reactivación de sectores que se habían olvidado, como es el caso de la tecnología, la ciencia y la manufactura, sin que aún se hayan alcanzado los resultados óptimos que nuestra nación espera.

Parte importante de este fenómeno llamado globalización, es el aspecto económico, la liberalización en términos financieros de la que son presas los estados han hecho que las multinacionales y transnacionales hayan dejado sus fronteras e incursionen en nuevos mercados que sean fuentes de nuevos y mejores ingresos.

En México pocas son las empresas que han entendido y asimilado lo que representa la globalización en términos empresariales, ya que en la actualidad las grandes corporaciones deben de contar en sus filas con ejecutivos y directivos con una visión internacional para lograr su consolidación y crecimiento en el mercado mundial, esto debido a que se debe buscar imitar y mejorar modelos empresariales que se presentan alrededor del mundo, lo que proporcionara sistemas y procedimientos innovadores.

Dentro de esos casos aislados de empresas exitosas en México, se encuentra Cementos de México (CEMEX); empresa regiomontana creada en 1906, cuyo crecimiento y consolidación son el ejemplo a seguir para todas aquellas agrupaciones mexicanas que quieran alcanzar el éxito y el prestigio a nivel internacional.

Uno de los iconos mexicanos empresariales más importantes es sin lugar a dudas Lorenzo Hormisidas Zambrano Treviño director General de Cementos Mexicanos (Cemex) quien logró transformar una empresa regional en la tercera cementera más importante a nivel mundial, situación que debe ser tomada como modelo para los jóvenes emprendedores que deseen ser exitosos a lo largo de su vida.

El motor de esta investigación radica en la búsqueda de la respuesta a una pregunta primordial: ¿Cómo y por qué Cemex pasó de ser una empresa regional a una de las 3 cementeras más importantes a nivel mundial en un lapso de tiempo tan corto?

La administración que ha llevado a cabo Lorenzo Zambrano ha sido ejemplar, basta con mencionar el crecimiento del valor de la compañía a través de los años, una inversión de 1,000 dólares en Cemex en el año de 1985 en la actualidad valdría 70,000 dólares, lo que ejemplifica la eficiencia en los negocios de la empresa regiomontana.

Lorenzo Zambrano llegó a la dirección de la cementera mexicana en 1985, el área de influencia de la compañía se delimitaba a la región noreste del país y sus intereses estaban repartidos, además del cemento, en los sectores inmobiliario, petroquímico y hotelero, sin destacar en ninguno de ellos.

La situación no era para nada alentadora, sin embargo, el éxito era posible mediante un camino sumamente atractivo: La Internacionalización, Lorenzo Zambrano lo supo desde el momento en que tomó el mando de Cemex, pero como todo en esta vida, las acciones a tomar deben de tener una lógica, así que lo primero fue posicionarse a nivel nacional para posteriormente dar el paso hacia el exterior.

En ese sentido tenemos que entender dos momentos clave en la historia de Cemex, uno es de carácter nacional y el otro de índole internacional, por un lado la compra de Cementos Anáhuac y Tolteca a finales de los años 80's que le dio el control del 67% del mercado del cemento en México, el segundo y más importante evento se dio en 1992 cuando se adquirieron las cementeras españolas Sanson y Valenciana circunstancia que ubicó a Cemex como la cuarta cementera a nivel mundial. Estos eventos serán analizados en este trabajo con el objetivo de dar a conocer por qué estas adquisiciones le brindaron a Cemex ventajas competitivas que lograrían diferenciar a la empresa mexicana de todas sus más cercanas competidoras.

Uno de los conceptos clave para entender el posicionamiento internacional de Cemex es el llamado "Cemex Way", palabra que viera la luz por primera vez en el año 2001 en algunos documentos de la empresa que hacían alusión a la manera como se organiza el esfuerzo general de mejora continua en el financiamiento, la producción y la distribución del cemento aunado a la estandarización de procesos.

La idea clave es manejar la base del conocimiento corporativo con mayor eficacia, identificar y generalizar mejores prácticas, estandarizar procesos de negocios, instituir tecnologías de la información en todos los procesos y fomentar la innovación.

Durante esta investigación se podrá observar que la innovación y la estandarización de procesos son dos factores clave para que Cemex haya logrado posicionarse a nivel internacional como la tercera cementera más importante en el ámbito mundial.

Para comprender esta estandarización de procesos es necesario señalar la existencia de un grupo de integración Post Adquisición (PMI por sus siglas en inglés) cuyas funciones son claras, cuando Cemex realiza la compra de una cementera, un grupo de ejecutivos de la empresa se traslada hacia la nueva

compañía por un lapso de entre 6 meses a un año para aplicar todas las políticas que cumplan con su filosofía, esto provoca una asimilación de manera expedita por parte de los nuevos empleados de la cementera para que cumplan con las expectativas de Zambrano y así se logre tener una empresa eficiente en el menor tiempo posible.

La competitividad empresarial ha sido de los temas más importantes para Cemex, esta se define como la capacidad de generar ingresos por encima del promedio de las empresas de la industria, en esta lógica se buscará mencionar los puntos clave que han hecho de Cemex una empresa con particularidades propias de un abastecedor de soluciones empresariales.

La información obtenida para la elaboración de este trabajo fue resultado de una investigación documental, manejando tanto el método inductivo como el método hipotético deductivo, esto es con la finalidad de asimilar un fenómeno partiendo de la observación de diversos datos y situaciones particulares, tratando así conseguir una mayor profundidad y riqueza en este trabajo.

Para comprender esta investigación es necesario señalar que se utilizó como marco teórico la competitividad sistémica de René Villareal.

La competitividad no es lo mismo que la productividad, una empresa que eleve su capacidad productiva no estaría garantizando ser competitiva debido a que se tienen que considerar otros aspectos tan importantes como el entorno político, social y económico de los países así como sus políticas de fomento industrial.

La lógica del modelo es muy simple: la apertura al exterior permitirá que la competencia internacional obligue a las empresas a ser competitivas y el mecanismo de precios de mercado generara una asignación más eficiente de recursos y un patrón de especialización en el comercio internacional.

El Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo se diferencia de otros en las siguientes características:

- Parte de la globalización como una realidad y no como una ideología (aunque hay ideólogos de la globalización; globalifóbicos y *globalovers*), pero reconoce que el mercado y la apertura por si solos no llevan a un desarrollo con competitividad.
- Por ello plantea una nueva estrategia de inserción activa a la globalización basada en un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo que permita enfrentar el nuevo juego de la “hipercompetencia global en el mercado local”, de tal manera que la apertura ante la globalización, se lleve con articulación productiva interna y cohesión social.

Para efecto del tema definiremos a la expansión corporativa como aquellas actividades propias de las empresas las cuales buscan a través de la innovación y la estandarización de procesos generar ventajas competitivas que las lleven a posicionarse en los mercados internacionales ajenos al de su origen.

En este sentido para Michel Porter la ventaja competitiva de las empresas depende más de la innovación de nuevos productos y procesos que de la abundancia de mano de obra barata y los recursos naturales, lo que muestra el tránsito hacia la nueva era del conocimiento en donde el capital intelectual apoyado en trabajadores del conocimiento, es el factor estratégico de la ventaja competitiva sustentable.

Las empresas que deseen ser competitivas deberán crear cadenas productivas que agrupen a los sectores sociales y gubernamentales para lograr la creación de ambientes propicios para el desarrollo industrial, lo cual también significa que las compañías que no encuentren dichos factores en sus países de origen deberán recurrir a la internacionalización para lograr conseguir tales ambientes.

La globalización de los mercados no solo permite la movilidad del capital financiero sino también del capital tecnológico y del conocimiento, esto promueve la innovación que sin lugar a dudas es una de las ventajas competitivas más importantes de la actualidad.

En ese sentido la inversión en tecnologías de la información abre una oportunidad para que las empresas aumenten su competitividad, ya que ésta se ha convertido en un punto estratégico para desarrollar nuevas formas de vender, mejorar la atención con el cliente y la operatividad de la empresa; de manera más específica permiten definir y ver cuantitativamente el control y optimización de procesos, reducción de los costos administrativos y operativos, mejorar los niveles de servicio al cliente, la administración de la cadena de suministros, el comercio electrónico y la manufactura.

Las tecnologías de información han modificado la forma de llevar los negocios, ya que la búsqueda del éxito internacional se consigue con una visión directa al cliente y a los socios, gracias a esto la información fluye de manera clara entre los departamentos, socios y clientes, lo que deja nulo espacio para la manipulación de la misma. También requiere del compromiso e involucramiento de todo el organigrama, en especial de la alta dirección, lo que provoca que las empresas funcionen como un todo evitando crear estancamientos debido a la falta de herramientas para operar de la manera adecuada.

Con esta base teórica y lo que se ha expresado a lo largo de esta introducción se propone la siguiente hipótesis:

Las estrategias de expansión corporativa de Cemex están basadas en la innovación de su tecnología, así como en la agresividad de la adquisición de empresas cementeras en los mercados más dinámicos del mundo: África, Asia, Europa y América al combinar las funciones de productor y broker dentro de la industria cementera bajo una perspectiva global.

Entonces lo que se debe de analizar en el crecimiento estratégico de CEMEX en los mercados internacionales, tiene que ver con su función de productor y broker, además de que ha identificado que las empresas con problemas económicos estructurales pero que están situadas en un país cuyo crecimiento les permite

tener un futuro alentador a dichas compañías, son el mercado que les reditúa mayores ganancias a CEMEX, por ello la competitividad sistémica es aplicada perfectamente al modelo operativo de Cementos de México.

A lo largo de tres capítulos trataremos de explicar como una empresa regional aprovecho momentos coyunturales no solo en la historia de México sino también del mundo en general.

Se hará un estudio de cuales han y siguen siendo los factores claves para que Cemex sea una de las empresas con mayor grado de competitividad a nivel internacional tomando en cuenta la globalización y el comportamiento de los mercados financieros a nivel internacional, con el fin de resaltar las diferentes estrategias de la cementera regiomontana en cada uno de los países en los que ha incursionado y el por que de estas decisiones, buscando trasladar el modelo de negocios de CEMEX a cualquier sector empresarial distinto al cementero.

En el primer capítulo, llamado El Impacto de la Globalización en los Negocios Internacionales, abordamos y exploramos este ultimo concepto con la intención de hacer notar que aspectos se deben tomar en cuenta para negociar y sacar provecho de la interacción de estados y particulares a nivel global, en ese sentido se mencionarán las características del proceso de globalización tratando de dar una visión completa de la realidad a la que nos enfrentamos en la actualidad y como sacar provecho de la misma dando paso a estrategias y procedimientos que nos ayuden a ser exitosos en los negocios, dejando claro que el fenómeno globalizador no es exclusivamente un tópico económico.

En el segundo capítulo llamado Evolución y Desarrollo de las Ventajas Competitivas de Cementos Mexicanos S.A., explicaremos uno de los temas más importantes de esta investigación la cual es el boicot estadounidense a las exportaciones de cemento mexicano, dicho suceso marca el camino hacia la internacionalización de la cementera mexicana, hecho que sin lugar a dudas es digno de mencionar debido a que en la actualidad la diversificación de mercados es vital para la supervivencia empresarial.

También se mencionará el largo proceso de internacionalización de Cemex, puntos clave y estrategias de posicionamiento internacional que nos llevaran a saber cual es la presencia de Cemex alrededor de mundo.

Finalmente en el Tercer capítulo llamado Sistemas Clave de Posicionamiento Internacional de Cemex, aterrizaremos en los dos factores clave del éxito de Cemex a nivel mundial, los sistemas logísticos y tecnológicos, se enfatizará el eslabonamiento de estos dos sectores para crear un modelo de negocios en el cual la estandarización de procesos, la innovación y la creación de soluciones empresariales han sido los aspectos que convirtieron a la cementera mexicana en una de las más poderosas a nivel mundial.

Así mismo se hará una pequeña pero substancial evaluación de la situación actual de Cemex tratando de explicar por que su modelo de negocios ha logrado soportar crisis, boicots y endeudamientos, además de señalar las fortalezas y

debilidades propias de una compañía a la cual aún le faltan metas y objetivos que cumplir.

Se mencionaran cuales son los retos para Cemex a futuro, mencionando temas tan importantes como la necesidad de su posicionamiento de manera más contundente en el mercado asiático y la necesidad de reducir su deuda neta.

También se mencionará de manera somera el conflicto que sostiene Cemex en el estado Venezolano y como esto le puede ayudar o perjudicar a la cementera mexicana.

1. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

En este capítulo se abordarán las diversas concepciones de la globalización y los negocios internacionales enfocados en el estudio de la competitividad y el posicionamiento estratégico de Cemex.

Se mencionarán elementos claves del proceso globalizador que no solo afectan a la clase social y política, el sector empresarial también es afectado por dicho proceso, lo que provoca que se tengan que definir nuevos planes de negocio para hacer frente a los cambios naturales de la sociedad global.

El entendimiento del contexto internacional de los negocios es parte fundamental de esta investigación, ya que esto permitirá precisar los factores que intervienen en las empresas para que logren resultados eficientes y una mayor competitividad mundial.

Se buscará explicar de manera clara y concreta a que se enfrenta el sector empresarial a nivel internacional para lograr estándares de competitividad y posicionamiento estratégico global, además la necesidad de que las grandes compañías transnacionales busquen crear y desarrollar sus propias ventajas competitivas que les permitan subsistir en la competencia mundial.

Las grandes corporaciones han desarrollado complejas estrategias empresariales que deben ser analizadas con detenimiento para poder ser aplicadas con eficacia en países económicamente en desarrollo, con el objetivo de crear fuentes de empleo no solo en su mercado local sino también fuera de sus fronteras.

Así pues el enfoque de un internacionalista es de suma importancia para las empresas hoy en día, ya que como se menciona en este capítulo las grandes corporaciones necesitan personal capacitado de manera eficiente con una visión internacional que les permita comprender los mercados a los que se desea ingresar.

Siendo así el objetivo primordial de este capítulo que el lector se empape de lo que es el comportamiento de los mercados internacionales en el marco de la globalización y de las estrategias de las empresas que busquen esa expansión a nivel internacional utilizando las herramientas adecuadas para lograr dicha misión, que en la actualidad es un procedimiento casi ineludible.

1.1 Concepto de Negocios Internacionales

Cuando tratamos de comprender lo que pasa en el mundo de los negocios, cruzan por nuestra cabeza inmediatamente palabras como dinero, personas, empresas, placer o satisfacción. Estos conceptos están relacionados perfectamente con lo que vendría a ser la definición de negocios; sin embargo, a lo que hace referencia este tema es a la concepción de negocios internacionales que no varía demasiado con la propia enunciación de negocios, la diferencia radica en el lugar donde se realizan las actividades propias de los negocios; Así pues los negocios internacionales se definen como:

Todas aquellas transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones.¹

Cabe mencionar que los negocios internacionales abarcan sectores como el de servicios y el de la comunicación de masas. Entonces cuando se habla de este concepto debemos tener en cuenta las operaciones comerciales como lo son las importaciones y las exportaciones, además de la inversión extranjera (especialmente inversión extranjera directa).

En la década de los 90's, casi el 80% de la inversión directa la realizaban las 500 empresas más grandes del mundo, que representaban más de la mitad del comercio mundial.²

Podemos comprender que los negocios internacionales se centran principalmente en las operaciones que realizan los grandes corporativos multinacionales y transnacionales.

La mayoría de los negocios internacionales son realizados por las empresas tanto multinacionales y transnacionales y la forma en como realizan estas actividades puede ser a través de varios métodos como lo son el comercio internacional, la inversión extranjera, licencias (concesiones) y las empresas conjuntas.

Hoy vivimos dentro de un sistema de negocios globalmente integrado. La revolución de la tecnología de la información y los adelantos en el transporte significan que el conocimiento, las personas calificadas, los bienes y los servicios presentan una gran movilidad.

El mundo es ahora una aldea global donde los productores de bienes y servicios a menudo compiten en el ámbito doméstico e internacional.

Hoy las empresas pequeñas generan la mayor parte de los empleos; las grandes empresas multinacionales tienden a influir en el éxito de las compañías chicas porque les compran bienes y servicios. Además los que trabajan en el sector

¹ Rugman M. Alan, Hodgetts M. Richard, *Negocios Internacionales, un enfoque de administración estratégico*, pág. 24

² Ídem.

público (en el gobierno federal, estatal, o municipal) influyen de modo indirecto en el éxito de las empresas globales pues el desempeño económico de ellas contribuye a generar ingresos para esos servicios y cada año el gobierno compra miles de millones de dólares en dichos sectores.

Así pues la conglomeración de todos los sectores de negocios a nivel internacional tiene que ser entendido como resultado del proceso globalizador en que vivimos, donde las oportunidades se darán a las personas que identifiquen cuales son sus ventajas dentro de esta realidad, todo esto con la finalidad de ser competitivo a nivel internacional.

1.2 Características del Proceso de Globalización.

En la actualidad el concepto de Globalización es utilizado de manera indiscriminada, es muy común escuchar en los medios de comunicación el término globalización económica, política y social; las personas en su vida diaria creen manejar a la perfección este concepto, ¿Pero realmente saben lo que es la globalización y sus características?

La globalización puede ser entendida como una fase que surgió del capitalismo de principios del siglo XX, pero también hay autores que manejan a la globalización como una nueva fase del desarrollo capitalista, que manifiesta características distintivas en una articulación de relaciones sociales específicas.³

No obstante, ya que si bien es cierto que el capitalismo de principios del siglo XX es muy distinto del que se presenta en la actualidad, la globalización no solo se puede encasillar en el aspecto económico, va mas allá, engloba aspectos culturales, políticos y sociales donde el engranaje de todos estos sectores es cada vez más extenso, sin dejar de tener esas divisiones propias de la imperfección del mundo.

Hoy en día la nueva configuración del mapa geográfico mundial está concentrada entre las grandes potencias y entre los monopolios transnacionales, situación que nos hace recordar el colonialismo europeo de los siglos XVI y XVII, solo que en la actualidad se traduce en las variadas formas de dependencia económica y política que derivan en la formación de grandes bloques económicos con sus respectivas zonas de influencia.

La consolidación de los monopolios y la extraterritorialidad de los capitales es una característica importante de la globalización, por ello, dichos monopolios están ajenos a cualquier tipo de restricción derivada de su origen nacional, territorial o culturalmente hablando.

³ Ramos Pérez Arturo, *Globalización y Neoliberalismo: ejes de la restructuración del capitalismo mundial y del estado en el fin del siglo XX.*, pp. 30,31.

El capital financiero es en la actualidad la forma preponderante con que se presentan los grandes capitales⁴, situación que es utilizada como medio de presión por parte de las grandes compañías a nivel mundial para lograr tener una real influencia en los gobiernos de los países en desarrollo, ya que estos necesitan atraer dicho capital para lograr diseñar estrategias de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

La integración de inversiones industriales, bancarias, de servicios y comerciales, todas ellas articuladas por flujos financieros dinámicos, hacen de las grandes corporaciones actuales verdaderos capitales globales, capitales a secas, ramificados en todas las partes del mundo⁵, situación que acelera de manera importante la homogenización de culturas, fenómeno que elimina las identidades nacionales creando una sociedad carente de valores, condicionada por los lineamientos de los grandes potencias y transnacionales que definen como y cuales serán las nuevas formas de comportamiento a nivel global.

¿Entonces a que nos estamos enfrentando en la actualidad cuando se habla de la supremacía de los monopolios?; La respuesta podría ser que la globalización significa la existencia de una sociedad global pero con la ausencia de un estado global, lo que representa entonces la llegada de las grandes corporaciones para sustituir a los estados nación en la toma de decisiones en los aspectos económicos, pero que dichas medidas repercuten de igual forma en los sectores sociales , culturales y políticos.

El proceso de eliminación de fronteras físicas es también otro factor que promueve la consolidación de los grandes monopolios, ya que cada día es mucho mas viable la inclusión de empresas en territorios ajenos al de su origen, consiguiendo grandes ganancias debido a las facilidades fiscales que les son ofrecidas, gracias a que los estados receptores tratan de dar a su población más y mejores fuentes de empleo, sin que se consiga este objetivo al 100%.

Como consecuencia la explotación de las sociedades es una característica más del proceso globalizador, es una verdad el hecho de que la extraterritorialidad de las empresas ha creado muchas más fuentes de trabajo en las denominadas *economías en desarrollo*, sin embargo los trabajadores perciben salarios por debajo del necesario para tener una vida cómoda y estable, así como las largas y arduas jornadas de trabajo y las innumerables carencias en seguridad social, han sido el resultado de permitir a las grandes empresas transnacionales actuar con demasiadas facilidades en los países con economías en desarrollo.

Para Ulrich Beck, existen 8 razones por las que la globalización es un proceso irreversible:

⁴ Ibídem, 39.

⁵ ídem.

1. El ensanchamiento del campo geográfico y la creciente densidad del intercambio internacional, así como el carácter global de la red de mercados financieros y del poder cada vez mayor de las multinacionales.
2. La revolución permanente en el terreno de la información y las tecnologías de la comunicación.
3. La exigencia universalmente aceptada, de respetar los derechos humanos, también considerado como el principio de la democracia.
4. Las corrientes icónicas de las industrias globales de la cultura.
5. La política mundial post internacional y poli céntrica: junto a los gobiernos hay cada vez más actores transnacionales con cada vez mayor poder (multinacionales, organizaciones no gubernamentales, naciones unidas).
6. El problema de la pobreza mundial y atentados ecológicos mundiales.
7. El problema de la pobreza global
8. El problema de los conflictos transculturales en un lugar concreto.⁶

La integración propia de la globalización ha traído situaciones difíciles y conflictivas a nuestro mundo, donde irónicamente los avances y las transformaciones creadas por el ser humano para su mejora, han resultado ser contraproducentes y dañinas para nuestra especie.

Así pues, la globalización es un proceso quizá irreversible, que ha traído cosas buenas al mundo, como la conexión de las sociedades en tiempo real, avances médicos increíbles que han salvado la vida de millones de personas en todo el planeta, la creación de instrumentos tecnológicos capaces de facilitar en gran medida la vida de los seres humanos. Pero también este proceso globalizador ha traído consigo problemas mundiales como la pobreza, la marginación racial, la polarización de la riqueza, el deterioro considerable del planeta tierra y la proliferación de la violencia como medio de consolidación empresarial.

Esta es nuestra realidad, no podemos ni debemos caer en catastrofismos, ni pensar que nuestra vida ya esta decidida por las grandes empresas y que el factor de la superación no existe. Si bien nuestra actualidad no tiene un panorama para nada sencillo , también es cierto que la globalización significa también la supervivencia del más fuerte como lo maneja el Darwinismo Social, por lo que nuestra ruta a seguir es el aprovechamiento de los factores positivos de la globalización para salir adelante y acrecentar nuestras herramientas que utilizaremos en el mundo actual, de igual manera, debemos aprovechar las cuestiones negativas de este mundo para realizar las correcciones necesarias en

⁶ Beck Ulrich, *¿Qué es la Globalización?, Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, pp.30, 31.

nuestra vida diaria, para no ser nosotros los aplastados por el fenómeno globalizador.

1.3 Globalidad y Comportamiento de los Mercados Internacionales

Las empresas han entrado al mercado de la era global, es hoy en día normal hablar de las corporaciones que salen de sus países de origen para buscar ventas y utilidades que no encuentran en sus mercados de origen.

El comportamiento de las empresas en los mercados internacionales se basa en su gran mayoría en las inversiones directas, y esto no es nuevo ya que desde finales de los 80's y principios de los 90's el boom de la internalización de las compañías se dio de manera significativa respecto a décadas anteriores.

Por ejemplo, el nivel monetario mundial de inversión extranjera directa se elevó de 105.000 millones de dólares en 1967 a 1.263 billones de dólares en 1989, un aumento de 10 veces en apenas poco mas de 20 años.⁷

La modernidad es otro factor que ha ayudado a que los mercados se internacionalicen de manera acelerada. Antes los medios de comunicación eran demasiado obsoletos y el costo de tiempo era demasiado; saber lo que ocurría en cualquier parte del mundo se conocía días después del suceso. Ahora medios como el internet, el fax y la comunicación vía satélite permiten conocer en tiempo real lo que acontece en cualquier parte del mundo, agilizando así la toma de decisiones por parte de los ejecutivos de las grandes compañías.

Los tratados y acuerdos de libre comercio, la creación de bloques económicos como la Unión Europea (UE), Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC) y el mercado común sudamericano (MERCOSUR) por mencionar algunos, han sido factores para la aceleración de la internacionalización de los mercados ya que a nivel empresarial todos los ejecutivos y directores quieren conocer cada vez más sobre el tema de los negocios internacionales y como estos les van a proporcionar las herramientas adecuadas para conseguir mayores ventas y utilidades en sus empresas.

La liberalización económica es otro de los factores que caracterizan hoy en día a los mercados internacionales, dicha liberalización ha sido la consecuencia del proceso globalizador que nos ha alcanzado y en muchos casos rebasado, debido a que muchos países no están aún en condiciones de competir de manera equitativa con las grandes potencias, por tanto las relaciones económicas en la actualidad son 100% asimétricas, lo que es aprovechado por las potencias económicas mundiales para que a través de las presiones políticas y económicas, a las economías en desarrollo no les quede otro camino que el de la liberación económica y la desregularización gubernamental.

⁷ Ball A, Donald, Mcculloch Jr H. Wendel, *Negocios Internacionales, Introducción y Aspectos Esenciales*, pág. 11.

La desregularización ha impulsado una competencia mucho más agresiva por la obtención de recursos tanto de particulares como de estados, es por esto que las relaciones entre autoridades y organismos autor regulados juega un papel determinante en un mercado global solido y confiable.

En este contexto es claro señalar que el comportamiento de los mercados internacionales esta basado en gran medida en el sector tecnológico, ya que gracias al Internet y sus diversas aplicaciones la sociedad global ha podido desarrollarse de manera concatenada.

La innovación tecnológica ha permitido acceder a la información de manera expedita en los ámbitos de precios y volúmenes de operación a través de pantallas de computadora, así como la compra y venta de valores sin la necesidad de un espacio físico tal y como sucede en las bolsas de valores.

La digitalización de los procesos informáticos, ha fomentado una creciente internacionalización de los flujos financieros ya que los servicios financieros esencialmente reúnen y procesan información, le dan seguimiento, monitorean y cierran las transacciones, de suerte que la distancia se convirtió en algo irrelevante en materia financiera y de negocios.⁸

Las innovaciones tecnológicas se crean en un mercado de proveedores específicos cuya especialidad es el desarrollo de plataformas de información y programas de software (ejemplo SAP) que permiten la automatización y estandarización de procesos permitiendo a las empresas reducir costos y fomentar el libre flujo de información dentro de su organización, factor clave para que una compañía pueda funcionar de manera correcta.

Uno de los aspectos más sobresalientes del sector tecnológico en el comportamiento de los mercados internacionales tiene que ver con la simplificación de cálculo en los riesgos de operación, situación por demás sobresaliente si nos basamos en la necesidad de las compañías por buscar optimizar sus recursos fuera de sus mercados de origen, es decir en la actualidad las empresas buscan gastar poco y ganar mucho, objetivo que busca ser logrado por cualquier medio, sin embargo, existen factores como inseguridad, inestabilidad política, mano de obra poco calificada, guerras, etc. que son obstáculos que impiden a las compañías alcanzar sus objetivos, es en esos momentos donde la tecnología de la información en las empresas ayuda a los directores a tomar decisiones puntuales para definir el rumbo de su empresa basándose en hechos cuantitativos dejando muy poco a la especulación.

Nos damos cuenta que la integración económica es una tendencia que siguen los mercados internacionales, cada vez más países han encontrado en la cooperación económica la vía de acceder de manera más eficiente a los mercados internacionales, pero no solo el aspecto económico es el que se ha visto integrado, la cultura a través de la tecnología también se ha visto unificada y esta

⁸ Villavicencio López Rodolfo, *Mercados financieros y desarrollo de negocios internacionales*, pág. 59.

misma herramienta permite a países con economías en desarrollo intentar lograr un progreso sustentable.

Ahora es cuando se debe de entender que la globalización es un fenómeno que afecta a numerosos sectores además del económico, esto es aprovechado por las empresas que ven en los países distintos a los de su origen la oportunidad de penetrar de manera mas simplificada a sus mercados, con el fin de obtener una mayor plusvalía.

1.4 Estrategias Empresariales en el Marco de la Globalización

Las empresas tanto multinacionales como transnacionales cuentan en la actualidad con varios factores que mejoran su capacidad de competir a nivel internacional, como lo es la tecnología, la liberalización económica y la integración mundial, ¿Pero ahora con todos estos elementos, que estrategias deben de seguir las empresas para lograr sobresalir y consolidarse a nivel mundial? las respuestas tendrían que ser varias para contestar a esta pregunta.

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector donde las empresas quieran tener su nuevo mercado y de cómo éste se comporta y cambia.⁹

Esto último resalta la importancia de la visión internacionalista con la que deben contar los ejecutivos de las empresas para tener una expansión exitosa, ya que el conocimiento a la perfección de los nuevos mercados es la piedra angular para no tener problemas económicos, políticos y del tipo social.

En cualquier sector, ya sea el nacional o el internacional, la naturaleza de la competencia se compone de 5 fuerzas competitivas: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores y 5) la rivalidad entre los competidores existentes¹⁰.

La siguiente figura representa lo antes mencionado:



FIGURA 1 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector

Fuente: Porter Michel, *La ventaja competitiva de las naciones*, pág. 66

⁹ Porter Michel, *La ventaja competitiva de las naciones*, pág. 65.

¹⁰ Ídem

En esta investigación podremos identificar claramente estas fuerzas competitivas y como Cemex las ha estudiado y utilizado de manera adecuada, ya que al entrar a los mercados mundiales ha identificado que estos son potencialmente atractivos ubicando economías y empresas con las que se puede asociar , así mismo cuando la compañía regiomontana ha decidido invertir, ya sea comprando empresas del ramo o en proyectos de construcción primero verifica como se encuentra la situación tanto política como económica del país y cuales son sus competidores, dándole así el margen de maniobra para determinar sus estrategias de venta y promoción que le servirán como plataforma de posicionamiento estratégico.

En el caso de México el mercado de cemento es sumamente atractivo, desde el año 2000 y hasta el 2006 tanto la producción como el consumo de cemento ha mostrado una tendencia sostenida a la alza, como se aprecia en la siguiente tabla:

CONSUMO DE CEMENTO EN MÉXICO

Año	Producción	Consumo Nacional (Millones Tons.)	Habitantes	Kgs/habitante	
2000	31.7	29.4	99,929,495	293	294
2001	30.0	27.7	101,208,925	291	273
2002	31.1	28.8	102,443,471	300	281
2003	31.9	29.6	103,636,353	305	285
2004	33.2	30.9	104,790,554	310	295
2005	34.7	33.2	105,909,000	314	314
2006	37.9	35.9	107,525,207	331	331

FUENTE: WWW.CANACEM.ORG.MX

En este sentido es normal que las empresas de cemento extranjeras estén interesadas en penetrar en el mercado mexicano, situación que se presenta como un reto importante para Cemex, uno de los principales objetivos a cumplir es mantener su hegemonía en la presencia de plantas en nuestro país como se observa en la siguiente tabla:

PRESENCIA DE CEMEX EN MÉXICO

EMPRESA	NÚMERO DE PLANTAS
Cemex México	15
Holcim Apasco	6
Cementos Moctezuma	2
GCC Cemento	3
Lafarge Cementos	2
Cooperativa La Cruz Azul	3

FUENTE: Disponible en www.canacem.org.mx, fecha de consulta 12 Enero 2008.

Para Cemex el hecho de ser el líder en la cantidad de plantas productoras de cemento en México le permite ser líder en la producción y venta de cemento dentro de nuestras fronteras para así seguir con su estrategia de expansión internacional.

Otro factor que ha contribuido a que Cemex sea la empresa líder en México de la industria del Cemento ha sido la innovación y la gran variedad de productos que ofrece al mercado, como lo son los cementantes , agregados, polvos, acabados, aceros y prefabricados¹¹, disminuyendo así la oportunidad a que la competencia le quite grandes segmentos del mercado mexicano.

Por lo tanto las empresas cuando pretenden alcanzar los mercados internacionales deben de tener en cuenta los 5 factores antes mencionados, por que de no hacerlo estarían cayendo en el error de pretender que no tendrían competencia y que sus métodos de venta y posicionamiento son los mejores cuando esto último no es en ninguno de los casos correcto.

Las compañías internacionales entonces deben buscar la manera de superar a su competencia de varias formas, como lo son la innovación, nivel de eficiencia en los servicios así como aumentar los productos semejantes, fusión entre firmas y alianzas estratégicas, además de la adquisición de empresas en banca rota pero con un mercado potencial inmejorable e infraestructura establecida.

Cuando se habla de innovación, se dice que es la forma en la que se utiliza la tecnología para influir en la mejora de los métodos de producción pero también en las formas de brindar un servicio, como resultado este método cambia la ventaja competitiva cuando los rivales dejan de percibir la nueva forma de competir o no tienen ganas o forma de replicar.¹²

Entonces nos damos cuenta que se puede eliminar a la competencia creando nuevas formas de producir a bajos costos pero también, creando nuevos productos por los cuales la competencia no tenga modo de igualarlos; las compañías deben de ir mas allá y cuando se saque a la venta un producto, inmediatamente deberá pensar en la mejora de este para que cuando los competidores traten de igualar al primer producto, las empresas innovadoras ya tendrán en el mercado un segundo producto de mejor calidad, haciendo que la competencia haya perdido tiempo y dinero.

Por ejemplo en los años 90's la compañía japonesa automotriz Mazda, (que es la cuarta fuerza de ese sector solo detrás de Honda, Toyota y Nissan), creció 47%, mientras que sus competidores antes mencionados solo crecieron 10%,¹³ la razón

¹¹Disponible en, www.cemexmexico.com, fecha de consulta 10 Enero 2008.

¹² Porter Michel, *La ventaja...*, Óp. Cit. Pág. 78.

¹³ Rugman M. Alan, Hodgetts M. Richard, *Negocios Internacionales...*, Óp. Cit. pág. 241.

de esto, su estrategia de mejora de productos existentes, como lo explico a continuación:

Durante esa década Mazda tenía en el mercado un modelo sedan 323, llamado familia en Japón, después lanzó al mercado una mini vagoneta (MPV), Carol un mini automóvil y el Eunos Roadster que era un convertible pequeño, después introdujo un sedan mucho mas lujoso en el mercado estadounidense y mejoro su sedan 323 agregándole una mayor potencia.

Como podemos apreciar, la empresa Mazda se concentró en comenzar a crear modelos que no tuviera su competencia y al ver que ésta empezaba a crear modelos semejantes, comenzó a mejorar sus modelos ya existentes con el fin de crear su propia ventaja competitiva.

Aunado a esto las empresas multinacionales ven en las alianzas estratégicas una manera de ingresar a los mercados internacionales de una manera eficiente y reduciendo sus costos, esto es por que complementan sus productos y/o servicios con tecnología o medios de producción de los que carecen, además de que las empresas con las que realizan dichas alianzas estratégicas conocen en la mayoría de las ocasiones mucho mejor los mercados a los que se desea ingresar.

Retomando el ejemplo de la Compañía automotriz japonesa Mazda, parte de su acelerado crecimiento en la década de los 90's (además de la innovación tecnológica que mencione anteriormente), también se logró gracias a la alianza estratégica que realizó con la empresa norteamericana Ford con la cual constituyó un Joint Venture (el Joint Venture es la alianza entre 2 ó más socios para adquirir la propiedad de una empresa internacional y controlarla, es otro método muy común para penetrar un mercado y se utiliza en gran medida en Japón) para obtener una amplia gama de importaciones, además realizó un convenio con Sanyo, que le permitió realizar la producción de radios para automóviles en Malasia, también realizo convenios con FIAT en Italia y Citroën en Francia para tener una mayor variedad de productos provocando que la competencia tuviera que competir con una amplia gama de productos nuevos y mejorados.

Pero no todo en el mundo de los negocios internacionales está exclusivamente ligado a las estrategias económicas, también se debe de hacer énfasis en los recursos humanos con los que cuentan las compañías y como estas los preparan para tener la visión global que se necesita en nuestros días.

En la actualidad los ejecutivos y los directivos de las grandes compañías tienen innumerables ventajas con las que pueden mejorar su desempeño a nivel internacional, ya que pueden comunicarse a cualquier parte del mundo en cualquier hora y desde casi cualquier lugar, igualmente, pueden y deben ser capacitados en el extranjero para comprender las necesidades y escenarios en la que se presentará su empresa a nivel internacional.

Por ejemplo IBM cuenta en su planta laboral con tres ganadores del premio Nobel, dos de ellos trabajan en el laboratorio de IBM en Zúrich, Suiza investigando sobre la superconductividad y un nuevo y poderoso microscopio, y el Francés Benoit

Mendelbroit lo hace en un laboratorio Estadounidense donde investiga sobre geometría de Fractales.¹⁴

Esto nos indica que las empresas no pueden esperar a que las grandes ideas surjan solamente de su mercado de origen, deben dejar de lado los nacionalismos absurdos para lograr tener una visión internacional que solo va a ser proporcionada si se capacita a su personal en el extranjero.

¿Pero que se obtiene mandando a los empleados a capacitarse al extranjero? La respuesta es la experiencia y el enfoque; Una forma de crear una perspectiva internacional consiste en contratar a individuos cuyo perfil contenga las vivencias que le ha dejado estar en el extranjero como son el idioma, las costumbres, comprensión de otra ideología y conocer el tipo de vida de otras regiones del mundo dándole así un enfoque internacional que le es de gran utilidad a las empresas que buscan expandir sus fronteras.

Esto se puede apreciar en las compañías tanto asiáticas como europeas y confirma el por qué de su crecimiento tan rápido en tan pocos años, ya que sus ejecutivos han adquirido una basta y enorme experiencia internacional, como se aprecia en la siguiente tabla:

TABLA DE EMPLEADOS CON EXPERIENCIA INTERNACIONAL

DIRECTORES GENERALES DE:

Perfil de la experiencia	Estados Unidos %	Europa %	Japón %	Cuenca del pacifico %
Sin experiencia internacional	14	3.10	1.10	2.60
Viajan al extranjero mas de dos veces al año	56	80	78	75
Estudios en el extranjero	16	28	13	54
Experiencia laboral en el extranjero	32	47	19	46
Experiencia en la dirección de una compañía de la corporación actual	16	37	5.3	21
La compañía tiene directores en el extranjero	21	34	3.1	41

Fuente: Ball A, Donald, Mcculloch Jr H. Wendel, *Negocios Internacionales...*, Óp. Cit. Pág. 25

¹⁴ Ball A, Donald, Mcculloch Jr H. Wendel, *Negocios Internacionales...*, Óp. Cit. Pág. 22

Con la tabla anterior se puede apreciar que el éxito de las empresas europeas y asiáticas a nivel global tiene que ver en gran medida con el perfil de experiencia internacional de sus empleados ya que estos comprenden de mejor manera a la sociedad global, diseñando estrategias empresariales mucho más adecuadas al contexto internacional actual garantizando el éxito de las compañías en su expansión corporativa.

Esto se debe a que una empresa en la actualidad siempre va a buscar ampliar sus horizontes, es decir, buscar nuevos mercados, el hecho de que cuente con personal calificado en el área internacional le dará beneficios tales como:

- Manejo del idioma del país al que se desea ingresar.
- Conocimiento del comportamiento de la sociedad del país al que se desea ingresar.
- Ideas innovadoras para la propia empresa que se han aplicado en el exterior.
- Conocimiento del escenario político del país al que se desea ingresar.

Tales ventajas serán de gran utilidad para las empresas para posicionarse de manera exitosa en el ámbito internacional, dejando atrás a la competencia y servir de ejemplo empresarial para las compañías emergentes.

Esta estrategia tiene un gran significado en la actualidad debido ha que hay mercados en los cuales la experiencia de personal con un enfoque internacional puede ayudar de manera significativa.

En el cierre de negocios un directivo con una visión internacional puede dar pequeños pero importantes detalles de su contraparte y poder así llegar a los objetivos deseados, por ejemplo al negociar con personas británicas el directivo mexicano debe contemplar la importancia que los ingleses le dan a la puntualidad o bien si se desea ingresar al mercado venezolano, la situación política será definitivamente para tener éxito, o en el caso de los musulmanes saber que cualquier evento natural (terremotos, maremotos o inundaciones) son claves para hacer o no un negocio.

Otro de los factores que deben ser tomados en cuenta por las empresas para tomar decisiones en cuanto a sus estrategias a nivel internacional, es el sector gubernamental, tanto el de su país de origen, como el país o países de destino.

El objetivo primordial de la política gubernamental en cuanto a la economía consiste en desplegar los recursos de un país (trabajo y capital) con unos altos y crecientes niveles de productividad.¹⁵

¹⁵ Porter Michel, *La ventaja competitiva...* Óp. Cit. Pag.763

Lo anterior hace referencia a la necesidad de los países por mejorar su infraestructura social y política, realizar mejoras en su sistema educativo y permitir el desarrollo individual para después poder ser incorporado al sector empresarial.

En su libro "*La Ventaja Competitiva de las Naciones*", Michel Porter propone que la actuación idónea de un gobierno hacia la industria de un país, es crear un entorno en el que las empresas puedan mejorar las ventajas competitivas de los sectores establecidos mediante la introducción de una tecnología y métodos mas avanzados;¹⁶ La política Gubernamental también debe fomentar la capacidad de las empresas de un país para penetrar en sectores nuevos en los que se pueda conseguir una productividad mayor que en las posiciones cedidas en sectores y segmentos menos productivos.

Con lo mencionado por Porter podemos encontrar la importancia que tiene un gobierno para fomentar la competitividad de sus empresas, esto último concuerda con la teoría de Competitividad Sistémica de René Villareal, donde se sostiene que la competitividad de una empresa no solo depende de su desarrollo de tecnología y nuevos productos, si no también de todas las acciones del gobierno de su país de origen para fomentar dicho progreso.

Las coincidencias entre Porter y Villareal son correctas, ya que no se puede esperar que una empresa sea exitosa actuando de manera individualista, ya que cuando desarrolla tecnología y nuevos productos podría encontrarse en el terrible escenario de las trabas fiscales o de una deficiente infraestructura en las vías de comunicación de su país, lo que le representaría altos costos en logística que la harían menos competitiva.

Algunas de las medidas que deben tomar los gobiernos para impulsar la competitividad de las empresas que se encuentren en su país pueden ser: reformas fiscales, desarrollo y cooperación regional, fomento de las fusiones, mejora substancial del sistema educativo, regulación de la inversión extranjera, mayor presupuesto en el área científico tecnológica y financiamientos más eficaces para las nuevas empresas.

¹⁶ *Ibíd.* Pag.764

2. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE CEMENTOS MEXICANOS, SA.

El origen del éxito de Cemex surge en 1931 cuando Cementos Portland y Cementos Hidalgo se fusionan para crear Cemento de México; a partir de esa fecha la cementera mexicana inició un largo proceso de adquisiciones a nivel nacional que lo ubicarían a finales de los 80's como la principal cementera mexicana y una de las diez más importantes a nivel mundial.

Con el éxito de Cemex en su mercado doméstico el objetivo natural sería el territorio estadounidense; sin embargo, cuando las exportaciones de la empresa regiomontana se encontraban en un nivel ascendente el gobierno de los Estados Unidos, fiel a su proteccionismo, inició a principios de los 90's una demanda en contra de las cementeras mexicanas por supuestos actos de *Dumping*, situación clave para Cementos de México que aprovecharía ésta vicisitud para expandir sus mercados e iniciar su proceso tan exitoso de internacionalización.

1992 es el año de despegue para Cemex que adquiere las dos empresas cementeras más grandes de España: Valenciana y Sanson, situación que le conseguiría posicionarse en uno de los mercados más atractivos de Europa, además adquiriría la experiencia necesaria a nivel internacional para conocer el funcionamiento de los mercados sumamente industrializados trayendo como consecuencia un cambio en la cultura empresarial de la cementera mexicana que inundaría Europa, América y Asia con su forma especial de hacer negocios: "crecer comprando".

En 1996 Cemex se convierte en la tercera cementera más grande en el mundo teniendo operaciones en Colombia, Estados Unidos, Panamá, España, República Dominicana y Venezuela permitiéndole seguir expandiéndose a lo largo de Europa, Asia, Oceanía y África.

Este largo proceso ha tenido grandes éxitos ya que desde 1992 hasta el 2001 las ganancias de efectivo de Cemex han mantenido una tendencia al alza demostrando que su proceso de crecimiento mediante las adquisiciones ha sido el correcto, aunado a esto se encuentra la estandarización de procesos tecnológicos, productivos y administrativos que Cemex ha aplicado en todas sus empresas.

El objetivo de este capítulo será dar a conocer los cimientos de la empresa mexicana más exitosa a nivel internacional y como esa base junto con el contexto internacional fungieron como catalizadores de la internacionalización y posicionamiento estratégico de la Cementera Mexicana.

2.1. Antecedentes de Cemex

Cemex fue fundada en 1906 con la apertura de la planta de Cementos Hidalgo en Hidalgo, una ciudad al norte de México cerca de Monterrey. En 1920, Cementos Portland Monterrey, el pilar de la compañía, inició sus operaciones con una capacidad de producción de 20 mil toneladas anuales.¹

En 1931, Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey se fusionaron para formar Cementos Mexicanos, hoy Cemex. En 1966, la cementera expandió sus operaciones al sur de México, cuando adquirió la planta de Cementos Maya en Mérida.

El siguiente año, se convirtió en un competidor regional al construir las nuevas plantas de Ciudad Valles y Torreón. La expansión de la empresa en el norte de México continuó durante la década de los 70's.

La compañía estableció una presencia nacional comenzando con la instalación de nuevos hornos en las plantas de Mérida y Monterrey, además la adquisición de una planta en León agregó 500 mil toneladas de nueva capacidad.

Fue en 1976 cuando incursionó por primera vez en los mercados de capital con una oferta pública inicial y el listado en la Bolsa Mexicana de Valores. Ese mismo año la compañía comenzó a exportar cemento y clinker (que es la principal materia prima de la que se obtiene el cemento).

Entre 1978 y 1979, Cemex instaló nuevos hornos en las plantas de Mérida, Monterrey, Torreón y Ensenada. A principio de los 80's, a pesar de la severa crisis económica en México, la empresa continuó sus inversiones y aceleró su programa de exportaciones. Durante este período, la compañía aumentó en más del doble su volumen de exportación.²

En 1985, cuando México firmó su entrada al GATT, Cemex comenzó su transformación de un productor regional a una compañía de cemento multinacional por ello México se convirtió en un mercado abierto es decir, que podría iniciar su proceso de expansión nacional e internacional.

Para competir en este nuevo ambiente, Cemex comenzó a concentrarse en la producción y venta de cemento y sus productos relacionados y desinvertir la participación que tenía en minería, petroquímica y turismo.

Al adquirir Cementos Anáhuac en 1987, CEMEX accedió al dinámico mercado del centro de México, reforzó la capacidad de exportación de la compañía e incorporó

¹ Chavolla Gustavo, "Pasar de industria local, a la tercera cementera más grande del mundo" versión electrónica en formato HTML, disponible en www.eluniversal.com.mx/columnas/51532.html, fecha de consulta 10 de Mayo del 2008

² Idem

a las operaciones de la cementera dos plantas y cuatro millones de toneladas de capacidad.³

En 1989, estableció firmemente su presencia nacional a través de la compra de Cementos Tolteca, que era la segunda mayor productora de cemento en México. La adquisición añadió siete plantas y una capacidad instalada de 6.6 millones de toneladas.⁴

Del año 1987 a 1989 Cemex mostró una brillante estrategia empresarial para ubicarse como el mayor productor de cemento en México y el décimo a nivel mundial⁵, dicha estrategia fue la adquisición de Cementos Anáhuac y Tolteca.

La compra de estas dos cementeras significó mucho más que el poder económico de Cemex, representó el adquirir infraestructura ya instalada en los EE.UU. que le permitió ahorrarse el costo de construcción de nuevas plantas y además le concedió ingresar inmediatamente al mercado norteamericano.

Hay que señalar que cementos Anáhuac era una empresa que estaba bajo el mando de la familia Serrano, que contaba con una flota de barcos y terminales marítimas, su vocación siempre había tenido que ver con el transporte y no tanto con el cemento por lo que habían descuidado a su cementera cuyas instalaciones se estaban volviendo cada vez más obsoletas causando graves daños ambientales.

Existían factores claves para que Cemex estuviera interesado en adquirir a cementos Anáhuac, además del ya mencionado incremento de producción, existía la oportunidad de acceder a un negocio distinto y muy lucrativo: el del comercio internacional del cemento.

Con la adquisición de terminales marítimas y una flota de barcos extranjeros, Cemex podría incursionar de manera eficiente en las exportaciones de cemento a Estados Unidos, Canadá, Centro y Sudamérica, estableciendo así las bases sólidas para crear un dinámico negocio de comercialización también llamado *trading*, situación que le permitiría gozar de un margen de maniobra amplio para sortear las dificultades económicas que se presentaban en México debido al clima político inestable que generaron las elecciones presidenciales de nuestro país en 1988.

Por otro lado la adquisición de Cementos Tolteca además del incremento en capacidad de producción, el objetivo era convertirse en el líder nacional de la industria cementera, recordando que desde la década de los 50's con el modelo político y económico llamado "Desarrollo Estabilizador", el sector cementero en

³ Pankaj Ghemawat, *The globalization of CEMEX*, Harvard Business School, 28 de Febrero del 2002, pag.5

⁴ Ídem

⁵ Ídem

México estaba dividido en tres grandes regiones: norte, centro y sureste cuyos principales líderes respectivamente eran Grupo Cementero Chihuahua, Cementos de México y Cementos Apasco.

La compra no fue sencilla, cementos tolteca pertenecía al grupo inglés Blue Circle, que desde 1986 había disminuido sus operaciones internacionales para concentrarse en el mercado europeo, así que inició un proceso de venta de sus plantas en Oceanía y América del Norte, por lo que la venta de su sucursal en México era algo irreversible; la opción más viable era que cementos tolteca pasara a manos de la firma francesa Lafarge debido a la buena relación que tenía esta empresa con la firma británica, sin embargo, debido a que el grupo mexicano ICA (Ingenieros Civiles Asociados) contaba con el 31% de las acciones de Grupo Tolteca (durante el gobierno de Luis Echeverría las firmas extranjeras tenían que estar asociadas con empresas mexicanas) Cemex realizó un cabildeo para que ICA con financiamiento de Cementos Mexicanos comprara el resto de las acciones para posteriormente venderlas al grupo regiomontano que como pago le otorgaría un pequeño porcentaje de la empresa.⁶

La operación fue un éxito y cementos tolteca pasó a ser propiedad de Cemex, gracias a esto la firma mexicana daba dos golpes significativos, el primero fue convertirse en el líder de la industria de cemento en México y en segundo lugar estableció los cimientos para comenzar el largo proceso de internacionalización.

Las similitudes de cementos Tolteca y Anáhuac eran muy notorias, ambas compañías presentaban problemas económicos y tecnológicos, el acierto de Cemex fue reconvertir estas empresas para hacerlas más eficientes en dichos sectores llevándolas a ser competitivas nuevamente mediante la introducción de nuevos sistemas logísticos y de producción que consistían en extensas redes de comunicación vía satélite operadas desde las oficinas centrales ubicadas en la ciudad de Monterrey Nuevo León.

La transparencia en los sistemas de logística permitirían a las empresas funcionar de manera adecuada permitiendo que la producción se realizara justo en el tiempo en el que el cliente necesitaba su producto *Just in Time* lo que se tradujo en ahorro de tiempo y costos para Cemex.

Los resultados de Cemex al expandir sus fronteras se vieron reflejados por primera vez en 1988, fecha en la que asume el poder en México el presidente Carlos Salinas de Gortari, quien establece como una de sus primeras medidas para reducir la inflación el Pacto Económico de Solidaridad que logró reducir el índice inflacionario en una tercera parte (51.7%), sin embargo, los precios del cemento en México se mantuvieron congelados, por lo que en un entorno económico deprimido las ventas al exterior de Cemex subieron 27% y representaron 65% del total de las exportaciones cementeras mexicanas hacia los

⁶ Fuentes Berain Rossana, *Oro Gris Zambrano y la Gesta de Cemex y la globalización en México*, 2008, pág. 24

Estados Unidos⁷, todo esto gracias a la infraestructura con la que contaba Cemex para realizar de manera eficiente exportaciones hacia nuestro vecino del norte, Centro y Sudamérica.

Sin embargo, al iniciar la década de los 90's Cemex tuvo un duro golpe en el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica, ya que la industria cementera de esa nación veía con malos ojos la llegada de cementos mexicanos a su país, por lo que se inició un litigio para que las autoridades estadounidenses fijaran un impuesto en las exportaciones de cemento mexicano hacia su país, lo que pondría en graves aprietos a la cementera regiomontana.

2.2 El boicot estadounidense a las exportaciones de Cemento Mexicano (Sistema Antidumping de los EE.UU.) como catalizador del proceso de internacionalización de Cemex.

El primer socio comercial de México en el mundo es Estados Unidos de Norteamérica, solo basta con señalar que las exportaciones de nuestro país hacia el vecino del norte representan casi un tercio de nuestro Producto Interno Bruto (PIB)⁸, es por ello que cualquier problema comercial entre estas dos naciones afecta de manera significativa nuestra economía y crecimiento macroeconómico.

En el caso de Cemex se dio un problema de esta índole con los norteamericanos, la cuestión en disputa era el bajo precio al que la cementera mexicana daba sus productos en el mercado de los Estados Unidos, esto era considerado una estrategia de comercio desleal o Dumping por parte de nuestros vecinos del norte, cosa que molestó de manera significativa al sector cementero de esa nación, iniciándose así un litigio para saber si esto era cierto o no.

El 28 de Septiembre de 1989 las empresas cementeras norteamericanas Southdown Inc., Cementera Nuevo México, Arizona, Texas y Florida, pidieron la revisión de las importaciones de las cementeras mexicanas Cemex, Cementos Hidalgo y Apasco, posteriormente se incorporó Cementos Chihuahua, por considerar que entraban al país norteamericano con precios dumping que afectaban a la industria de esa nación provocando que de 1986 a 1989 el empleo en las cementeras del sur de los Estados Unidos decreciera 19% provocando que cinco plantas de la región tuvieran que cerrar sus puertas.⁹

El argumento de las cementeras estadounidenses fue el siguiente:

Las cementeras mexicanas y en especial Cemex, generan grandes flujos a través de los altos precios para el consumidor en México, lo que les permite apalancarse

⁷ Fuentes Berain Rossana, *Oro gris Zambrano...*, Op, Cit. Pag. 28

⁸ Disponible en http://print.rit.edu/news/ereview/200710ereview_espanol.html, fecha de consulta 25 de Abril 2008.

⁹ Fuentes Berain Rossana, *Oro Gris Zambrano...*, Óp. Cit. Pág. 28

para comprar compañías fuera de su país mientras deprimen los precios de su producto de exportación con una clara conducta de dumping para penetrar el mercado norteamericano.¹⁰

El caso fue estudiado detenidamente por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos que encontró que el margen promedio de *dumping* para el cemento importado de México era relativamente alto, con un exceso del 50% quedando asentado en la determinación final número 731-TA-451.¹¹

La replica por parte de Zambrano y sus abogados fue que se estaban comparando precios de menudeo en México con precios de mayoreo en Estados Unidos¹², argumento que a pesar del apoyo sin precedentes por parte del gobierno mexicano no prosperó.

Desde ese año el impuesto antidumping estadounidense a las importaciones de Cemento Mexicano ha oscilado entre el 39% y el 109%¹³, en el año 1992 éste caso fue llevado ante la OMC, el resultado fue la resolución por parte de ésta organización para que los norteamericanos retiraran el impuesto al cemento mexicano¹⁴. Desafortunadamente para Cemex los estadounidenses no retiraron tales aranceles ya que la OMC solo puede multarlos debido a que éste organismo interviene solo en conflictos entre estados y no entre particulares, por lo que dicho problema fue tratado dentro de las normas del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) en el capítulo 19 anexo 2 y 4¹⁵ como resultado de la demanda impuesta por Cemex y Cementos Chihuahua en contra del Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

Sin embargo el Departamento de Comercio de los Estados Unidos negó que estuviera incurriendo en actos ilícitos dando a conocer las siguientes razones para las medidas que había tomado en contra de las exportaciones de cemento mexicano:

¹⁰ *Ibíd*em, pág. 29,

¹¹ Determinación de la Comisión de investigación núm. 731-TA-451(final), United States Trade Commission, agosto 1990: Gray Portland Cement and Cement Clinker from México, USTC Publication 2305, Washington, D.C., disponible en http://www.cemex.com/espa/gr/mc_pr_011906.asp, fecha de consulta 15 de Mayo 2008.

¹² Fuentes Berain Rossana, *Oro gris Zambrano...*, Óp. Cit. Pág. 30

¹³ Disponible en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/navarrete_m_e/capitulo4.pdf, fecha de consulta 18 de Mayo 2008.

¹⁴ *Ídem*

¹⁵ *Ídem*

- Que las ventas en el mercado domestico de Cemex del cemento tipo V (Portland) vendido como cemento tipo II (moderado) y tipo V estaban fuera del curso ordinario de comercio.
- Que el cemento en bolsa y sacos de Cemex debería ser clasificado como el mismo producto similar, y que las ventas de cemento en bolsa y sacos de Cementos Mexicanos estaban en el mismo nivel de comercio.
- Que los gastos de almacenaje en Estados Unidos de Cemex deberían ser tratados como gastos de venta indirectos.
- Que los gastos de preventa de almacenaje de Cemex en su mercado domestico no deberían ser deducidos de su valor normal.¹⁶

La respuesta de Cemex no se hizo esperar y argumento que las ventas de cemento tipo I y tipo V para nada estaba fuera del curso ordinario de comercio ya que sus ventas respondían legalmente a la demanda de su mercado interno, además Cementos Mexicanos indicó que habían absorbido el costo de pre-venta de transporte y gastos de flete para todos sus clientes en todos los tipos de cemento, puntualizando que la simple existencia de clientes era el reflejo de que sus ventas no estaban fuera del curso ordinario de comercio.¹⁷

La respuesta final de la comisión encargada de revisar este caso dentro del marco del TLCAN fue contundente: “Cementos Mexicanos vendió sus producto fuera del curso ordinario del comercio”¹⁸ por lo que el impuesto compensatorio siguió firme sin que Cemex pudiera hacer algo al respecto.

Tuvo que ocurrir un desastre natural devastador para que el Departamento de Comercio de los Estados Unidos levantara el impuesto compensatorio al cemento mexicano, el huracán Katrina que azotó el territorio estadounidense en Enero del 2006 dejando completamente devastada la zona de Nueva Orleans y parte de La Florida provocó que se necesitara en grandes cantidades materiales para la construcción, entre ellos el cemento mexicano.¹⁹

Así concluía un litigio de dieciséis años entre Estados Unidos y México, lo cual solo puede resumirse en un paso importante para seguir fortaleciendo las relaciones comerciales entre estos dos países.

El problema real no era si Cemex estaba incurriendo en Dumping en nuestro vecino del norte, la realidad indicaba que una de las razones por las cuales los

¹⁶ Disponible en www.sice.oas.org/dispute/nafta/spanish/UM9943bs.asp, fecha de consulta 28 de Abril 2008

¹⁷ Ídem

¹⁸ Ídem

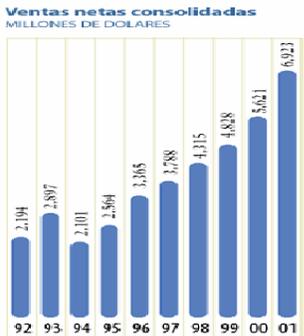
¹⁹ Fuentes Berain Rossana, *Oro Gris Zambrano...*, Óp. Cit, pág. 30

estadounidenses no querían permitir que una empresa mexicana fuera la que controlara su sector cementero fue el proteccionismo clásico que manejan los norteamericanos, además del celo económico que significaba la supremacía de una empresa mexicana sobre una estadounidense.

El boicot estadounidense a las exportaciones de cemento mexicano fue una medida que sin duda alguna molesto de manera importante a Zambrano y a su compañía, pero le trajo una consecuencia completamente favorable a su visión de negocio, dirigir su mirada hacia otros mercados y no enfocarse únicamente en su socio comercial más importante.

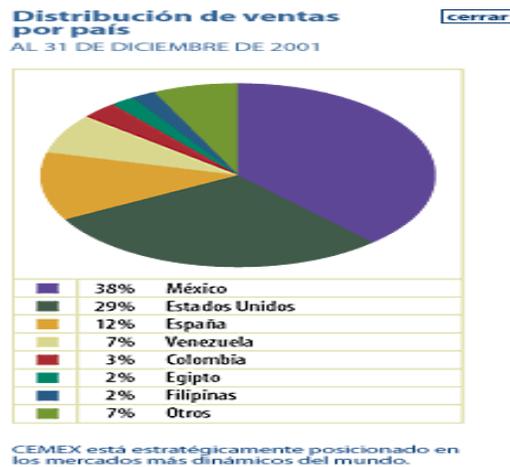
Es entonces cuando Cemex inició el largo proceso de internacionalización que lo tiene ubicado actualmente dentro de las 3 cementeras mas importantes a nivel mundial, en el año 1992 la compañía mexicana adquiere la cementeras Valenciana y Sansón en España, y entre los años de 1994 al 2001 realiza la compra de compañías en Venezuela, Colombia, Panamá, Filipinas, Costa Rica, Chile, Egipito, Estados Unidos y Tailandia.

Esta serie de adquisiciones le permitirían a Cemex mantener un crecimiento sostenido de sus ventas durante ese periodo como se observa en la grafica siguiente:



FUENTE: <http://iteso.mx/~fnunez/eegutierrezlfinal.doc>, fecha de consulta 23 de Abril del 2008.

Así pues el mercado de ventas de Cemex para 2001 se encontraba de la siguiente manera:



Fuente: <http://iteso.mx/~fnunez/eegutierrezfinal.doc>, fecha de consulta 10 de Abril 2008.

Si bien es cierto que el mercado estadounidense seguía representando la primera fuerza de Cemex (situación natural debido al comercio tan grande entre México y los Estados Unidos) también se puede observar la gran cantidad de mercados a los que tenía acceso la cementera mexicana y en especial su potencial para ingresar a zonas geográficas importantísimas como Sudamérica, Asia y Europa lo que en términos de negocios significó su posicionamiento a nivel mundial.

Pero aunque Cemex diversificó sus mercados, tenía que regresar al mercado estadounidense, así que realizó un magistral movimiento que consistió en la compra de la segunda cementera más grande de los Estados Unidos, Southdown Inc. en el año 2000 por 2 800 millones de dólares²⁰, lo que significó que gran parte del sector cementero de los Estados Unidos fuera propiedad de Cementos Mexicanos.

Es por esta razón que Cemex pudo iniciar una estrecha relación con el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, ya que la compañía Southdown Inc. contaba con un departamento jurídico sumamente eficiente cuya principal virtud se encontraba en sus métodos de cabildeo ante el gobierno norteamericano lo que representaría para Cemex evitar futuros conflictos comerciales en suelo norteamericano.

La conclusión final sobre este punto es importantísima, la diversificación de mercados ayuda a las empresas a no caer en dependencias que le obliguen a estar en una constante modificación de estrategias de venta que solo traerían

²⁰ Disponible en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/navarrete_m_e/capitulo4.pdf, fecha de Consulta 18 Mayo 2008.

como resultado incertidumbre empresarial que se traduciría en pérdidas económicas a corto y largo plazo.

2.3 Proceso de internacionalización de Cemex

El proceso de liberalización económica del que fue parte México, a finales de los 80's y principios de los 90's, provocó en nuestro país la oportunidad de buscar nuevos mercados a nivel internacional por parte de las empresas multinacionales, y esto no fue ajeno al grupo regiomontano Cemex, que supo aprovechar esta coyuntura a nivel internacional para lograr un crecimiento que en la actualidad ha posicionado a la cementera en los más altos estándares de competitividad.

Entre 1985 y 1992 Cemex comenzó a buscar oportunidades más allá de la frontera mexicana los mejores mercados para su expansión corporativa.

En ese periodo, la compañía ganó una posición en el propio mercado de sus competidores globales al adquirir Valenciana y Sansón, las dos cementeras más grandes de España. Con estas inversiones se convirtió en el quinto productor de cemento más grande del mundo con 36 millones de toneladas métricas de capacidad.²¹ La integración de las operaciones españolas fue la primera oportunidad para que la administración de Cemex demostrara su talento y destreza al reconvertir operaciones ineficientes en operaciones de nivel internacional.

Esta maniobra tuvo como uno de sus objetivos internarse de manera sólida en el territorio europeo ya que España es el segundo mercado más importante del viejo continente, una vez más Cemex demostró que las estrategias de posicionamiento internacional hay que llevarlas a cabo de manera quirúrgica, con la compra de estas dos cementeras la empresa regiomontana se hizo del 28% del mercado español²², un paso enorme para entrar de manera vigorosa a Europa.

Pero además de estos motivos, se encontraba un factor clave en las cementeras Valenciana y Sansón que ninguna cementera en el mundo poseía, el cuál era el tipo de combustible que utilizaban en sus procesos de producción.

Las cementeras españolas para la producción de cemento utilizaban como combustible para calentar sus hornos el *coque* (que es un residuo sólido y muy abundante que presenta un alto contenido de azufre y que es mucho más barato que otros energéticos), este factor con el que no contaban las empresas cementeras Lafarge y Holcim le dio a Cemex una ventaja para aumentar su competitividad ante el alza en los energéticos, ya que entre el año 2001 y 2005 el

²¹“Cien años construyendo un gigante”, Versión electrónica en formato HTML disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/51533.html>, Fecha de consulta 10 Mayo 2002.

²² Disponible en www.elpaís.com, fecha de consulta 15 Abril 2008

precio mundial del petróleo aumentó 118%, mientras que el precio del coque solo se elevó 11%.²³

Este momento es crucial para Cemex ya que al internarse en el mercado español y por ende al europeo, la cementera mexicana estaba dando el gran paso hacia la internacionalización, ya que el iniciar operaciones en un mercado tan importante de Europa como lo es el ibérico, cementos mexicanos accedía a un país donde los inversionistas saben que los riesgos políticos y económicos son mínimos lo que abarata el dinero, permitiéndole así a Zambrano amortizar sus futuras adquisiciones con sus propios flujos monetarios y prepagar los créditos con que se adquieren, cosa que en México era imposible que se diera un ambiente propicio para este tipo de medidas.

Por otro lado, con la adquisición de Vencemos en 1994, la cementera más grande de Venezuela, Cemex comenzó la integración de sus operaciones en Sudamérica pero aunque el mercado venezolano no era de gran poder económico para la cementera mexicana (ya que Vencemos representa solo 670 mdd anuales en ventas²⁴) la razón de esta adquisición obedecía a que ahora podría exportar cemento hacia los Estados Unidos sin ningún tipo de restricción arancelaria, (recordando el impuesto antidumping que tenía Cemex en Norteamérica), así que la estrategia siguió siendo inundar el mercado estadounidense por todos los flancos provocando así el crecimiento sostenido de cementos mexicanos.

En ese mismo año, se adquirió la planta Balcones en New Braunfels, Texas²⁵, esto le permitió a Cemex una mayor facilidad en la distribución de cemento en el sur de los Estados Unidos, este movimiento representó la consolidación de su estrategia de ventas masivas en territorio estadounidense, recordando que la cementera mexicana compraría otra empresa dentro de territorio norteamericano, Southdown en el año 2000, y la consecuencia de esto significaría que Cemex se convertiría en el mayor distribuidor de cemento en Norteamérica para el año 2000²⁶, permitiendo con esto seguir apuntando su mira a otros mercados internacionales.

En este momento histórico Cemex enfrentó un problema en su método de distribución al ingresar al globalizado mercado de los Estados Unidos, la cementera mexicana observó que el cemento en nuestro vecino del norte se comercializaba a granel mientras que en nuestro país se hacía en sacos y bolsas, la decisión tendría que ser solo una, reconvertir su proceso de distribución para competir en el mercado norteamericano, sabiendo que no sería nada sencillo

²³Fuentes Berain Rossana, *oro gris Zambrano...*, Óp. Cit. pág. 90.

²⁴ Barranco Alberto, "¿ni cosquillas?", versión electrónica en formato HTML disponible en www.eluniversal.com/economia/49833.html, Fecha de consulta 18 Abril 2007

²⁵ Pankaj Ghemawat, *the Globalization...*, Óp. Cit. Pág. 6.

²⁶ Disponible en www.cemexmexico.com, fecha de Consulta 13 de Mayo 2008

tomando en cuenta los paradigmas que las empresas mexicanas tienen en el tema de la competencia.

El resultado fue que Cemex tuvo un cambio radical en su cultura de ventas, impulsando así su globalización empresarial que había iniciado años antes con la compra de las cementeras españolas ya que en este punto de la historia de la cementera mexicana, la venta de cemento a granel sería una de las prioridades para Lorenzo Zambrano.

Posteriormente la cementera mexicana se dirigió a Panamá y a República Dominicana con la compra de Cemento Bayano y Cementos Nacionales respectivamente. Estas nuevas operaciones, aunadas a las de Venezuela, le permitieron a Cemex sentar las bases para una red de comercialización en el Caribe.²⁷ Pero lo más importante de esa operación fue la entrada a mercados con un alto margen de maniobra, es decir, países donde las empresas cementeras no estaban consolidadas por lo que las expectativas de crecimiento son mucho mayores que en otros mercados, demostrando que la visión de una compra empresarial a nivel internacional debe de considerar ese factor tan relevante.

El resultado de este proceso de internalización fue clave a inicios de 1995, México sufría una de las peores crisis de su historia, las ventas de cemento en nuestro país caerían un 55%²⁸, el soporte de Cemex ante esta terrible situación fueron sus ventas en el extranjero que se ubicaron en un 34%²⁹ y en términos de activos el 53% se generaría en el extranjero.

La previsión de sucesos de esta índole por parte de Lorenzo Zambrano ubicó a Cemex como una compañía con bases sólidas, el mensaje que le mandaba a la comunidad empresarial nacional e internacional era claro, para que una empresa pueda sortear una crisis económica debe contar con mercados alternos para incentivar sus exportaciones y generar recursos para compensar las pérdidas en su mercado doméstico.

En 1996 Cemex se convirtió en la tercera cementera más grande en el mundo a través de la adquisición de intereses mayoritarios en Cementos Diamante y en Industrias e Inversiones Samper en Colombia, que aumentaron la capacidad instalada de Cemex a casi 50 millones de toneladas métricas³⁰, la razón de esto es haber ingresado a un mercado potencialmente rentable y que además tiene una estrecha relación con el mercado estadounidense y considerando que la tendencia de exportaciones de cemento en Colombia se ha mantenido en ascenso

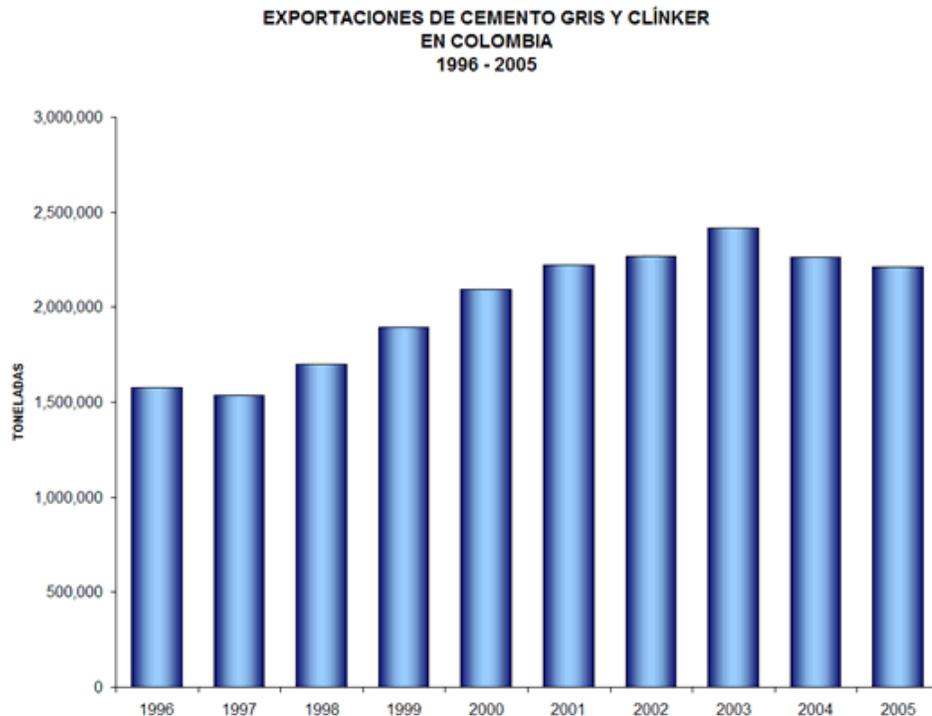
²⁷ Disponible en www.cemex.com, fecha de Consulta 13 de Mayo 2008.

²⁸ Fuentes Berain Rossana, *Oro gris Zambrano...*, Óp. Cit. Pág. 45

²⁹ Gutiérrez Ramos Héctor, "Análisis Macroeconómico de Cemex", Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México 2002.

³⁰ Pankaj Ghemawat, *The Globalization of...*, Óp. Cit. Pág. 7.

desde 1996 como se aprecia en la siguiente gráfica, la cementera mexicana dio uno de los golpes empresariales más importantes para consolidarse a nivel mundial.



FUENTE: Disponible en <http://www.icpc.org.co/contenido/articulo.asp?chapter=212&article=180>, fecha de consulta 28 de Mayo 2208.

Cemex representa un tercio de las exportaciones de cemento en Colombia³¹, lo que significa exportar aproximadamente 666,666 toneladas anuales, esto nos permite ver que el crecimiento de la industria cementera colombiana es directamente proporcional al aumento en los ingresos de Cementos Mexicanos, confirmando así la rentabilidad del mercado colombiano para la empresa mexicana, que ha seguido este tipo de estrategias alrededor del mundo.

Otro de los mercados más atractivos para Cemex era el asiático y la mejor manera de entrar a dicho sector era aprovechando los problemas en los que se encontraban las empresas de Asia a raíz de la crisis de 1997, esta estrategia es una de las mejores que ha puesto en práctica la cementera mexicana, ya que como se ha mencionado anteriormente Cemex aprovecha los problemas financieros de sus competidores que cuentan con infraestructura instalada para crecer de manera sólida y el continente asiático no fue la excepción.

³¹ Pankaj Ghemawat, *The globalization...*, Op. Cit. Pág. 10

Es por ello que Cemex realizó su primera inversión directa en el sudeste asiático a finales de los 90's, la compañía adquirió el 30 por ciento de Rizal Cement Company en las Filipinas y paralelo a esta adquisición, firmó un contrato para proporcionar su experiencia operativa a Rizal a cambio de honorarios por asistencia técnica. Durante ese periodo expandió aún más su presencia en el sudeste de Asia al adquirir 20 por ciento del mayor productor en Indonesia, PT Semen Gresik.³²

En el caso de la cementera en Indonesia, las cosas no salieron para nada bien, las presiones del sector político y social obligaron a la compañía PT Semen Gresik a incumplir con su contrato de permitir la compra de la mayoría de sus acciones por parte de Cemex, lo que obligó a la empresa Mexicana a vender sus acciones al sector nacional de Indonesia³³, situación que ha sido reconocida como un error por parte de Zambrano, quien pese a dicha situación ha seguido incursionando en los mercados internacionales.

Cemex consolidó asimismo su presencia en las Filipinas al adquirir un interés económico adicional de 30 por ciento en Rizal³⁴ y 99.9 por ciento del interés económico de APO Cement Corporation³⁵. Estas dos inversiones convirtieron a la empresa mexicana en el segundo productor más grande de las Filipinas.

Es importante señalar que esta fue la primera vez que Cemex ingresó a un mercado en el cual no tenía la mayoría de las acciones de una empresa, pero si se contaba con un escenario ideal para el crecimiento económico, esto demuestra que las empresas deben adaptarse al medio en el que se desarrollan, en este caso el mercado asiático es uno de los mas nacionalistas a nivel mundial, permitiendo en muy pocas ocasiones la entrada de capital foráneo a su territorio sin que esto signifique que no se pueda o deba invertir ahí, como lo demostró Cemex.

La importancia de haber ingresado de manera tan cuidadosa al mercado de cementos en filipinas obedeció a que ese país es tercer mercado más importante de cementos en el sudeste asiático, la producción de cementos creció allí en los últimos 10 años a tasas superiores al 10%³⁶, factor que fue identificado rápidamente por Cemex para que en 1998 comprara 40% adicional de las acciones de Rizal³⁷, esta estrategia fue una variación de las anteriores al

³² Chavolla Gustavo, "Pasar de industria...", Óp. Cit.

³³ Fuentes Berain Rossana, *Oro Gris...*, Óp. Cit pág. 38

³⁴ Ibidem pág. 36

³⁵ Pankaj Ghemawat, *The Globalization...*, Op. Cit. Pág. 8.

³⁶ Disponible en <http://www.asiayargentina.com/pdf/02-asiayocenia.PDF>, fecha de consulta 28 de Mayo 2008

³⁷ Fuentes Berain Rossana, *Oro gris...*, Op. Cit. Pág. 43

incursionar por primera vez en un mercado tan difícil como el asiático se mantuvo con una minoría de las acciones de Rizal y al observar el rápido crecimiento de dicho mercado se aventuró a comprar la mayoría de las acciones de la empresa Filipina lo que le generaría posicionamiento estratégico en Asia debido a la gran relación que tiene el gobierno filipino con mercados tan importantes como el Chino y el Japonés.

Así pues Cemex día a día consolida más su presencia en los mercados internacionales más importantes en la industria del cemento y deja abiertas las puertas de otros países a los que desea ingresar.

Es importantísimo señalar que las estrategias de consolidación empresarial que ha llevado a cabo Cemex nos deja una enseñanza sencilla pero por demás brillante, para crecer hay que comprar, solo basta observar el crecimiento sostenido en las ganancias económicas de Cemex a partir de su proceso de internacionalización comenzado en 1992.

En Millones de Dólares, excepto datos por acción y razones financieras

Indicador Financiero	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Margen de Operación	24.5%	24.4 %	26.8 %	23.9 %	23.8 %	23.6 %	27.3 %	29.8 %	29.4 %	23.8 %
Margen del Flujo de Operación	31.9%	31.6 %	34.2 %	31.8 %	32.3 %	31.5 %	34.4 %	37.1 %	36.1 %	32.6 %
Cobertura de Intereses	2.57	1.87	2.01	1.28	1.67	2.41	3.03	3.57	4.07	4.42
Apalancamiento	4.30	3.85	5.11	5.28	4.57	4.00	3.09	2.68	3.00	2.70
Retorno sobre capital empleado	10.4%	10.0%	7.6%	6.3%	8.8%	9.4%	12.6%	13.7%	13.7%	11.1%
Retorno sobre el Capital Contable Mayoritario	9.4%	7.6%	7.4%	(9.7%)	(1.0%)	7.2%	17.4%	18.6%	18.5%	16.3%
Flujo de Operación	700	914	719	815	1,087	1,193	1,485	1,791	2,030	2,256
Ganancias en Efectivo	364	384	331	(2)	236	511	889	1,137	1,287	1,540
Ganancias en Efectivo por Acción	0.45	0.53	0.42	0.21	0.34	0.58	0.85	1.07	1.15	1.32
Flujo de Efectivo Libre	(207)	16	258	(31)	149	384	559	861	929	1,145
Flujo de Efectivo Libre por Acción	(0.20)	0.02	0.24	(0.03)	0.11	0.31	0.46	0.69	0.68	0.80

Fuente: Disponible en http://www.cemex.com/CEMEX_AR2007/ENG/default.html, fecha de consulta 1 Junio 2008.

La grafica es contundente, desde 1992 las ganancias en efectivo han mostrado una tendencia al alza ¿que podemos concluir con estos datos? la respuesta es

que “con la leche se paga la vaca”³⁸, es decir el proceso de compras y fusiones esta basado en los rendimientos que generan las empresas absorbidas por Cemex, estrategia que distingue a la empresa mexicana como una de las más rentables del mundo.

Las adquisiciones de Cemex cumplen con tres criterios indispensables:

- Creación de Valor impulsado por factores que la compañía pueda influir particularmente la aplicación de experiencia y conocimiento en la reconversión de la empresa (Cemex Way).
- Cada adquisición debe mantener o mejorar la posición financiera de la compañía.
- La inversión debe ofrecer rendimientos financieros sobresalientes a largo plazo.

Estos tres criterios son clave en la alta competitividad que posee Cemex, ejemplo de lo anterior es que la compañía mexicana al absorber empresas inicia un proceso de reconversión tecnológica, administrativa y productiva que le permite mejorar funcionamientos y conseguir ganancias económicas, esto se aplica a todas las empresas que pertenecen a Cemex.

El estudio de mercado es básico y Cemex ingresa a mercados potenciales tanto en mercados emergentes como en lugares sumamente desarrollados donde el dinero es mas barato, esta dualidad de estrategias permite a Cementos mexicanos amortizar sus gastos y continuar con una mejora financiera año con año.

Manejar el conocimiento corporativo con eficacia, identificar y mejorar las estrategias administrativas, estandarizar sistemas de negocios y mantener en todas las sucursales procesos tecnológicos innovadores es la clave para que Cemex se distinga de cualquier empresa nacional e internacional.

2.4 Presencia de Cemex en el Mercado Mundial del Cemento e Industria de la Construcción.

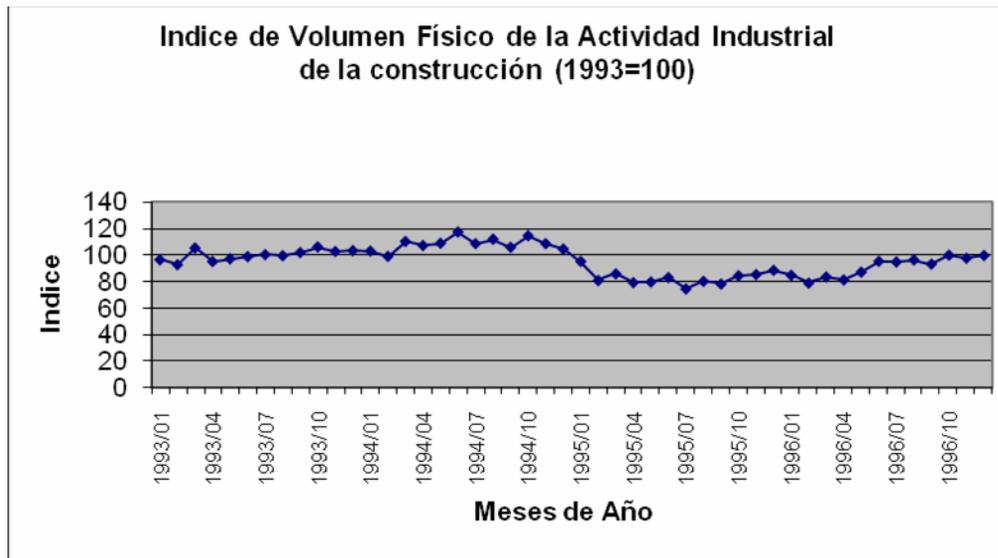
El crecimiento tan acelerado de Cemex, en poco más de una década y media a partir de 1990, refleja las apropiadas estrategias de expansión corporativa, a las cuales se ha sujetado la cementera.

Una de esas estrategias se dio no solo por convicción sino por obligación ya que la crisis mexicana de 1995 afectó en demasía a Cemex en el mercado nacional por lo que tuvo que voltear a los países tanto de Europa y América del Norte como ya se ha mencionado antes, no obstante la visión de los ejecutivos de la firma mexicana tuvieron el acierto de dirigirse a mercados sumamente atractivos.

³⁸Fuentes Berain Rossana, *Oro Gris...*, Óp. Cit. Pág. 24

En la siguiente gráfica se muestra el impacto negativo que tuvo la crisis mexicana de 1995 en el sector de la construcción repercutiendo directamente en las ventas en México de Cemex.

ACTIVIDAD INDUSTRIAL DE LA CONSTRUCCIÓN EN MÉXICO



Fuente: <http://www.inegi.gob.mx>, fecha de consulta 26 de Mayo 2008

Si bien es cierto que durante una crisis económica uno de los sectores más afectados es el de la construcción esto para nada indica que las empresas dejen a la suerte su desarrollo, así que la cementera mexicana inmediatamente identificó cuales serían las medidas que tendrían que realizar para sortear esa vicisitud y lograr no solo reposiciones en México sino a nivel mundial.

Como se mencionó anteriormente una de las mayores y más brillantes estrategias de Cemex fue la compra de empresas a nivel internacional lo que provocó una solvencia económica que le permitió sortear ese temporal, además de utilizar recursos para la inversión en tecnología de punta que le permitió para finales de 1994 reducir los costos de producción por tonelada de cemento en un 15%³⁹ es por ello que en 1995 la firma mexicana recibió el premio “The best of The Best” que otorga anualmente la consultora estadounidense Arthur D. Little.⁴⁰

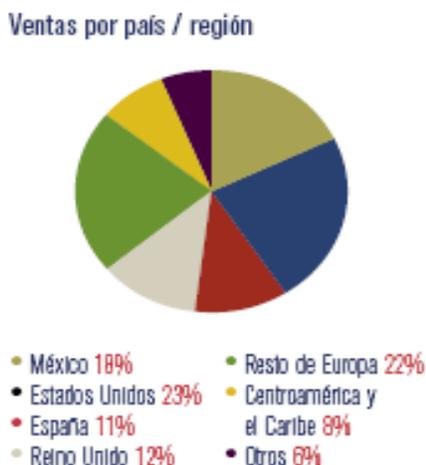
El principal golpe para que Cemex se consolidara como la tercera empresa más importante en el mercado de la construcción fue la compra de la compañía

³⁹ Gutiérrez Ramos Héctor, “Análisis Macroeconómico de Cemex”, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México 2002.

⁴⁰ Premio otorgado a empresas que demuestran haber aplicado las estrategias más eficaces de administración y manufactura, en términos de resultados financieros y mejoras simultáneas en otros rubros.

británica RMC en el 2004 por un total de 800 millones de dólares⁴¹, esta operación le permitió a la empresa regiomontana internarse en el mercado europeo de manera significativa aumentando su presencia en Europa del este y generando mayores flujos de efectivo teniendo en cuenta que RMC posee plantas en EE.UU.

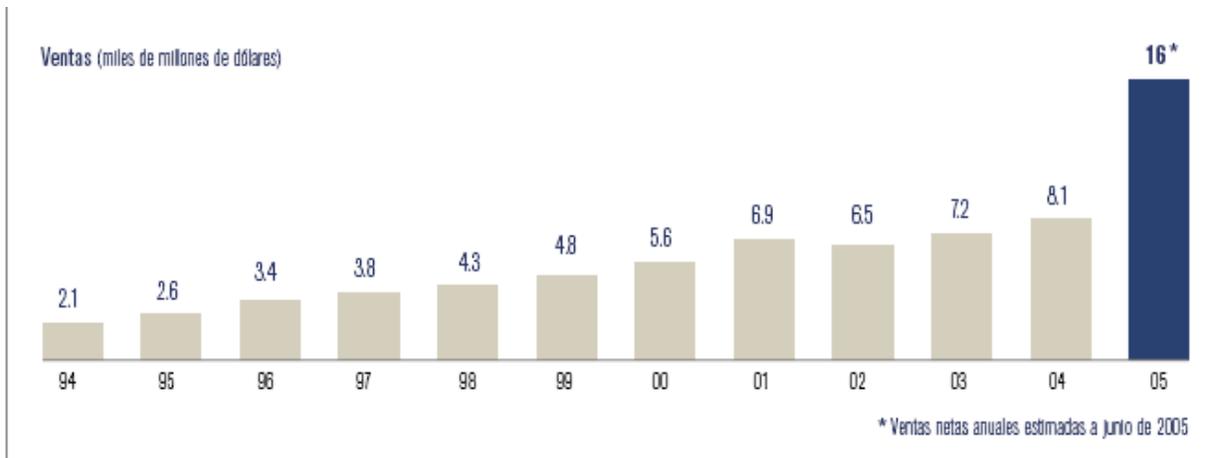
Así pues la mesa de posicionamiento internacional estaba puesta y gracias a las adquisiciones que llevó a cabo Cemex a nivel internacional le permitieron crecer y diversificar sus mercados de manera eficiente como se muestra en la siguiente gráfica:



FUENTE: Disponible en http://www.cemexmexico.com/se/se_re_he.html, fecha de consulta 16 de Junio 2008.

La gráfica anterior nos permite observar de manera contundente el éxito de la diversificación de mercados que ha llevado a cabo Cemex, ya que si bien es cierto que su principal mercado sigue siendo el norteamericano con un porcentaje del 23%, también identificamos que el europeo representa el 22% en materia de ventas estableciendo así solo un 1% de diferencia lo que se traduce en una tendencia a la alza en cuanto a expansión empresarial se refiere y esto solo se puede traducir en un incremento en el volumen de ventas como se aprecia en la siguiente grafica:

⁴¹ Notimex, 21 Enero 2005



FUENTE: Disponible en http://www.cemexmexico.com/se/se_re_no.html, fecha de consulta 04 de Junio 2008.

La interpretación de la gráfica anterior es muy simple durante el proceso de adquisición de empresas por Parte de Cemex las ventas han tenido una tendencia a la alza, pero si observamos el incremento elevado que se presentó del año 2004 al 2005 nos percataremos de que coincide con la compra de la firma británica RMC, esto comprueba la hipótesis mencionada anteriormente donde el hecho de entrar en mercados sólidos como el europeo genera ganancias y ventas más fácilmente.

Actualmente Cemex opera en más de 50 países, tiene una capacidad de producción de 97 millones de toneladas al año, además es la principal productora de concreto premezclado con una capacidad aproximada de 77 millones de toneladas métricas al año.⁴²

Si tomamos en cuenta, que la Organización de las Naciones Unidas tiene acreditadas 191 naciones y Cemex opera en más de 50 países estamos hablando de que Cemex tiene alrededor del 30% del mercado mundial del cemento, lo que ha provocado la consolidación de la empresa regiomontana a nivel internacional.

A continuación se muestra una tabla de la presencia internacional de Cemex:

⁴² Disponible en http://www.cemexmexico.com/sc/sc_ce.html, fecha de Consulta 25 Mayo 2008.

Presencia mundial (al 31 de marzo de 2005)

- Operaciones en más de **50 países** en cuatro continentes
- Capacidad de producción de cemento de aproximadamente **97 millones de toneladas** al año
- Líder en los mercados de concreto premezclado y agregados, con niveles de producción anuales de **75 millones de metros cúbicos y 170 millones de toneladas**, respectivamente.
- **65 plantas de cemento**, más de **1,700 plantas de concreto premezclado** y una participación minoritaria en **15 plantas cementeras**.
- Más de **400 canteras de agregados**, **187 centros de distribución terrestre** y **88 terminales marítimas**.

FUENTE: Disponible en http://www.cemexmexico.com/rs/rs_re.html. Fecha de consulta 4 de Julio 2008.

Como podemos apreciar la capacidad en infraestructura que tiene Cemex le ha permitido ser el principal proveedor de cemento y concreto premezclado de América del Norte⁴³, la razón es la gran demanda de cemento para la construcción de carreteras, hospitales, puentes, calles, edificios y estadios (principalmente en los Estados Unidos) lo que ha provocado que la industria este operando al máximo de su capacidad instalada trayendo como resultado derramas económicas millonarias para Cemex.

En el caso de Europa, Cemex es el mayor proveedor de concreto premezclado y agregados; tiene operaciones en 16 países y es el líder de materiales para la construcción en Alemania y España⁴⁴ y si tomamos en cuenta que la industria de prefabricados de hormigón es líder en la Unión Europea, con una facturación de 3.245 millones de euros y una producción de 12 millones de toneladas en 2003 según datos aportados por la patronal ANDECE (Asociación Nacional de

⁴³ Disponible en http://www.cemexmexico.com/sc/sc_ce_ia.html, fecha de Consulta 27 Mayo 2008.

⁴⁴ Disponible en www.cemex.com, fecha de Consulta 21 de Mayo 2008.

Prefabricados y Derivados del Cemento) ⁴⁵ pues entonces entenderemos el por que de la facilidad de ventas que tiene Cemex en Europa.

Aunado a esto Cemex con la adquisición de la compañía británica RMC fortaleció sus ventas en Europa, tan solo hay que señalar que la firma británica tuvo ventas de 15 mil 700 millones de toneladas de cemento, 55.5 millones de metros cúbicos de concreto premezclado y 158 millones de toneladas de agregados⁴⁶, estas cifras fueron perfectamente analizadas por Lorenzo Zambrano líder de la empresa mexicana que sabía que con esta compra iba a lograr adueñarse de gran parte del mercado europeo, estrategia que hasta la fecha le ha dado resultados.

En el caso de Sudamérica, Centroamérica y el Caribe Cemex es el líder de ventas en Venezuela, Nicaragua, Costa Rica y Panamá y el segundo en importancia en Colombia⁴⁷, la importancia de tener presencia en estos mercados es la posibilidad que le ofrecen de exportar sus productos a mercados como el MERCOSUR y el Caribe con una restricción arancelaria mínima o nula, esto debido a los acuerdos comerciales que sostienen Venezuela y Colombia con el cono sudamericano y el Caribe.

Lo anterior es un movimiento sumamente inteligente por parte de Cemex, sabiendo de las dificultades que tiene México en Sudamérica en términos de Comercio por las restricciones arancelarias, utiliza sus mercados tanto Venezolanos como Panameños y Colombianos para continuar con sus exportaciones, es decir, otro de los resultados de su estrategia de expansión es la eliminación de barreras arancelarias que tendría que sortear si solo tuviera presencia en México.

En el caso de Asia y África Cemex es uno de los principales proveedores de Cemento en Filipinas, Malasia, Tailandia, Egipto, Israel y los Emiratos Árabes⁴⁸, al igual que en Europa las intenciones de la firma mexicana en estos continentes es clara; buscar economías más sólidas que le permitan obtener mayor ganancias a menores costos, solo hay que señalar que para el 2006 las ventas netas en África y Medio Oriente fueron 184 millones de dólares, 19% más que en el mismo periodo de 2005. El flujo de operación creció 13% en el tercer trimestre de 2006,

⁴⁵ Disponible en www.construcción.geoscopio.com, Fecha de Consulta 01 de Junio 2008.

⁴⁶ Mares A. Marco, "Lorenzo el Comprador", versión electrónica en HTML, disponible en www.radioformula.com.mx/finanzas, Fecha de Consulta 28 de Mayo 2008.

⁴⁷ Disponible en www.cemexmexico.com, Fecha de Consulta 21 de Mayo 2008.

⁴⁸ Disponible en www.cemex.com, Fecha de Consulta 3 de Junio 2008.

respecto al mismo periodo del año anterior, ubicándose en 49 millones de dólares.⁴⁹

La razón de este crecimiento tanto en África Como Asia es la demanda de materiales de construcción para solventar las demandas que se están teniendo en este continente a raíz de eventos deportivos como culturales; es decir, una de las estrategias empresariales que se deben de seguir para ubicar mercados nichos es identificar que zonas del planeta tendrán evento de importancia mundial, en este caso Juegos Olímpicos (Beijing 2008) y Mundial de fútbol (Sudáfrica 2010) recordando que el periodo de construcción se lleva a cabo entre 3 y 6 años.

⁴⁹ Disponible en www.eleconomista.es, Fecha de Consulta 26 de Mayo 2008

3. Sistemas Clave de Posicionamiento Internacional de Cemex.

Para que una empresa sea exitosa a nivel internacional debe de contar con elementos claves que lo diferencien de cualquier otra compañía pero que además le proporcionen una ventaja competitiva capaz de hacerla crecer de manera global.

Cemex es una empresa que ha conseguido esto de manera fehaciente; ha logrado crear dos factores claves para su éxito, el área logística y tecnológica. Dichos sectores han sido eslabonados de tal manera que funcionen como uno solo permitiendo que cualquier individuo debidamente capacitado pueda operar sin ningún contratiempo.

La idea clave es manejar la base de conocimiento corporativo con mayor eficacia, identificar y generalizar los procesos de negocios, instituir tecnologías de la información en todos los procesos y fomentar la innovación, mejor conocido como el Cemex Way, modelo con el que Cemex se hizo famoso en todo el mundo.

En la actualidad muy pocas son las empresas que tienen presencia en los 5 continentes, una de las razones radica en la incapacidad de entender y asimilar la diversidad de culturas sociales y económicas, es por eso que es de gran interés saber como Cemex ha logrado operar con éxito desde África hasta América Latina, su modelo de negocios debe ser identificado y aplicado en las empresas mexicanas para que estas a su vez sean exitosas a nivel internacional.

Así pues, el cliente encontrará en Cemex más que una empresa de venta de cemento ya que también recibirá soluciones empresariales que le ayuden a manejar mejor sus proyectos y reducir sus costos, ejemplo de esto fue la creación de construrama, modelo de negocios que combina las funciones de productor y distribuidor, con el plus de que brinda todo un programa de cómo y en donde utilizar de manera más eficiente el material que se esta proporcionando al cliente, algo que solo Cemex proporciona alrededor del mundo.

El objetivo de este capítulo es hacerle comprender al lector como es que una empresa mediante la logística y la tecnología puede crear ventajas competitivas que le ayuden a posicionarlo regional e internacionalmente, factor clave para que una empresa pueda sortear crisis económicas y políticas ya que su margen de maniobra es amplio debido a que percibe ingresos de varias partes del mundo asimilando estrategias y visiones empresariales de distintas culturas a nivel mundial, esto es el legado que Cemex deja a sus seguidores.

3.1 Sistemas Logísticos Globales

Uno de los aspectos más importantes e incluso obsesivos para Cemex es el de la distribución del producto ya que tanto en el interior de nuestro país y el exterior, la logística para mover cualquier tipo de mercancía representa uno de los cuellos de botella más evidentes para el crecimiento de una empresa siendo mucho más común en economías en desarrollo como México.

En el argot del comercio, productos como el cemento y el concreto no representan valor agregado alguno al cliente por lo que para la venta de dichos materiales están sujetos al precio, conocido como la *comoditización*¹.

Así pues Lorenzo Zambrano puso manos a la obra para hacer de su empresa la mayor distribuidora de cemento y concreto en el mundo, para ello debería de contar con un sistema logístico no solo local sino global que le permitiera generar una ventaja competitiva al momento de hacer llegar el producto al cliente.

Entonces para comprender esta estrategia empresarial tendremos que empezar por señalar que es la logística y como ayuda a las empresas a ser más competitivas.

La logística es el manejo del flujo del producto desde el punto de origen hasta el punto de consumo teniendo en cuenta seis componentes de costo: mantenimiento de inventarios, transporte, almacenamiento, costos asociados con las decisiones de tamaño de lote, sistemas informáticos y servicio al cliente.²

Lo anterior nos indica que el llevar un costal de cemento del punto de producción al cliente es un proceso complejo que, de ser llevado a cabo a la perfección, dará una ventaja competitiva a la empresa. La razón obedece a que un cliente dará prioridad al nivel de atención que una compañía le brinde sobre el costo del producto, es decir nivel de servicio, consistencia en los tiempos de entrega además de la información constante sobre el estado del envío de la mercancía logran que los clientes busquen a una compañía que cuente con dichos factores.

Jesús López, Vicepresidente de logística de Cemex, es uno de los pilares fundamentales para que la compañía regiomontana logre día con día ser líder en el sector de la distribución del cemento, este personaje emprendió un estudio de

¹ Se conoce como comoditización al proceso de progresiva desaparición de la diferenciación en los productos de consumo y/o de servicios.

² Versión en formato pdf, disponible en www.bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/11321/DiferenciasAdmonCadenaLogistica.pdf, fecha de consulta 14 de Abril del 2008

mercado para establecer procedimientos que le permitieran a su empresa entregar su producto en tiempos y lugares precisos.

La tarea no fue para nada sencilla, Cemex contaba para el año 1988 con una flota mínima de camiones propia: solo 250 de los 5000 camiones que se movían en la república mexicana con el logo de Cemex, el resto era subcontratado a transportistas independientes.³

Ante este panorama precario, Cemex se propuso objetivos muy claros: mejorar sus transportes y establecer bases de distribución que le permitieran entregar su producto de acuerdo con las necesidades del cliente a nivel nacional e internacional. El primer paso se dio cuando un grupo de ejecutivos liderados por el vicepresidente de logística de Cemex Jesús López visitaron el centro de llamadas de emergencia 911 de la ciudad de Houston en el estado de Texas para determinar como era posible que ahí reunieran a un grupo de paramédicos en 10 minutos para salvar la vida de una persona, la conclusión fue establecer un sistema de rastreo satelital en todos sus transportes, el llamado Sistema de Posicionamiento Global (GPS por sus siglas en inglés).

Cemex estableció un método de despacho usando un GPS conocido como GINCO: Gestión Integral del Negocio del Concreto un sistema que reposa en una plataforma especializada de tecnologías de la información, así pues, todos los autotransportes propiedad de Cemex cuentan con este localizador que permite que desde una central ubicada en la ciudad de Monterrey se localice el punto de venta y se envíe al transportista más cercano a dicho lugar garantizando así la entrega del cemento en un plazo no mayor de 20 minutos⁴, situación que llevo a escribir al periódico *Los Ángeles Times*: “Cemex entrega más rápido que Domino’s Pizza“, lo anterior nos indica que los clientes de la cementera no solo reciben un servicio sustancialmente más sensible a sus demandas también están reduciendo costos de tiempo y almacenaje al recibir la mezcla lista para su utilización.

Pero el transporte terrestre no resuelve al 100% las necesidades de una empresa para lograr una buena distribución ya que hay lugares que por sus situación geográfica el acceso es sumamente complicado y los tiempos de entrega se elevarían evitando así que Cemex cumpliera con su filosofía en el tiempo de entrega.

³Fuentes Berain Rossana, *Zambrano y la gesta de Cemex...*, OP. Cit pág. 92

⁴Rueda Gossi Alejandro, “Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande” versión en formato pdf, disponible en www.hbral.com, fecha de consulta 15 abril del 2008.

Ante esta situación y siguiendo con su filosofía innovadora, Cemex realizó un estudio de mercado con una duración de un año en uno de los barrios más pobres de Guadalajara en México, el motivo fue que estudios económicos internacionales demostraban que la proyección de demanda de cemento en los países emergentes es cinco veces mayor que la del mundo desarrollado y el consumo de ventas en saco que representa el mayor porcentaje en los mercados emergentes proviene fundamentalmente de las personas más pobres.⁵

El resultado de este estudio fue sumamente exitoso para Cemex: se descubrió que 20% de los casi 12 mil millones de dólares que cada año los inmigrantes mexicanos que viven en Estados Unidos envían hacia México se destina a la construcción, por desgracia, entre el 10% y el 20% de ese dinero se esfumaba en costos y comisiones de transferencia.⁶

Con esta información Cemex comenzó en el año 2001 un programa piloto en Los Ángeles California llamado Construmex. Este proyecto permitió a los connacionales que residen en ese estado de la unión americana recibir asesoría sobre construcción y materiales relacionados para proyectos específicos; cuando estos realizaban el pago de sus materiales Cemex se ponía en contacto con la sucursal más cercana al domicilio de los familiares en México para que se les entregaran sus productos⁷ provocando así una reducción en los gastos de envío de dinero, y agilizando el proceso de distribución para Cemex.

Así pues Cemex había ingresado a un mercado atractivo para cualquier empresa: las remesas. Un negocio que genera aproximadamente 12 mil millones de dólares al año y del que la cementera mexicana supo sacar provecho no solo en México ya que este modelo ha sido instalado desde el año 2002 en Colombia, Panamá, República Dominicana y Costa Rica.⁸

Cemex estaba logrando tener un control perfecto en sus medios de distribución, por un lado tenía transportes rastreados vía satélite listos para hacer la entrega de materiales en el momento justo, contaba con sucursales que vía electrónica recibían información de los EE.UU. que permitían trasferencias de materiales de un país a otro en tiempo record, sin embargo, el simple hecho de distribuir cemento no le daba una ventaja competitiva a Cemex sobre sus competidores, se

⁵ Ídem

⁶ Ídem

⁷ Ídem

⁸ Versión en formato HTML, disponible www.cemex.com, fecha de consulta 11 de marzo 2008.

necesitaba encontrar una estrategia que solo la cementera mexicana tuviera, algo que ninguna de las empresas rivales proporcionara al cliente, la respuesta fue Construrama, negocio que le permitiría a Cemex no solo vender cemento, ahora también vendería soluciones para la construcción algo que el cliente valoraría de gran manera.

Con este modelo innovador de negocio Cemex ofrece a los distribuidores servicios logísticos que abarcan todo el amplio mundo del sector de la industria de la construcción, para ello la empresa regiomontana seleccionó 1000 distribuidores de cemento de los 4000 que existen en el país para dotarlos de una nueva fachada, letreros de Cemex, una computadora y un software de rastreo de inventario.⁹

Se capacitó a los distribuidores en diversas habilidades de manejo del negocio, tales como marketing, planeación financiera, impuestos y control de inventarios, con la finalidad de convertir a construrama en un modelo de negocios igual de eficiente que Cemex.

El aspecto importante no se sitúa en que Cemex sea el dueño del extenso ambiente del sector de la construcción, la idea clave es aprovechar la logística de la empresa para administrar la cadena de suministro entre las empresas manufactureras y la red de distribuidores, es decir, proporcionarle al cliente todas las facilidades para que su producto le sea ofrecido con el mínimo de obstáculos y que además sepa como y en que lo va a utilizar de manera profesional, así no solo se esta adquiriendo cemento o concreto además se está comprando logística.

El modelo de negocio de Construrama fue todo un éxito, es por ello que se ha instalado en todos los países en donde Cemex tiene presencia, este proceso se ha llevado a cabo a través de concesionarias cuyos métodos de venta y soluciones logísticas han sido estandarizadas de acuerdo a los lineamientos de Cemex en todo el mundo.

Aunado a esto Cemex ha establecido alianzas con empresas alrededor del mundo para aprovechar los sistemas logísticos con los que cuenta la empresa mexicana, a cambio de esto las empresas le brindan a Cemex posicionamiento internacional ya que la marca de Cemex está presente en todas las filiales que utilizan los canales de distribución de la compañía de Lorenzo Zambrano.

En el año 2000 Cemex anunció un acuerdo para trabajar con la compañía Norteamericana i2 Technologies que cuenta con presencia en más de 100 países de Europa, América, Asia y África, la razón de este acuerdo se debió a la filosofía

⁹ Rueda Gossi Alejandro, "Innovar en mercados...", Op. Cit.

de innovación en cualquier área de la empresa, i2 Technologies le permitirá a Cemex fortalecer la administración de su creciente red de proveedores.

Además, i2 apoyará a la empresa mexicana para transformar su cadena de suministro en un modelo ágil, escalable y de alta velocidad, lo que generará una significativa reducción de costos.¹⁰

Con esta colaboración Cemex reducirá inventarios en los centros de distribución, mediante un proceso integrado de pronóstico y planeación. El programa disminuirá los gastos de transporte al surtir inventarios desde plantas estratégicamente localizadas, así como mediante procesos de licitación, consolidación de carga y una efectiva selección del medio de transporte. Las soluciones de redes y optimización de i2 permitirán a CEMEX realizar ahorros adicionales al incrementar la transparencia de su cadena de suministro.¹¹

La innovación de procesos y la estandarización de éstos ha sido la clave del éxito de Cemex, en cuestiones logísticas el gran acierto de Cemex ha sido la combinación de sus funciones como productor y distribuidor, la empresa mexicana se ha creado su propia ventaja competitiva al vender productos tanto tangibles como intangibles provocando que la competencia quede rezagada en este aspecto.

El ahorro en términos monetarios ha sido aproximadamente de 20 millones de dólares anuales¹², dinero que ha sido utilizado para refinanciar la deuda de Cemex, es por ello que la eficiencia en los sistemas logísticos de la cementera son de suma importancia, ya que no solo ayudan al posicionamiento estratégico de la empresa a nivel internacional, también impulsan el crecimiento de la empresa provocando finanzas más sanas.

¹⁰ Informe anual de Cemex, versión en formato HTML, disponible en www.cemex.com, fecha de consulta 9 de abril del 2008.

¹¹ ídem

¹² Informe anual de Cemex versión en formato HTML, disponible en www.cemexmexico.com, fecha de consulta 12 de abril 2008

3.2 Sistemas Tecnológicos

Una empresa que busque ser exitosa en el ámbito internacional debe fomentar la mejora en varios aspectos operativos, uno de ellos es el sector tecnológico ya que de esta manera podrá agilizar todos los sectores dentro de una compañía, permitiendo además obtener una comunicación clara y transparente entre todos los sectores pertenecientes al organigrama empresarial.

Lo anterior es clave, ya que de esa forma se están creando ventajas competitivas al contar con tecnología de punta que permita innovar en las áreas operativas y administrativas para conseguir liderazgo a nivel empresarial.

Cemex es una empresa que se ha preocupado en demasía por mejorar su tecnología y así estar a la vanguardia a nivel internacional conservando su ventaja competitiva para seguir siendo el líder mundial en cementos a través de su logística que sin lugar a dudas es un aspecto intrínseco al sector de la tecnología.

Para que Cemex se ubique hoy como una de las 3 cementeras más importantes del mundo necesitó realizar eslabonamientos en sus sectores administrativos y operativos, sin embargo, los dos aspectos más importantes de posicionamiento internacional para Cemex son el logístico y el tecnológico, el primero fue explicado en el tema anterior por lo que toca el turno del análisis del sector tecnológico.

Si bien Cemex desde sus inicios se ha preocupado por la innovación tecnológica, es en la década de los noventas cuando la empresa mexicana decide crear una plataforma tecnológica exclusiva para la industria del cemento que le permitiera tener un control detallado de todas sus operaciones a nivel nacional e internacional.

El primer paso se dio con la creación de Cemtec, cuya misión fue brindar soporte informático, desarrollar las plataformas ideales para el negocio del cemento así como adentrarse en asuntos de innovación y planeación ya que instalaría una red informática que permitiría la interconexión de todos los trabajadores de Cemex entre si en tiempo real, agilizando la toma de decisiones y la solución de problemas laborales.

Cemtec inició sus operaciones bajo el mando de Gelasio Íñiguez con una nómina de 50 trabajadores que le reportaban directamente a Lorenzo Zambrano, sin embargo, este proyecto no estaba funcionando como se esperaba y la paciencia de Cemex se estaba agotando por lo que se tenían que tomar medidas drásticas para que funcionara y diera los resultados esperados.

De inmediato Gelasio Íñiguez estableció medidas para hacer de Cemtec una empresa funcional y que además cumpliera con su objetivo principal: ayudar a la

innovación de procesos tecnológicos; en este punto Íñiguez basó su plan de trabajo en la filosofía de Peter Keen para elevar la rentabilidad del proyecto, para Keen la tecnología puede considerarse una materia prima para el desarrollo de plataformas, de tal suerte que las firmas imaginativas incorporan la tecnología de la información en todos los elementos de transacciones, interacción con el cliente, producción y distribución, porque eso es lo que define hoy la calidad del servicio de una empresa.¹³

Sin perder tiempo Cemtec utilizó la tecnología de la información para crear mapas de navegación que incrementaban el acceso directo y flexible entre los recursos humanos disminuyendo la necesidad de intermediarios ya que la información se encontraba disponible en la red, todo esto reducía los niveles de control eliminando aduanas innecesarias, porque cualquier proceso, cualquier elemento estaba al alcance de un teclado.

El apoyo al sector tecnológico era cada vez más importante, basta con señalar que para el año 1999 el 1% de los ingresos totales de Cemex eran reinvertidos en tecnología de la información.¹⁴

Cemex contrató a la firma JD Edwards para desarrollar las plataformas de la información que utilizaba Cemtec, dichas plataformas contemplaban todos los procesos contables de abastecimiento, finanzas, producción y mantenimiento.

El acierto de Cemex consistió en establecer y estandarizar los procesos de Cemtec en cada una de las adquisiciones a nivel internacional logrando con el tiempo hacerlos en menor tiempo y con mayor precisión, esto trajo como consecuencia algo que diferenciaría a Cemex de las demás empresas de cemento, las plantas funcionarían como si fueran una misma, cualquier personal con la instrucción necesaria podría operar en ellas, Venezuela, España, Estados Unidos o México resultaba lo mismo ya que mientras los modelos sean semejantes funcionan igual.

En el año 2000 en plena cúspide del boom de Internet Cemex bajo recomendación del Boston Consulting Group creó una nueva empresa CxNetworks con el propósito de desarrollar una red de negocios electrónicos, como elemento integral de lo que se llamó *la estrategia general del impulso electrónico*, a partir de ese momento comenzaron a emerger las iniciativas cibernéticas de la empresa. En julio del mismo año, junto con la mexicana Alfa y la brasileña Bradespar y

¹³Fuentes Berain Rossana, *Zambrano y la gesta de Cemex...*, Op. Cit. Pág. 96

¹⁴ Ídem.

Votorantim, acordaron crear Latinexus y Neoris con el fin de desarrollar un mercado electrónico de abastecimientos en América Latina.

Sin embargo, CxNetworks y Latinexus fueron un rotundo fracaso. Los directores de Cemex consideraron que su objetivo debería ser continuar con la industria del cemento y sus derivados utilizando la tecnología solo para ayudar en sus procesos internos (Cemtec) por lo que estos proyectos desaparecieron quedando vivo solo Neoris, proyecto que le generaría grandes beneficios a Cemex.

Para que Neoris siguiera siendo un proyecto atractivo dentro de Cemex necesitaba generarle ventajas competitivas a la cementera, tales como innovación en procesos de producción, aplicación de modelos tecnológicos de punta y reducción en tiempos de distribución del producto.

Neoris se convirtió en la punta de lanza para lograr la mejora del sector tecnológico de Cemex ya que comenzó a brindar servicios externos a compañías de otros sectores como el automotriz y el bancario, utilizando estos conocimientos para adaptarlos a Cemex y obtener beneficios de índole intelectual que le servirían en sus futuras adquisiciones a nivel internacional.

La primera prueba de fuego para Neoris se dio en el 2004 cuando Cemex compró a la cementera británica RMC, la función de Neoris consistió en la instauración y estandarización de procesos contables, de abastecimiento, finanzas, producción y mantenimiento¹⁵, el proceso fue todo un éxito y catapultó a Neoris para convertirse en la consultoría de negocios electrónicos número uno en México y dentro de las 5 más importantes en América Latina.¹⁶

Ante el éxito de Neoris se creó un área de logística denominada Neoris Logistics que desarrolla productos de logística con base en Internet. Esta subsidiaria desarrolla software para la industria logística su producto principal es ActiveTrac, un sistema probado y escalable de administración de inventarios que ayuda a compañías a reducir sus costos mediante la optimización en tiempos de entrega de artículos que tienen un alto valor en inventario. ActiveTrac fue desarrollado en conjunto con Ryder, proveedor de servicios logísticos líder en los Estados Unidos.

¹⁵ Marrufo Mauricio, "la tecnología de la información y el caso Cemex", versión en formato HTML, disponible en www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/tecnologia/nuevas%20tecnologias/nivel3tecinfo.html, fecha de consulta 12 de abril 2008.

¹⁶ Informe en Línea de Neoris, versión en formato HTML, disponible en www.neoris.com, fecha de consulta 16 de abril 2008.

La importancia de crear un sistema de logística vía internet es que Cemex sigue consolidando su posición como empresa que ofrece además de productos soluciones empresariales, además provoca un proceso de retroalimentación ya que utiliza las innovaciones provenientes de otros sectores industriales y de servicios que después son incorporados a Cemex.

Resultado de esta retroalimentación fue la creación de Arkio, empresa dedicada a la distribución de materiales para la construcción con una novedosa línea de acabados, sector nuevo para Cemex y que pretende acaparar con este proyecto.

Para la entrega de estos materiales Arkio tiene una capacidad de entrega de menos de 48 horas en el lugar donde decida el cliente, esto es posible ya que utiliza la red de distribución de Cemex y centros construidos especialmente para este proyecto lo que demuestra el grado de especialización que promueve Cemex.¹⁷

Uno de los programas más exitosos de Arkio es Arkionet que consiste en una red de comunicaciones que hace uso de tecnologías de Internet y celular para conectarse con clientes y proveedores en tiempo real enviando instantáneamente los pedidos del cliente al Centro de Distribución donde son procesados y preparados para su entrega. Asimismo, los proveedores son notificados sobre niveles cambiantes en inventario, permitiendo que estos presten apoyo y servicio a sus clientes en tiempo real.¹⁸

Este novedoso concepto está siendo instalado en todas las plantas de Cemex para brindar un mejor servicio al cliente, esto es darle continuidad a una de las políticas más importantes dentro de la compañía que es la instauración y estandarización de proyectos, sin lugar a dudas una de las claves del éxito de Cemex.

Las claves del éxito en el sector tecnológico de Cemex son muy importantes como modelo de negocios; por un lado, busca la constante asimilación de una cultura empresarial que involucra a la organización, la tecnología y a los trabajadores para proporcionar la información correcta a la gente indicada en el momento adecuado, de ahí que la tecnología sea un elemento clave en la difusión de la información de la empresa.

¹⁷ Versión en formato HTML, disponible en <http://noticias.arquired.com.mx/argArticulo.ared?lid=es&idArt=123&seccion=4>, fecha de consulta 10 de Abril 2008.

¹⁸ Ídem

Por otro lado, el proceso de estandarización tecnológica ha permitido que se creen redes virtuales de conexión entre los distintos puntos geográficos donde opera

Cemex ayudando al intercambio de conocimientos entre los trabajadores para lograr una compañía completamente similar en cualquiera de sus sucursales.

La estandarización tecnológica debe ser considerada una estrategia de posicionamiento internacional con alto nivel de prioridad, ya que solo así se pueden comprender y explotar al máximo las plataformas tecnológicas de la empresa eliminando al máximo problemas de comunicación inter empresarial.

3.3 Evaluación y Perspectivas de Cemex a nivel Internacional

Después de que en este trabajo se han mencionado los orígenes de Cemex, causas para su proceso de internacionalización y sus estrategias más importantes de posicionamiento estratégico, es momento de hablar del estado en el que se encuentra la empresa después de más de 15 años de crecimiento corporativo.

En América Latina la mayoría de los países no cuentan con tecnología de punta, lo que obliga a las empresas de esas naciones a buscar distintas estrategias para crear una ventaja competitiva que les permita subsistir en un mundo globalizado, es en este contexto cuando se tienen que resaltar los aciertos de las empresas exitosas a nivel mundial para saber que modelo de negocios es el indicado a seguir, en el caso de nuestro continente Cemex es la empresa que lleva la batuta para poner el ejemplo de cómo una empresa puede ser exitosa a nivel internacional.

Cemex es una empresa con gran prestigio a nivel mundial, sin embargo, se encuentra en una situación no muy favorable en términos económicos ya que su deuda en 2006 se situaba en uno de los niveles más altos de su historia, 8mil 957 millones de dólares¹⁹, lo cual podría entenderse como un fallo en la estrategia de Cemex de crecer mediante las adquisiciones; sin embargo, hay que recordar que para crecer hay que comprar, situación que irremediablemente genera deuda debido a que se adquieren créditos y se desembolsan grandes cantidades de dinero para instaurar y estandarizar procesos en sus nuevas compañías por lo que la estrategia de crecimiento mediante la compra es acertada ya que en el mismo 2006 Cemex tuvo ganancias antes de los impuestos por casi 23 mil millones de

¹⁹ Versión en formato HTML, disponible en <http://www.comfin.com.mx/comunicados/fitch/06/oct/cemex.htm>, fecha de consulta 18 de abril 2008.

dólares²⁰, lo anterior se dio gracias al enorme crecimiento de la industria de la construcción en América Latina, España y África donde Cemex tiene enorme presencia.

El beneficio que tiene Cemex al estar en constante crecimiento y generando un enorme flujo financiero radica en la reducción de deuda sostenida y al mismo tiempo seguir invirtiendo en nuevos proyectos, como lo fue en 2007 la adquisición de la cementera australiana Rinker.

Pero las ganancias monetarias no son obra de la casualidad, actualmente Cemex tiene una capacidad de producción de 97 millones de toneladas de cemento al año, cuenta con 65 plantas de cemento y más de 1.700 de hormigón, 400 canteras de áridos, 88 terminales marítimas y 187 centros de distribución terrestre. En el caso español, CEMEX es el principal productor de cemento, con una producción anual de 12,9 millones de toneladas métricas, nueve fábricas de cemento y tres molinos, 111 plantas de hormigón, 11 fábricas de mortero, 22 canteras y 18 terminales marítimas²¹, con toda esta infraestructura la cementera mexicana logró a finales del 2006 una reducción de 252 millones de dólares en su deuda neta, por lo que las adquisiciones de la cementera mexicana le siguen permitiendo ser una empresa rentable.

En el sector logístico Cemex sigue innovando, a finales del 2005 se creó la universidad logística, que es un programa de Intranet con cursos desarrollados tanto por personal de campo como por instructores que presentan en sesiones de una hora instructivos y consejos prácticos sobre el proceso logístico, administración de inventarios, transportación, sistemas y organización²², reflejando el constante compromiso que tiene la cementera con sus clientes para venderles producto y soluciones empresariales, ventaja competitiva que hace a Cemex una empresa única en su ramo.

En Septiembre de 2006 justo cuando se cumplió el centenario de Cemex, se realizó una exposición en la ciudad de México donde se mostraban las distintas áreas de la compañía, el pabellón más interesante y visitado fue el que albergaba el sector logístico, ahí se presentó un programa que lograba que los distribuidores

²⁰Martínez José Manuel, "Cemex, la verdadera internacionalización", versión electrónica en formato HTML, disponible en www.cnnexpansion.com/negocios/2007/4/11/cemex-la-verdadera-internacionalizacion/view, fecha de consulta 11 de marzo de 2008.

²¹"CEMEX la estandarización hecha excelencia", versión en formato HTML, disponible en www.mkmpi.com/mkmpi.php?article335, fecha de consulta 22 de abril 2008.

²² Fuentes Berain Rossana, *Zambrano y la gesta de Cemex...*, OP. Cit. Pág. 93

podieran almacenar sólo dos o tres días el producto, comparado con los 30 días de inventario que necesitaban antes de la introducción de este sistema, además para los clientes significó entregas con horas precisas y por tanto, la posibilidad de una mejor planeación de sus obras.²³

En cuanto a los Proyectos de Construmex y Construrama, Cemex ha seguido con la mejora de estos proyectos, anualmente Cemex destina el 1% de sus ingresos totales a los programas de distribución del Cemento²⁴, y no solo eso, se sigue creando programas para hacer llegar el cemento a lugares con escasos recursos económicos.

Para finales del 2006 se creó ConstruApoyo, programa de ayuda social cuyo objetivo es permitir a los gobiernos canalizar de manera transparente la distribución de recursos para proveer de materiales de construcción a poblaciones de bajos ingresos que se encuentran dispersas geográficamente y en condiciones de vulnerabilidad. Lo anterior mediante una tecnología que permite la entrega controlada y eficiente de los recursos que los gobiernos u otras instituciones destinen para los beneficiarios de programas de construcción habitacional o de infraestructura.

La implementación de programas sociales a través de ConstruApoyo permite eliminar los problemas endémicos asociados con la falta de transparencia:

- Monitorea en tiempo real todas las actividades a lo largo de la cadena de suministro: el manejo y pago a transportistas, la entrega de recursos financieros, el pago a distribuidores y los saldos en las tarjetas prepagadas.
- Evita el mal uso de los recursos, asegurando que sólo aquellos que cuentan con tarjetas puedan solicitar la entrega de productos, evitando la creación de mercados secundarios u otro tipo de irregularidades.
- Evita que los beneficiarios realicen sus propias negociaciones o compren los productos a precios más elevados pues al permitir al gobierno negociar las transacciones, se aseguran niveles de calidad y precio que permiten consolidar el poder de compra de los beneficiarios.
- Las tarjetas prepagadas son instrumentos de identificación única para el beneficiario y a solicitud del gobierno, pueden contener dispositivos de seguridad

²³ Ídem

²⁴ Informe anual de Cemex, versión en formato HTML, disponible en www.cemex.com, fecha de consulta 10 de marzo 2008.

tales como: fotografía del propietario, chip RDF, banda electrónica y código de barras. Las tarjetas no son transferibles ni tienen valor en locales no afiliados a CEMEX.

ConstruApoyo está disponible para iniciativas locales o nacionales en beneficio de poblaciones que han perdido sus viviendas debido a catástrofes naturales como huracanes o marejadas, así como para el apoyo a la autoconstrucción de vivienda o infraestructura rural. Los gobiernos que han establecido alianzas con CEMEX a través de ConstruApoyo se han beneficiado gracias a la total transparencia logística en más de 7,000 puntos de venta localizados en distintos rincones de México y el acceso a un paquete de más de 600 materiales para la construcción, disponibles a través de dicha red de distribución. Además han tenido acceso a convenios con niveles de servicio y precio normalmente disponibles para grandes

Mayoristas y distribuidores, así como a un soporte detallado y en línea respecto a aspectos de auditoría, finanzas y comercial.²⁵

El sector logístico de Cemex se encuentra en su mejor momento, utiliza tecnología de punta y además ha logrado formar alianzas con los gobiernos de los países en lo que tiene presencia para utilizar sus canales de información y hacer más eficiente su trabajo.

El área logística de Cemex le representa un ahorro de 20 millones de dólares anuales²⁶ dinero que es reinvertido en pago de deuda para lograr sanear las finanzas de la compañía.

El área de logística no funcionaría sin la eficiencia del sector tecnológico, en este ámbito Cemex decidió modernizar su plataforma de internet al contratar en el 2005 a la empresa alemana SAP, compañía que se adecua mucho mejor a las necesidades de Cemex por ser más versátil y permitir modificaciones locales en el manejo de las plantas adquiridas en Europa y África.

La premisa en los planteamientos de CEMEX, según apunta Jerónimo Armentia, director de TI de CEMEX España, pasa por considerar como mejor sistema de gestión no al que proporciona más información, sino al que da la que se necesita,

²⁵Armas Alberto "ConstruApoyo promueve la transparencia y del desarrollo social", versión en formato HTML, disponible en www1.worldbank.org/devoutreach/fall01/article.asp?id=434, fecha de consulta 1 de febrero 2008.

²⁶Informe anual de Cemex, versión en formato HTML, disponible en www.cemex.com, fecha de consulta 18 abril 2008.

cuando se necesita y como se necesita²⁷, estas razones son las que impulsaron a la cementera mexicana a trabajar con la firma alemana SAP.

Gracias a la migración de Cemex hacia SAP, la cementera mexicana reportó un aumento de su productividad en un 80%²⁸, esto ha facilitado la integración de todas sus plantas alrededor del mundo debido a la sincronización de operaciones con las que cuenta la cementera.

El proyecto Neoris sigue siendo altamente rentable para Cemex debido a que se han integrado áreas adicionales de servicio al cliente como lo es portal comercial E-selling con el que es posible realizar las principales gestiones de un modo online y en tiempo real, obteniendo información, incluso, acerca de los consumos realizados o de los suministros, lo cual ha provocado un alto incremento en el número de pedidos y ventas ya que el cliente puede obtener fácil acceso a la información que necesita, desde saldos de cuentas hasta nuevos productos y servicios, herramientas para manejar mejor su negocio, tales como cursos en línea, sistemas para resolver asuntos críticos para el cliente y aplicaciones para gestión gerencial, órdenes en línea y planeación de pedidos.

Este concepto innovador logró que Neoris facturara en 2006 la cifra de 200 millones de dólares²⁹, la importancia de tener una empresa tan eficiente como Neoris radica en la capacidad de introducción y estandarización de procesos no solo en las empresas de Cemex ahora también en cualquier compañía de distintos ramos como grupo Desc y BBV Bancomer quienes en 2006 contrataron los servicios de Neoris para instalar redes informáticas automatizadas en sus sucursales de España.

El resultado tecnológico en conjunto con el logístico ha sido sumamente exitoso para Cemex, en el primer trimestre del 2006 las ventas netas fueron de 4,651 millones de dólares, representando un alza de 8% respecto al mismo lapso de 2005, el flujo de operación se ubicó en 1,109 millones de dólares, 10% mayor al registrado en el tercer trimestre de 2005.³⁰

²⁷ "Cemex, "la estandarización hecha excelencia", OP. Cit. Pág. 2.

²⁸ Ídem

²⁹ Fuentes Berain Rossana, *Zambrano y la gesta de Cemex...*, Op. Cit. pág. 110

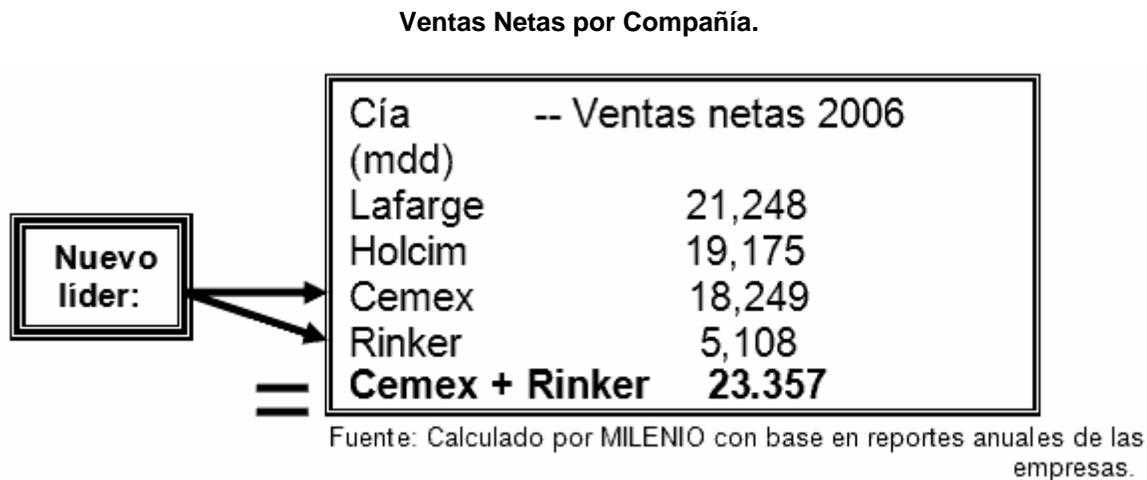
³⁰ Versión en formato HTML, disponible en www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/92109/10/06/CEMEX-incrementa-ventas-8-y-flujo-de-operacion-10-en-tercer-trimestre.html, fecha de consulta 6 de abril 2008.

El constante crecimiento en las ventas y en el flujo de operación representa instrumentos de reducción de deuda, esto sirve como plataforma para continuar con la estrategia de crecimiento mediante las adquisiciones.

Es en este punto donde la Cementera mexicana enfrentará uno de sus más ambiciosos retos hacia futuro, la compra y asimilación de la Cementera Australiana Rinker, en 2007 Cemex anunció la compra por 15 mil 300 millones de dólares dando como resultado la creación de la empresa de materiales para la construcción más grande del mundo.³¹

El reto es complicado, el 80% del flujo de operaciones de Rinker tiene su origen en Estados Unidos, por lo que Cemex tendrá que vender alrededor de 40 plantas en esa nación para evitar sanciones por las leyes anti monopólicas de la unión americana.³² ya que estaría controlando más del 50 % de la industria cementera de los EE.UU.

El por qué de la compra a tan alto precio de Rinker por parte de Cemex obedece a varias razones, por un lado la cementera mexicana se convertirá en la compañía líder en ventas netas, esto se puede apreciar en la siguiente tabla:



Como se puede observar Cemex obtendría ventas anuales superiores a los 23 millones de dólares superando así a sus más cercanas competidoras como lo son la empresa francesa Lafarge y la Suiza Holcim, situación que representaría la total internacionalización de la cementera mexicana provocando que se convierta en el

³¹Cedillo Juan, “Compra Cemex la empresa australiana Rinker Group Limited”, versión en formato HTML, disponible en www.eluniversal.com.mx/notas/417512.html, fecha de consulta 20 de Abril 2008.

³² Ídem

líder mundial en materiales para la construcción como concreto, asfalto y grava, elementos de producción clave para la cementera australiana.

Uno de los puntos clave para que Rinker brinde los frutos esperados a Cemex radica en la distancia y al cambio de horario, Australia está en un uso horario que la coloca 16 horas delante de México lo que será un reto para los ejecutivos de la empresa en el tema de la comunicación, ya que si bien es cierto que el departamento de tecnología es sumamente eficiente y mediante la red se pueden dar los contactos con solo un click de distancia, el problema se dará en el lapso en que Cemex instale y estandarice las plataformas tecnológicas, sin duda es algo que cementos mexicanos tendrá que hacer en un lapso de tiempo bastante corto.

Otro de los beneficios que tendrá Cemex, será su alta capacidad de penetración del mercado Asiático especialmente países como China e India donde Cemex no tiene presencia aún situación que la cementera mexicana deberá resolver de inmediato debido a la importancia de estos mercados a nivel mundial.

La economía de la India es la 4ª del mundo en términos de PPA (Paridad de Poder Adquisitivo). Es uno de los destinos más atractivos para invertir y hacer negocios debido sobre todo a su mano de obra cualificada, sus recursos naturales, su mercado interno y su fortaleza económica.³³

La importancia de este mercado para Cemex radica en el alto poder adquisitivo de la población y el PIB (Producto Interno Bruto) en la India que se situó en 9.2 en el periodo 2006-2007 trayendo consigo un crecimiento anual del 8% en la infraestructura hindú.³⁴

Si Cemex decide entrar a un mercado como el de la India no solo obtendría un crecimiento significativo en sus ventas debido a la estabilidad de la economía además tendría el apoyo del gobierno hindú debido a que desde 1991 India ha realizado reformas a sus sector económico con tres premisas fundamentales liberalización, privatización y globalización.

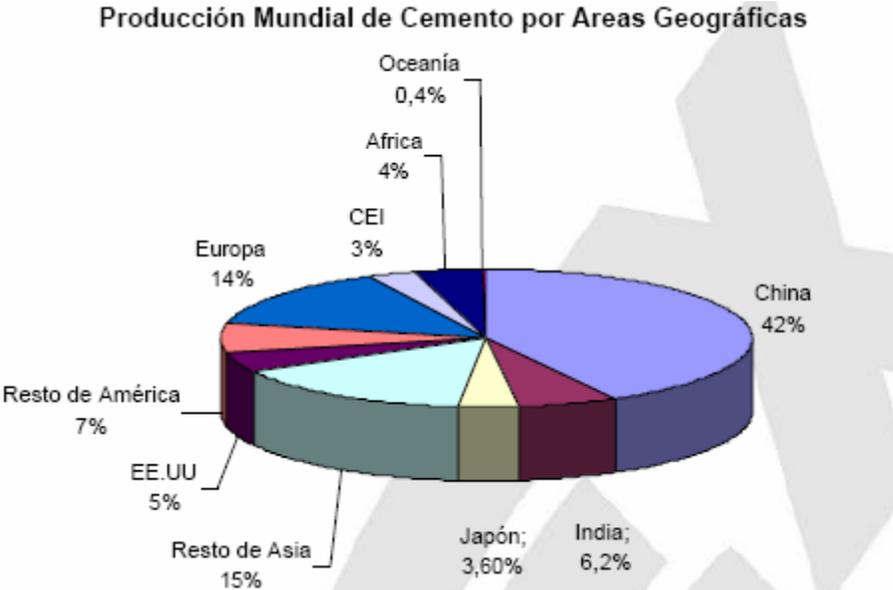
En el caso del Mercado Chino la situación es mucho más clara, 1300 millones de personas representan un mercado potencial para cualquier empresa, en el caso del sector cementero China es desde 1989 el productor número uno de cemento en el mundo con una capacidad 814 millones de toneladas anuales.

³³ Versión en formato HTML, disponible en www.reingex.com/114eco.asp, fecha de consulta 17 de Abril 2008.

³⁴ ídem

La tasa de crecimiento media del sector cementero en China es de 12.86% anual³⁵, esto tiene que representar uno de los principales motores para que Cemex busque penetrar el mercado chino ya que se prevé que esta cifra siga a la alza debido a que la distribución de la población en territorio chino cada vez es mayor por lo que la demanda de casas habitación, carreteras y centros comerciales será un factor sumamente rentable para las cementeras que operen en China.

La siguiente gráfica nos mostrará la importancia de China e India en el sector Cementero:



FUENTE: Disponible en www.proexport.com, fecha de consulta 25 de Julio 2008.

Esta gráfica nos permite observar cuales son los países más importantes para la industria del cemento, Cemex tiene presencia en Europa, América, parte de Asia, África y Oceanía, si se propone ingresar a China e India Cementos Mexicanos se convertiría en una empresa completamente global, tendría acceso al 99% de los países en el mundo, no habría empresa que se le acercara, estos dos mercados tiene que ser una prioridad para Cemex, sus principales rivales Holcim y Lafarge ya tienen presencia en dichos mercados , pero tienen una desventaja ante Cemex,

³⁵ "El mercado del cemento en China", versión en formato PDF., disponible en www.proexport.com, fecha de consulta 23 de Abril 2008.

sus sistemas de distribución no son tan efectivos como los de la firma mexicana, aspecto que propiciaría el triunfo de Cemex en esta región del planeta.

Sin embargo, para poder ingresar a mercados tan importantes como China e India, Cemex tiene que resolver un problema verdaderamente importante: tienen que reducir su deuda de manera significativa para que la empresa continúe con su grado de inversión³⁶ y así seguir siendo confiable para los inversionistas.

En el último trimestre del 2007, la deuda de Cemex ascendió a 18 mil 904 millones de dólares, contando la reducción de 252 millones de dólares que alcanzó durante el último trimestre de ese mismo año³⁷, esta cantidad es sumamente elevada si consideramos que antes de la compra de Rinker su deuda ascendía alrededor de los 8 mil millones de dólares, lo que significa que en tan solo un año los pasivos de la empresa se duplicaron por lo que se tienen que tomar medidas para reducirlos.

Si bien es cierto que Cemex se ha caracterizado por ser una compañía que hace funcionar de inmediato a las empresas que compra generando flujos de efectivo altos, tan bien es cierto que una empresa no puede incrementar su deuda al doble en tan solo un año, esto le podría ocasionar escasez de recursos para introducir sistemas tecnológicos y logísticos a su nueva empresa, la australiana Rinker, las acciones que debe de tomar Cemex son claras, debe desinvertir en los sectores ajenos al cemento donde tiene participación.

Es por esto que Cemex pondrá a la venta el 90% de las acciones que posee de la compañía de telecomunicaciones Axtel³⁸, esto representará un ingreso de 257 millones de dólares suma que ayudará a la reducción de los pasivos de Cemex, sin embargo, la cementera mexicana tendrá que seguir con la venta de activos para llegar a la cifra de 2700 millones de dólares para lograr sus metas.

Otra de las estrategias que tendrá que tomar Cemex será la ya anticipada venta de algunas de las cementeras que posee en los Estados Unidos tras la compra de Rinker, las cementeras en Arizona y Florida serán vendidas a la compañía

³⁶ Se dice que una calificación está dentro del grado de inversión cuando los títulos a los cuales se aplica no representan un gran riesgo de incumplimiento en sus obligaciones para con los compradores de los mismos.

³⁷ Torres Atzayaelh , “desinvertir único camino para Cemex”, versión en formato HTML, disponible en http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/desinvertir_unico_camino_para_cemex/177101_fecha de consulta 12 de abril 2008.

³⁸ “Mexicana Cemex aliviará deuda con mayor venta de activos”, versión en formato HTML, disponible en <http://mx.reuters.com/article/businessNews/idMXN0129553520080401?sp=true>, fecha de consulta 2 de Abril 2008.

irlandesa CRH por 250 millones de dólares³⁹, estas acciones aunadas a las expectativas de crecimiento para el 2008 tras la compra de la cementera australiana Rinker ayudarán a que Cemex cumpla las metas de reducción de deuda y siga siendo una empresa altamente rentable, esto no debe ser considerado como una posibilidad ya que en años anteriores la cementera mexicana ha demostrado su capacidad para salir adelante ante las adversidades, la clave del éxito a futuro será la rapidez con la que Cemex logró hacer funcionar de manera adecuada a Rinker.

Otro de los retos importantes que Cemex tendrá a futuro será sortear la recesión económica de los Estados Unidos y las presiones por parte del gobierno de Venezuela para nacionalizar la industria cementera, debido a la importancia de estos dos mercados para Cemex.

En ambos casos el margen de maniobra es amplio para Cemex, la razón es su ya consolidada estrategia de internacionalización ya que de esa manera la firma mexicana seguirá obteniendo ingresos de sus cementeras alrededor del mundo.

Estados Unidos representó en 2006 el 23% de las ventas totales de Cemex, España el 10%, Reino Unido el 11%, Resto de Europa el 20% y el resto del mundo el 14%⁴⁰, esto es un indicativo claro de que a pesar de que las ventas en la unión americana bajen debido a la crisis económica Cemex seguirá percibiendo ingresos anuales cercanos a los 23 mil millones de dólares con una capacidad de producción cercana a las 100 millones de toneladas.⁴¹

En el caso del conflicto de Venezuela Cemex tiene mucho que ganar y poco que perder, en caso de que el gobierno de Hugo Chávez nacionalice la industria cementera estos tendrían que indemnizar a Cemex por una cantidad de entre 1200 y 1400 millones de dólares.⁴²

Hugo Chávez argumenta que existe un déficit de cemento en el país, porque las cementeras exportan la mayor parte de sus productos a otros países, lo que en

³⁹ ídem

⁴⁰ “Cemex, la verdadera internacionalización”, versión en formato HTML, disponible en www.cnnexpansión.com, fecha de consulta 20 de Abril 2008.

⁴¹ “La mejor forma de crecer es comprar”, versión en formato HTML, disponible en www.econlink.com.ar/economia/competencia-monopolistica-mexico, fecha de consulta 19 de Abril 2008.

⁴² Aguilar Juárez David, “Cemex Venezuela Valdría 1400 millones de dólares”, versión en formato HTML, disponible en www.eluniversal.com.mx/finanzas/63556.html, fecha de consulta 12 de Abril 2008.

Venezuela provoca desabastecimiento de materia prima para la construcción de viviendas e infraestructuras.⁴³

Desde el inicio del 2008 Chávez había amenazado a Cemex acusándola de cometer daños ambientales; además, el gobierno venezolano consideraba que la empresa mexicana solo exportaba cemento y no apoyaba los proyectos de construcción en los barrios pobres de Venezuela y aunque Cementos mexicanos tenía programas de apoyo para la clase media y baja, el gobierno de Venezuela no consideró que se estuviera haciendo lo suficiente por el bien de su pueblo.

Ante este panorama el gobierno de México, a través del titular de la secretaría de Relaciones Exteriores, Patricia Espinosa, convocó al embajador de Venezuela en México, Roy Chanderton para que explicara la postura del gobierno venezolano en el tema de la nacionalización de su industria cementera y como esta situación afectaría a Cemex, conviniéndolo a que otorgara las explicaciones pertinentes para qué la cementera mexicana estuviera consciente de las medidas que tendría que tomar ante dicho panorama.

El impacto que tendría la nacionalización de cementos mexicanos en Venezuela sería muy moderado, ya que este mercado representó en el 2007 para Cemex el 4.3% de las ganancias antes de los impuestos⁴⁴ y la mayoría de esas ganancias se dieron por las ventas de cemento de Venezuela hacia los Estados Unidos, situación que será remplazada por las ventas que tenga Rinker en esa nación.

Los beneficios que tendría Cemex de darse este escenario de nacionalización sería la reducción de su deuda actual en un 6% lo que sin lugar a dudas sería un gran alivio para la cementera mexicana.

Cemex se ha visto afectada también por inversionistas preocupados por su deuda de 18,000 millones de dólares tras la adquisición de la australiana Rinker el año pasado, que reforzó su presencia en Estados Unidos, su mayor mercado.

Sin embargo el flujo de efectivo generado por Cemex es y seguirá siendo un aspecto relevante que ayudará a la cementera mexicana a salir de tiempos difíciles como los actuales.

Cemex anunció en marzo del 2008 que su flujo de efectivo para el segundo trimestre del año será de aproximadamente 2,330 millones de dólares y ventas

⁴³ García José Luis, "Chávez ordena nacionalizar la industria del cementera para continuar la implantación del nuevo socialismo", versión en formato HTML, disponible en www.elmundo.es, fecha de consulta 28 de abril 2008.

⁴⁴ Ídem

cercanas a los 11,800 millones de dólares, lo que representa un crecimiento de 15% y 26%⁴⁵, en relación al año anterior, resultados que han sido proyectados debido al gran éxito que ha tenido la adquisición de la cementera australiana Rinker.

No obstante la actividad en el sector comercial e industrial ha empezado a disminuir como resultado de la continua debilidad del sector residencial en los Estados Unidos aunado a las estrechas condiciones de crédito y el debilitamiento de la economía de dicha nación, además, la inflación en los costos de los insumos ha afectado las utilidades de Cemex en este año.

Sin embargo hay que recordar que la premisa principal de este tema radica en la diversificación de mercados para sortear este tipo de crisis, esta es la fortaleza fundamental de Cemex, compañía que deberá enfocarse en los mercados de Asia, Europa y América para seguir manteniendo un flujo de efectivo alto y salir adelante como lo ha hecho ya en otras situaciones adversas.

⁴⁵ Yarce Marcela, "Cemex da a conocer estimaciones financieras para el segundo de 2008", versión en formato HTML disponible en <http://revistafortuna.com.mx/noticias/?p=414>, fecha de consulta 25 de Junio 2008.

CONCLUSIONES

La globalización es un fenómeno al que debemos enfrentar y aprovechar, las ventajas de tener una sociedad cada vez mas interconectada e informada son aspectos que las empresas deben de tener en cuenta para diseñar y ejecutar sus estrategias de negocios.

Este proceso ha traído consigo la apertura comercial, a través de la firma de tratados de libre comercio, eliminación de barreras no arancelarias, fusiones, integración y alianzas estratégicas entre las empresas e instituciones internacionales.

La eliminación gradual de fronteras políticas e ideológicas debe dar paso a la internacionalización empresarial, seria difícil creer que en la actualidad cualquier organización que pretenda ser exitosa solo se concentre en su mercado local, esto es un error que no puede ni debe ser permitido dentro de nuestro territorio.

La inversión extranjera tanto directa como indirecta debe ser considerada como un factor de crecimiento y no de recelo nacional, el hecho de que las empresas busquen salir de sus mercados locales es con el objetivo de lograr reducir costos, ampliar sus ingresos y sobre todo adquirir conocimientos en tecnología para después aplicarlos en sus países de origen, este proceso de retroalimentación es uno de los principales factores que hacen exitosas a las personas y a las empresas.

El individualismo empresarial es otro aspecto que debe ser erradicado de nuestro pensamiento económico, hay que asimilar que en el mundo actual las alianzas y las fusiones son estrategias empresariales de mucho éxito, esto se debe a la búsqueda constante de reducir costos y penetrar en mercados en donde una sola compañía le seria sumamente complicado y además le generaría costos económicos que muy difícilmente soportaría.

Pero las alianzas no solo se deben dar entre particulares, el papel que juegan los gobiernos de los países hoy en día es fundamental, es por ello que el cabildeo que realicen las empresas con los estados determinaran las estrategias empresariales a seguir dentro de cada región especifica del mundo, recordando que a pesar de la cada vez mayor homogenización cultural, es importante tratar a cada país de manera diferenciada y especifica.

En este sentido es una prioridad y no un lujo el exigir a las empresas contar con personal capacitado en el ámbito internacional, la competitividad actual lo exige, independientemente de cualquiera que sea la profesión de los individuos estos deben de contar con una visión más allá de sus fronteras, la expansión corporativa

es y debe ser un proceso de asimilación cultural que no puede llevarse a cabo sin la intervención del capital humano para crear empresas que funcionen de la misma manera sin importar que se encuentren en China o en Argentina.

La consolidación y competitividad de las grandes compañías que se han globalizado se explica en gran medida por la creación y ejecución de estrategias empresariales sustentadas en hábitos y actividades capaces de asimilar y manejar su internacionalización.

La investigación de mercados es y debe seguir siendo una práctica común entre las empresas que deseen crecer y posicionarse a nivel internacional.

Muchas ocasiones se cree que para crecer solo hay que invertir o comprar en organizaciones sólidas y sanas, esto es incorrecto, la mayoría de las ocasiones se deben analizar muchos más factores para determinar los rendimientos que dejara la adquisición de otra empresa.

Es en estas situaciones donde la investigación de mercados juega un papel primordial en las estrategias de compras de las empresas, los medios de producción, la infraestructura y el prestigio son temas que deben pesar a la hora de iniciar un trámite de compra.

Cemex demostró que esta estrategia de negocios es correcta, al comprar Cementos Anahuac y Tolteca adquirió mucho más que solo dos empresas cementeras, estaba consiguiendo acceder al negocio de la comercialización de cemento debido a la capacidad logística con la que contaban tanto Tolteca como Anahuac, aunado a esto ambas compañías contaban con infraestructura ya instalada en los EE.UU., situación sumamente favorable para Cemex quien se colocaba a tiro de piedra para acceder al mercado norteamericano.

Como podemos observar Cemex sabe identificar qué empresas son aptas para absorberlas y hacerlas funcionar de manera adecuada, porque el proceso de compra implica mucho más que la simple cuestión de cambio de propietario, dicho procedimiento debe llevar consigo estandarización de procesos tecnológicos, informáticos y administrativos, además se debe de realizar una reconversión cultural para que la empresa funcione como un todo, es decir, que cualquier empleado capacitado de manera normal pueda operar de igual forma en la planta ubicada en Monterrey que en la que se sitúa en Filipinas.

Otro de los procedimientos que deben seguir las empresas en la búsqueda de su internacionalización tiene que ver con la selección adecuada del país al que se desea entrar, es decir, para ingresar al mercado europeo no es lo mismo tocar la puerta del gobierno de Gran Bretaña que el de España, esto debido a que el

mercado británico a pesar de ser muy estable y confiable aún presenta muchos rasgos de ultranacionalismo económico situación que no se presenta en el gobierno que preside Rodríguez Zapatero.

El mercado español ofrece ventajas que muy pocos países en Europa poseen, por un lado mantienen un nulo nacionalismo en todos los aspectos de su vida, es decir el social, económico y cultural, su economía es estable y lo más importante radica en que España es el segundo mercado más importante en el ámbito de la construcción en Europa, situación que fue analizada perfectamente por Cemex para ingresar al mercado europeo, ya que si bien es cierto que existen además del español mercados atractivos en Europa, España es ideal para ingresar por primera vez a esa zona geográfica del mundo.

En este sentido Cemex ha sentado las bases a nivel internacional para determinar como y por donde se debe de ingresar a los mercados más dinámicos a nivel mundial, mucho se ha criticado a Zambrano por no ingresar al enorme y potencial mercado Chino, sin embargo, el buscar ingresar directamente y sin escalas a dicha nación asiática pondría en peligro las finanzas de la cementera mexicana debido al desconocimiento de ese mercado y a la rigidez del gobierno con las empresas foráneas, la mejor estrategia para acceder al mercado chino es como lo esta planteando Cemex, ingresar a mercados menores pero con un potencial enorme como lo hizo con Cementos Rizal en Filipinas, donde por primera vez Cemex no contaba con la mayoría de acciones de una empresa al iniciar solo con el 33% de dicha compañía, sin embargo, esto le sirvió para conocer primero la cultura de esa región, las características políticas y económicas además de saber como negociar con las personas que habitan en el sudeste asiático, al haber asimilado los factores antes mencionados Cemex se aventuro a comprar 40% adicional de las acciones de rizal para quedar ahora si como el dueño mayoritario de la cementera filipina e iniciar su consolidación en Asia, por lo que el ingreso al mercado Chino es solo cuestión de tiempo.

La importancia de ingresar a mercados tanto desarrollados donde el dinero es más barato (España) como emergentes (Filipinas) permite a Cemex amortizar sus gastos y continuar con su mejora financiera año con año.

La diversificación de mercados es sin lugar a dudas una de las mejores enseñanzas que nos deja el modelo de negocios de Cemex, existe una frase popular que enuncia lo siguiente: si pones los huevos en una canasta y esta se rompe te quedas con absolutamente nada, esto es una verdad conocida por muchos pero entendida por pocos.

Cemex entendió y asimilo perfectamente que internacionalizarse no es solamente ingresar al mercado de los Estados Unidos, esto va más allá, la expansión corporativa requiere tener presencia en más de un país ajeno al de origen y que además se esté posicionado de manera contundente.

La importancia de la expansión corporativa radica en el margen de maniobra que esta estrategia ofrece a las empresas en los temas económicos y tecnológicos, además de la experiencia corporativa que brinda el hecho de conocer otros medios tanto de producción y distribución.

En la actualidad las crisis y las recesiones económicas son temas comunes y peor aún frecuentes debido a la polarización mundial que trajo consigo el fenómeno globalizador, es por ello que una empresa necesita tener planes de acción para sortear este tipo de vicisitudes.

Por ejemplo la crisis económica de México en 1995 golpeo de manera significativa el sector de la construcción en México, si Cemex solo hubiera tenido presencia en nuestro país el resultado hubiera sido desastroso, la empresa habría tendido que vender activos y su proceso de internacionalización no habría podido darse, como resultado final cementos mexicanos seria muy probablemente en el mejor de los casos propiedad de extranjeros o no existiría.

La enseñanza en este sentido para cualquier organización con aspiraciones a ser exitosa es sencilla pero muy importante, para crecer hay que comprar, se deben de dejar atrás temores o paradigmas en este sentido ya que muchos suelen pensar que el simple hecho de seguir un camino de adquisiciones lleva a las empresas al endeudamiento y por ende a la quiebra.

En ese sentido hay que tener muy en claro dos factores, se debe mantener una postura agresiva e implacable en las adquisiciones que realice una compañía, es decir, cuando se busca absorber a una empresa en un mercado atractivo hay que presionar por todos los medios, se debe jugar con las cantidades de dinero, empezando con una oferta económica razonable para después lanzar un cañonazo de dinero que sea imposible de rechazar por parte de los accionistas de la empresa que se desea obtener, esto con la finalidad de mandar un mensaje a la comunidad internacional en términos de poderío y de fortaleza financiera, esta estrategia sin lugar a dudas servirá como posicionador a nivel internacional.

El otro aspecto a tener en cuenta es la rápida transformación que se debe dar en un proceso de compra empresarial, se debe de dar una reconversión tecnológica, administrativa y financiera en las empresas adquiridas, la razón de esto obedece a que se deben crear sistemas organizacionales uniformes que funcionen de

manera equivalente y eficiente para que dichas organizaciones funjan como catalizadores económicos de las matrices y sucursales ya existentes.

Esta reconversión económica, social, tecnológica y cultural que se debe realizar en las empresas debe tener como una de sus bases más sólidas la innovación, esta práctica debe ser común tanto en las personas como en las organizaciones.

La creación de nuevos factores tecnológicos y logísticos es una obligación en la actualidad para las organizaciones que deseen sobrepasar a la competencia y estar siempre un paso delante de ella, no hay que olvidar que la globalización ha estandarizado los medios de producción y la diferencia entre una empresa líder radicará en sus medios logísticos, llámese logística de distribución, producción o de atención al cliente.

La introducción de nuevos productos al mercado tendrá que ser llevada a cabo con factores de relevancia capaces de atrapar a las personas sin depender únicamente del precio que estas tengan que pagar por dicha mercancía, es decir, brindarle al cliente seguridad, soluciones empresariales, rapidez en entrega, calidad y diversidad en producto aunado a un buen precio ocasionarán mayor captación de clientes y como consecuencia mayores ingresos económicos.

En el caso de Cemex, a la creación y acumulación de tecnología se ha sumado la pericia desarrollada en el sector de la distribución, la implementación de plataformas tecnológicas en su sistema de transportación terrestre aunado a la creación de sucursales en puntos estratégicos del mundo en donde la cementera mexicana tiene presencia, factores que han hecho que la empresa mexicana logre proveer de cemento a sus clientes en menos de 20 minutos, ofreciéndoles así una reducción en sus tiempos de producción y almacenaje ya que reciben el producto este listo para su utilización, mecanismo que solo Cemex puede ofrecer en el planeta.

Una de las fortalezas más sobresalientes de Cemex es su función como productor y distribuidor de cemento en el mundo, la dinámica comercial actual así lo demanda la reducción en tiempos de entrega del producto es y deberá seguir siendo uno de los factores de diferenciación de Cemex a nivel mundial, es bien sabido que quien rápido entrega rápido produce trayendo como resultado la captación de dinero en esa misma velocidad.

Retomando la hipótesis de este trabajo donde se expone que Las estrategias de expansión corporativa de Cemex están basadas en la innovación de su tecnología, así como en la agresividad de la adquisición de empresas cementeras en los mercados más dinámicos del mundo: África, Asia, Europa y América al combinar las funciones de productor y broker dentro de la industria cementera bajo una

perspectiva global, podemos decir que las experiencias y habilidades en las adquisiciones a nivel internacional de Cemex han permitido al grupo estandarizar y simplificar los procesos de comunicación organizacional además de agilizar sus medios de producción y distribución permitiendo obtener día con día finanzas más sanas

El conjunto de adquisiciones de Cemex lleva implícito un constante aprendizaje de los métodos y habilidades que se desarrollan en los mercados más dinámicos del mundo a través de una vasta variedad de fuentes tecnológicas y mecanismos de cooperación y alianzas diferenciadas de acuerdo con las características de los diversos países y regiones en el mundo.

En este punto hay que recalcar uno de los principales aciertos de Cemex, ya que la tecnología por si sola no genera alguna ventaja competitiva, la tecnología es simplemente una vía por la que se distribuye el conocimiento creando redes de interconexión entre individuos y organizaciones, el punto fundamental en el plano tecnológico tiene que ver con proporcionar la información correcta, a la gente indicada en el momento preciso, con ello se ha facilitado la forma en que las personas trabajan dentro de Cemex, haciendo de esta empresa un sistema uniforme en todos sus aspectos.

Es por ello que la cementera mexicana ha creado un modelo organizacional único en el mundo, ya que se crean plataformas tecnológicas y culturales comunes permitiendo alentar, seleccionar y diseminar las innovaciones que pueden surgir de cualquier parte y nivel de la empresa transformando así el conocimiento en rentabilidad.

La gran enseñanza que nos deja Cemex radica en el manejo eficiente del conocimiento corporativo, la estandarización de procesos de negocios y la implementación de plataformas tecnológicas comunes en todos sus procesos organizacionales basados en la experiencia que brinda la incursión a los mercados internacionales, esto es mejor conocido como el “Cemex Way”.

El éxito no es un monopolio de los países desarrollados, estos sin duda ha creado y desarrollado sistemas triunfantes en la producción y venta de productos y servicios, nuestra oportunidad entonces de ser exitosos radica en la innovación en los modelos de negocios, mercado sumamente fértil para economías en desarrollo como la mexicana

BIBLIOGRAFIA

- Ball A., Donald, McCulloch Jr H. Wendel, *Negocios internacionales, introducción y aspectos esenciales*, 5ta edición, Editorial Mc Graw Hill, 1997.
- Beck, Ulrich, *¿Qué es la globalización?, falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Editorial Paidós, México 1997.
- Fuentes Berain Rossana, *Oro Gris Zambrano y la Gesta de Cemex y la globalización en México*, Editorial Aguilar México 2008
- Gutiérrez Ramos Héctor, *Análisis Macroeconómico de Cemex*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México 2002.
- Pankaj Ghemawat, *The globalization of CEMEX*, Harvard Business School, 28 de Febrero del 2002.
- Pérez Ramos, Arturo, *Globalización y neoliberalismo: ejes de la reestructuración del capitalismo mundial y del estado en el fin del siglo XX.*, Editorial Plaza y Valdez, 2002.
- Porter Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, Editorial CECSA, México, 1990.
- Rugman M. Alan, Hodgetts M. Richard, *Negocios internacionales, un enfoque de administración estratégica*, Editorial Mc Graw Hill, México 1997.
- Villavicencio López Rodolfo, *Mercados financieros y desarrollo de negocios internacionales*, textos educativos FES ARAGON, México 2004.

MESOGRAFIA

- Aguilar Juárez David, “Cemex Venezuela Valdría 1400 millones de dólares”, versión en formato HTML, disponible en www.eluniversal.com.mx/finanzas/63556.html, fecha de consulta 12 de Abril 2008.
- Armas Alberto “Construapoyo promueve la transparencia y del desarrollo social”, versión en formato HTML, disponible en www1.worldbank.org/devoutreach/fall01/article.asp?id=434, fecha de consulta 1 de febrero 2008.
- Barranco Alberto, “¿ni cosquillas?”, versión electrónica en formato HTML disponible en www.eluniversal.com.mx/economia/49833.html, Fecha de consulta 18 Abril 2007.
- Cedillo Juan, “Compra Cemex la empresa australiana Rinker Group Limited”, versión en formato HTML, disponible en www.eluniversal.com.mx/notas/417512.html, fecha de consulta 20 de Abril 2008.
- “CEMEX la estandarización hecha excelencia”, versión en formato HTML, disponible en www.mkmpi.com/mkmpi.php?article335, fecha de consulta 22 de abril 2008.
- Chavolla Gustavo, “Pasar de industria local, a la tercera cementera más grande del mundo” versión electrónica en formato HTML, disponible en www.eluniversal.com.mx/columnas/51532.html, fecha de consulta 10 de Mayo del 2008
- “Cien años construyendo un gigante”, Versión electrónica en formato HTML disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/51533.html>, Fecha de consulta 10 Mayo 2002.
- Determinación de la Comisión de investigación núm. 731-TA-451(final), United States Trade Commission, agosto 1990: Gray Portland Cement and Cement Clinker from México, USTC Publication 2305, Washington, D.C., disponible en http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_011906.asp, fecha de consulta 15 de Mayo 2008.
- “El mercado del cemento en China”, versión en formato PDF., disponible en www.proexport.com, fecha de consulta 23 de Abril 2008.
- García Jaime L., “Chávez ordena nacionalizar la industria del cementera para continuar la implantación del nuevo socialismo”, versión en formato HTML, disponible en www.elmundo.es, fecha de consulta 28 de abril 2008.
- Informe anual de Cemex, versión en formato HTML, disponible en www.cemex.com, fecha de consulta 9 de abril del 2008

- Informe en Línea de Neoris, versión en formato HTML, disponible en www.neoris.com, fecha de consulta 16 de abril 2008
- Informe anual de Cemex, versión en formato HTML, disponible en www.cemex.com, fecha de consulta 10 de marzo 2008.
- “La mejor forma de crecer es comprar”, versión en formato HTML, disponible en www.econlink.com.ar/economia/competencia-monopolistica-mexico, fecha de consulta 19 de Abril 2008.
- Mares A. Marco, “Lorenzo el Comprador”, versión electrónica en HTML, disponible en www.radioformula.com.mx/finanzas, Fecha de Consulta 28 de Mayo 2008.
- Martínez José Manuel, “Cemex la verdadera internacionalización”, versión electrónica en formato HTML, disponible en www.cnnexpansion.com/negocios/2007/4/11/cemex-la-verdadera-internacionalización/view, fecha de consulta 11 de Marzo 2008.
- Marrufo Mauricio, “la tecnología de la información y el caso Cemex”, versión en formato HTML, disponible en www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/tecnologia., Fecha de consulta 12 de Abril del 2008.
- “Mexicana Cemex aliviará deuda con mayor venta de activos”, versión en formato HTML, disponible en <http://mx.reuters.com/article/businessNews/idMXN0129553520080401?sp=true>, fecha de consulta 2 de Abril 2008
- Rueda Gossi Alejandro, “Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande” versión en formato pdf, disponible en www.hbral.com, fecha de consulta 15 abril del 2008.
- Torres Atzayaelh, “desinvertir único camino para Cemex”, versión en formato HTML, disponible en http://www.exonline.com.mx/diario/empresas/desinvertir,_unico_camino_para_cemex/177101, fecha de consulta 12 de abril 2008.
- <http://www.cemexmexico.com>, fecha de consulta 10 Enero 2008.
- <http://www.canacem.org.mx>, fecha de consulta 12 Enero 2008.
- http://print.rit.edu/news/ereview/200710ereview_espanol.html, fecha de consulta 25 de Abril 2008.
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/navarrete_m_e/capitulo4.pdf, fecha de consulta 18 de Mayo 2008.

- <http://www.sice.oas.org/dispute/nafta/spanish/UM9943bs.asp>, fecha de consulta 28 de Abril 2008
- <http://iteso.mx/~fnunez/eegutierrezfinal.doc>, fecha de consulta 23 de Abril del 2008.
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/navarrete_m_e/capitulo4.pdf, fecha de Consulta 18 Mayo 2008.
- <http://www.elpaís.com>, fecha de consulta 15 Abril 2008
- <http://www.cemexmexico.com>, fecha de Consulta 13 de Mayo 2008
- <http://www.icpc.org.co/contenido/articulo.asp?chapter=212&article=180>, fecha de consulta 28 de Mayo 2208.
- <http://www.asiayargentina.com/pdf/02-asiayoceania.PDF>, fecha de consulta 28 de Mayo 2008
- http://www.cemex.com/CEMEX_AR2007/ENG/default.html, fecha de consulta 1 Junio 2008.
- http://www.cemexmexico.com/se/se_re_he.html, fecha de consulta 16 de Junio 2008.
- http://www.cemexmexico.com/se/se_re_no.html, fecha de consulta 04 de Junio 2008.
- http://www.cemexmexico.com/rs/rs_re.html. fecha de consulta 4 de Julio 2008.
- http://www.cemexmexico.com/sc/sc_ce.html, fecha de Consulta 25 Mayo 2008.
- http://www.cemexmexico.com/sc/sc_ce_ia.html, fecha de Consulta 27 Mayo 2008.
- <http://www.construcción.geoscopio.com>, Fecha de Consulta 01 de Junio 2008.
- <http://www.eleconomista.es>, Fecha de Consulta 26 de Mayo 2008
- <http://www.bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/11321/DiferenciasAdmonCadenaLogistica.pdf>, fecha de consulta 14 de Abril del 2008
- <http://noticias.arquived.com.mx/arcArticulo.ared?lid=es&idArt=123&seccion=4>, fecha de consulta 10 de Abril 2008.
- <http://www.comfin.com.mx/comunicados/fitch/06/oct/cemex.htm>, fecha de consulta 18 de abril 2008.

- <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/92109/10/06/CEMEX-incrementa-ventas-8-y-flujo-de-operacion-10-en-tercer-trimestre.html>, fecha de consulta 6 de abril 2008.
- <http://www.reingex.com/114eco.asp>, fecha de consulta 17 de Abril 2008.
- <http://www.proexport.com>, fecha de consulta 25 de Julio 2008.