



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES DE PAÍSES EN DESARROLLO
Y SU PAPEL EN EL MERCADO MUNDIAL
El caso de Cementos Mexicanos (1986-2008)

SEMINARIO CURRICULAR

Que para obtener el título de

LICENCIADA EN ECONOMÍA

Presenta

MARICARMEN MÉNDEZ ALVAREZ

Asesor

ISELA CLAUDIA VALDÉZ SÁNCHEZ

Noviembre, 2011



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.

*Gracias a ti, por tu apoyo y guía, por todo lo que me has brindado.
Por tus bendiciones y el amor con el que me rodeas.
Gracias por formar parte de lo que soy.*

Contenido

	Página
Introducción	6
1. Evolución de las Empresas Transnacionales: Marco teórico y contexto	10
1.1. Introducción	10
1.2. Empresas transnacionales	11
1.2.1. Empresas transnacionales de países desarrollados	13
1.2.2. Empresas transnacionales de países en desarrollo	15
1.2.2.1. América Latina	18
1.2.2.2. Asia	23
1.3. Marco Teórico: Comercio Internacional	25
1.3.1. Teoría de Localización.	30
1.3.2. Teoría de Internalización.	31
1.3.3. Ventajas de Propiedad	32
1.3.4. Ventajas Competitivas	33
1.3.5. Negocios Internacionales	36
1.4. Alianzas estratégicas	37
1.4.1. Fusiones	40
1.4.2. Adquisiciones	41
1.5. Formación y expansión de las nuevas empresas transnacionales mexicanas	42
1.5.1. Panorama de apertura comercial en México (1982-1995)	42
1.5.2. De empresas locales a transnacionales: Casos representativos.	44
1.6. Conclusiones	47
2. La industria cementera	49
2.1. Introducción	49
2.2. Industria cementera mexicana	51
2.2.1. Cementos Mexicanos	58

2.2.2.	Holcim Apasco	60
2.2.3.	Cooperativa La Cruz Azul	61
2.3.	Industria cementera mundial	62
2.3.1.	Principales competidores	64
2.3.1.1.	Lafarge Group	64
2.3.1.2.	Holcim AG	68
2.3.2.	Industria cementera estadounidense	69
2.3.3.	Industria cementera europea	71
2.3.3.1.	Industria en España	73
2.3.3.2.	Industria en Reino Unido	74
2.4.	Conclusiones	77
3.	Las inversiones de CEMEX y sus resultados	79
3.1.	Introducción	79
3.2.	Procesos de inversión	80
3.2.1.	Inversión en Estados Unidos	80
3.2.2.	Inversión en Europa	85
3.2.2.1.	España	86
3.2.2.2.	Reino Unido	88
3.2.3.	Inversión en mercados emergentes	89
3.2.3.1.	América Latina	90
3.2.3.1.1.	Venezuela	90
3.2.3.1.2.	Panamá	92
3.2.3.1.3.	República Dominicana	93
3.2.3.2.	Sureste de Asia	94
3.2.3.3.	Egipto	97
3.2.4.	Inversión en Australia	98
3.3.	CEMEX en el mercado internacional	99
3.4.	Conclusiones	101
4.	La experiencia de CEMEX	103
4.1.	Introducción	103
4.2.	Estrategia de expansión y desarrollo de CEMEX	104
4.2.1.	CEMEX Way	105
4.2.1.1.	La innovación como herramienta	106
4.2.1.2.	CEMEX Way en las adquisiciones	108

4.3. CEMEX en cifras	109
4.4. Escenarios adversos para CEMEX	114
4.5. Conclusiones	116
Conclusiones generales	118
Bibliografía	121
Cibergrafía	124
Conferencias	132
Reportes y fuentes estadísticas	132

Introducción

El mercado internacional se ha tornado más complejo conforme la evolución de las necesidades de los diferentes entes económicos, las cuales giran en torno a la obtención de mayores ganancias y/o beneficios. La globalización es aquel proceso de integración completa de los mercados que se da a través del libre flujo de mercancías, servicios, capitales, factores de producción, tecnología y, sobre todo, de conocimientos e ideas (Solis, 2004: XII).

Las condiciones marcadas por la globalización han permitido que la internacionalización de capitales no sea característica de ciertos países. En los últimos años, gran parte de los flujos de inversión son emitidos por países en desarrollo y colocados en aquellos países considerados como desarrollados¹. En estudios recientes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL- (2007), los países que se destacan por esta conducta dentro de la región de América Latina son Brasil, Chile y México; los cuales emiten más del 60% del total de los flujos de inversión de la región². Es por esto que se hace necesario el estudio de dicho comportamiento a través de la revisión de casos específicos.

El proceso de apertura comercial, de privatizaciones y aumento de la competencia, hicieron que un determinado grupo de empresas de los países en desarrollo –PED- se encontraran en la posibilidad de incursionar en mercados externos. Estas empresas, principalmente, pertenecen a los sectores básicos de la economía nacional, en los que se puede considerar a la industria del vidrio y de alimentos.

En el caso de México, sus flujos de inversión en el extranjero están aumentando desde 1986; después de la puesta en marcha de la Política de Apertura Comercial, la inversión mexicana emitida fue de 146 millones de dólares, alcanzando en 1997 los 1.949 millones de dólares –esto a pesar de la crisis de 1994.

¹ Samuelson (2002: 511-516) determina que un país en desarrollo es aquel que cuenta con una baja renta per cápita y un bajo nivel de estudios. Los países desarrollados se encuentran caracterizados por una rápida y pronta industrialización, cuentan con una organización adecuada de sus factores físicos y humanos, su crecimiento económico es constante, etcétera.

² Los datos fueron obtenidos de Chudnovsky, et al (1999).

En cuanto a los destinos elegidos por las inversiones latinoamericanas, (CEPAL: 2007), hay una tendencia hacia el mercado europeo y estadounidense, debido a su estabilidad y diversidad. Los casos mexicanos que mejor ejemplifican lo anterior son las inversiones de Cementos Mexicanos –CEMEX- y American Movil³, ya que estas empresas han logrado invertir montos considerables en mercados estratégicos.

Es importante señalar que en los últimos años, CEMEX ha tenido un papel muy sobresaliente: actualmente, se encuentra consolidada como la tercera cementera más importante a nivel mundial (International Cement Review: 2006)⁴, la primera empresa mexicana líder en el mundo (Mundo Ejecutivo: 2006) y se encuentra entre las 100 empresas transnacionales más relevantes a nivel mundial⁵ (UNCTAD: 2005). A pesar de ser una de las principales empresas a nivel mundial, es uno de los pocos casos relevantes que han surgido de un PED, siendo pionera en un nuevo tipo de crecimiento empresarial y expansión internacional. Esto hace relevante su análisis.

Con la entrada de Lorenzo Zambrano Treviño a la presidencia de CEMEX –en 1985-, esta empresa fue reestructurada e inició un proceso de internacionalización; su nuevo eje de acción se centró en lograr un crecimiento rentable dentro de una industria global, que estuviera fundamentado en la búsqueda de un equilibrio estratégico, entre el crecimiento natural de los mercados y la diversificación geográfica selectiva⁶.

Este tema es de gran interés por las características descritas: una empresa trasnacional –ET- de origen latinoamericano incursionando, de manera importante, en los principales mercados a nivel mundial. Con base a esto se estructuraron cuatro capítulos, los cuales tienen por objetivo el estudio de la estrategia de internacionalización de CEMEX y las secuelas que ha dejado en

³ American Movil es la empresa líder en telecomunicaciones móviles de América Latina y la cuarta más grande a nivel mundial; está presente en 17 países. Esta empresa es propiedad del Grupo Carso.

⁴ Esto es conforme a su capacidad de producción en millones de toneladas anuales. La empresa número uno es Holcim, con una producción de 198 millones de toneladas; la sigue Lafarge con 175 millones de toneladas y; CEMEX, en tercer lugar, cuenta con una producción de 94 millones de toneladas.

⁵ En 2006, CEMEX era la empresa 71 a nivel mundial, según la UNCTAD.

⁶ Este equilibrio estratégico buscado por la política de negocios CEMEX, está en función de adquisiciones en lugares donde el potencial de crecimiento sea a largo plazo, donde se requiera un desarrollo considerable de infraestructura; de que se permita una mayor integración en la producción y venta de cemento; etcétera.

México, la identificación de los factores de posicionamiento de una ET, e identificar los aportes estructurales que puede ofrecer dicha empresa.

El primer capítulo contiene el planteamiento teórico que define el comportamiento de la ET bajo un contexto de globalización. Este análisis describe la importancia de este tipo de empresa, su estructura y su operación; con el fin de comprender la organización de una empresa transnacional proveniente de un país en desarrollo.

Una vez que se ha analizado la estructura teórica que da sentido y fundamenta la operación de la ET, es necesario conocer las características de la industria en la que se desarrolla; así, el segundo capítulo refiere a la industria cementera mundial haciendo énfasis en México y aquellos países en los que CEMEX tiene mayor presencia, con la finalidad de determinar las ventajas competitivas de cada punto de inversión.

El tercer capítulo incluye el estudio del proceso de expansión de CEMEX. Se describen los procesos de la toma de decisiones en cada inversión realizada por la empresa y, en algunos casos, la participación que tuvieron los gobiernos para el cuidado de los intereses nacionales y la concretización de dichas compras. También se estudian los resultados de dichas decisiones, con la finalidad de definir las características que la colocan como una nueva ET.

En el cuarto capítulo se describe el manejo interno de CEMEX: la toma de decisiones, la inserción de nuevas tecnologías, la filosofía empresarial, etcétera; además, se analiza la posición actual de la cementera: producción y ventas totales, imagen corporativa, nivel de riesgo actual de la empresa, etcétera.

Esta investigación busca la comprobación de tres cuestionamientos:

- ¿Qué diferencias existen entre las empresas transnacionales provenientes de países desarrollados y las de países en vías de desarrollo?

Las principales diferencias entre las ETs son las circunstancias económicas y políticas en las cuales han surgido, ya que determinan los planes de acción de cada empresa. El proceso de crecimiento de una ET de PED se ha dado con mayor rapidez, ya que se han especializado en

sectores básicos o de servicios y buscan satisfacer mercados más selectos, lo cual les ha permitido dominar su mercado interno y algunos similares. Estas empresas son casos esporádicos en sus lugares de origen.

- ¿En qué consiste la estrategia de internacionalización de Cementos Mexicanos –CEMEX-? ¿Por qué CEMEX es considerada una empresa transnacional y cuál es su papel en el mercado mundial?

La estrategia de internacionalización de CEMEX fue motivada por la necesidad de incrementar la competitividad de la empresa, por lo que se decidió entrar a los mercados de los cuales procedía su principal competencia. Dicha estrategia implicó el desarrollo de una red de producción, distribución y comercialización que estuviera sustentada en tecnología y estandarización de procesos. Tras su cambio de políticas y el inicio de su internacionalización, CEMEX consolida sus niveles de producción, afectando la estructura del mercado cementero mundial, ya que sus inversiones diversificadas le permitieron tener presencia en los cinco continentes y posicionarse como una de las ETs más importantes del mundo.

- ¿Qué elementos determinan el posicionamiento futuro de CEMEX: las condiciones del mercado, el entorno en el que se encuentra la matriz o el entorno de las filiales?

El futuro de CEMEX depende de las condiciones del mercado y las estrategias de la matriz. Un cambio de estrategia podría ser considerado, en función a nuevas condiciones del mercado, pero sin que se pierdan sus objetivos; el ser líder en mercados estratégicos le permite a CEMEX llevar a cabo una reestructuración flexible.

1. Evolución de las Empresas Transnacionales: Marco teórico y contexto

1.1. Introducción

Dado que la globalización económica es un fenómeno que evoluciona cada día, la teoría económica ha tenido que evolucionar a la par, para así integrar en su estudio nuevas características de dicho fenómeno. Es así que en los últimos años se han desarrollado estudios sobre la interacción de los países y las empresas, dentro del marco de la economía internacional globalizada.

La importancia de las ETs no solo está dada por sus niveles de ventas o por el número de países en los que tiene presencia; su origen también determina su comportamiento. Las condiciones económicas, políticas y sociales bajo las cuales nace y crece una empresa le dan características únicas; por lo tanto, un país desarrollado –PD- da origen a empresas con una estructura diferente que las de un PED.

Ante esto, es necesario teorizar el contexto de una ET y sus efectos sobre las economías que las originan y las que las reciben. En este primer capítulo se desarrollan cuatro puntos cruciales:

- La determinación de la inversión extranjera directa –IED- como herramienta principal de las ETs, por medio de la tipificación de sus características, tratando de demostrar que este tipo de inversión depende de las condiciones del país que la emite y del que la recibe. En ese sentido, se expondrán las cualidades generales de este tipo de empresas -las cuales fungen como intermediarias entre los flujos de capital y los países- y la formulación de las diferencias existentes según su origen.
- La exposición del análisis que explica las relaciones comerciales de una ET, con la finalidad de encontrar un marco teórico que permita la comprensión de su comportamiento y toma de decisiones, además de las razones por las cuales buscan internacionalizarse y su relación con los Estados.

- La identificación de las diversas formas con las que cuentan las empresas para cristalizar sus inversiones: alianzas estratégicas.
- La contextualización de las ETs mexicanas y la exposición de razones que explican el por qué son pocas las empresas que han logrado internacionalizarse y bajo qué condiciones lo han hecho. Es necesario retomar los factores de cambio en la economía mexicana, los cuales, propiciaron el crecimiento de empresas desde 1980.

La discusión de estos puntos está dispuesta para poder realizar una correcta interpretación del tema de investigación; es necesario enfocarse en el tipo de mercado y de empresa, el comercio que realiza y la relación con los Estados; con la finalidad de comprender la estructura de la industria cementera, y así, parte del comportamiento de la economía mundial.

1.2. Empresas transnacionales

Las ETs⁷, sin importar su origen, están en constante expansión, lo cual demuestra su permanente búsqueda de nuevos mercados y ampliación de su aparato productivo. Es por esto que son consideradas como los nuevos actores de la economía contemporánea⁸, a pesar de que en 1950 algunos casos estadounidenses, europeos y japoneses eran estudiados por pocos (Trajtenberg, 1999: 3).

La mayoría de las definiciones existentes de este tipo de empresas se encuentran en función a su origen, es decir, la mayoría dan por hecho que éstas provienen de PD. Un ejemplo de lo anterior es el concepto que Fajnzylber y Martínez (1987: 9) emplean: *las empresas transnacionales son aquellas cuyo origen, dirección y propiedad corresponde a residentes de un*

⁷ Es necesario aclarar que el uso del término de *empresa transnacional*, en lugar del de *empresa multinacional*, es porque éste último no enmarca todas las características de una empresa con actividad en diversos países en un marco de globalización. Tal como lo delimita Dymrza (1972: 7-9), la evolución de las empresas multinacionales a transnacionales se empezaba a dar por el simple hecho de que las empresas se convertían completamente internacionales sin importarle cualquier frontera: los accionistas podrían ser de cualquier parte del mundo; los directivos serían elegidos por sus habilidades y no por su nacionalidad; los productos estarían diversificados; la nueva transnacional sería el resultado de la fusión de varias empresas; el control no estaría del todo centralizado; la transnacional contaría con una filosofía laboral y empresarial; contaría con objetivos, políticas y objetivos comunes, etcétera.

⁸ Para determinar que las empresas transnacionales es uno de los fenómenos más importantes en la actualidad, Trajtenberg determina que dichas empresas han ido ganando mayor importancia ante las naciones en general y su proceso de acumulación ha cambiado, ahora éste parte de las ventas que hacen dichas empresas a nivel global, restándole un tanto de importancia a los mercados locales. El estudio de la operatividad de las empresas transnacionales las han establecido como nuevos agentes económicos.

país desarrollado de economía de mercado y que realizan actividades productivas a escala internacional. Esta definición hace referencia a empresas que tienen una gran trayectoria en sus países de origen y son consideradas íconos nacionales.

Como existen disparidades en el concepto de transnacional, se toma en cuenta la definición dada por Vidal (2003: 1); que considera a este tipo de empresa como *aquella que produce en más de un país y que tiene la facultad tanto de exportar como de importar, incrementando así los flujos de inversión extranjera directa.* Esta definición permitirá un entendimiento más generalizado de este fenómeno.

Estas grandes empresas han sufrido una serie de cambios con el fin de aprovechar mejor sus capacidades dentro de mercados más competitivos, lo cual se puede puntualizar, según Trajtenberg (1999:13-18), en cuatro aspectos:

- El tamaño de la empresa, el cual se mide en el volumen de ventas.
- La complejidad de su estructura productiva, ya que las ET separan el control de la propiedad para la mejor toma de decisiones con base a los lineamientos corporativos con los que cuentan.
- Su intervención en el mercado bajo condiciones de oligopolio: existen pocas empresas que dominan el mercado.
- Formación de grupos económicos⁹ a partir de la unión de empresas bajo control común o integrando alianzas estables.

CEMEX, a lo largo de su historia, ha dejado claro que cuenta con estas características. Esto es perceptible en un solo hecho: al año 2007, la cementera tiene ventas mayores a los 21 billones de dólares (CEMEX, 2007: 2), resultado de la adquisición y fusión de otras cementeras, localizadas tanto en México como en el extranjero. El comportamiento de la cementera es un ejemplo de que la empresa transnacional es la mejor representación de la IED.

⁹ Un grupo económico es definido como un conglomerado de firmas que operan en distintos mercados bajo un control empresarial y financiero común (Leff, 1978).

1.2.1. Empresas transnacionales de países desarrollados

La internacionalización de empresas es una característica de la globalización económica; esta última ha ido enfatizando las grandes desigualdades existentes entre los países. Para iniciar el análisis de la estructura de las nuevas ETs y sus tipos de inversión, es necesario comprender sus antecedentes en los PD.

Como ya se ha mencionado, el comportamiento de las ETs empezó a estudiarse desde 1950¹⁰; en este entonces se afirmaba que el fenómeno de la internacionalización había iniciado al término de la Segunda Guerra Mundial, pero en realidad varias empresas habían surgido antes, tales como: Bayer, Siemens, Afga, SKF, Ford, Chrysler, General Motors, etcétera.

El impulso de estas empresas está marcado por el desarrollo tecnológico del siglo XIX¹¹ que facilitaba los procesos productivos a costa de requerimientos mayores de materias primas, las cuales ya escaseaban en el lugar de origen. A raíz de esto, las empresas buscaron dichos recursos por medio de la movilidad de capitales. El periodo de maduración de estas empresas, el cual se puede considerar superior a los 50 años, les han permitido crear una identidad nacional basada en el desarrollo que han desencadenado en sus países de origen.

Berle y Means (1932) visualizan la transformación de las ET en cuatro aspectos: el gran tamaño de la empresa; la complejidad de su estructura interna, en la cual se diferencia el control de la propiedad; su comportamiento oligopólico; y la relación entre varias empresas bajo la figura de grupos económicos y de interés (Trajtenberg, 1999: 13).

La relevancia de las primeras ETs se fundamenta en su contribución a la producción industrial mundial a partir de 1950, de la cual, tres cuartas partes correspondía al aporte de empresas norteamericanas, europeas y japonesas (Dunning, 1976: 19-20). Los destinos de inversión de este tipo de ETs se centraron en Canadá, México, Chile, China y algunas colonias que se encontraban en posesión de países europeos, lo que mostraba el interés por solamente reducir costos de mano de obra y materia prima; la tecnología provenía de los lugares de origen.

¹⁰ Aspectos relevantes de este estudio fueron el valor de los activos totales, el nivel de ventas, el porcentaje de la producción localizada en el extranjero, las exportaciones y la concentración industrial de las empresas.

¹¹ Este desarrollo tecnológico tuvo un gran auge en el transporte, las comunicaciones, servicios, elaboración de químicos, etc.

Cuadro 1. Flujos de inversión extranjera directa por país de origen, 1970-2008
(Miles de millones de dólares corrientes)

País/Año	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008
Canadá	9,381	1,251	4,098	3,862	5,236	11,461	44,678	27,538	44,401	59,636	77,667
Francia	364	1,427	3,137	2,222	36,233	15,755	177,448	114,977	121,371	224,651	220,046
Japón	355	1,763	2,385	6,452	48,024	22,630	31,557	45,781	50,266	73,549	128,019
Reino Unido	1,677	3,000	7,880	11,068	17,948	43,562	233,370	80,833	86,270	275,481	111,410
E. U.	7,590	14,244	19,230	13,388	30,982	92,074	142,626	15,369	224,220	378,362	311,796
Países en desarrollo	51	536	3,152	3,911	11,908	55,007	134,798	122,707	215,281	285,486	292,710
Países en transición	-	-	-	-	-	624	3,192	14,308	23,723	51,504	58,495
Países desarrollados	14,100	28,057	48,397	58,063	227,202	306,048	1,075,803	741,972	1,157,909	1,809,530	1,506,528
Total	14,151	28,593	51,549	61,974	239,111	31,679	1,213,794	878,987	1,396,915	2,146,521	1,857,734

Fuente: Elaboración propia con información de www.stats.unctad.org/FDI consultada el 30 de noviembre, 1009; a las 23:14 hrs.

El cuadro 1 muestra la evolución de los flujos de inversión emitidos por países desarrollados, de los cuales destaca el comportamiento de Estados Unidos, quien es el principal país emisor de IED, dejando atrás a países como el Reino Unido. Otro punto a resaltar es la inminente concentración de IED emitida por los países desarrollados, estos países controlan más del 80% del total, especializándose en la industria automotriz, petrolera, electrónica, farmacéutica, telecomunicaciones y de servicios.

1.2.2. Empresas transnacionales de países en desarrollo

El comportamiento de los flujos de capital en los últimos años hace necesario el análisis particular de las características de la inversión proveniente de países en desarrollo; se está presentando una relación inversa en cuanto al crecimiento de dichos flujos, además de que los destinos se están diversificando. Retomando parte de la información del cuadro 5, la inversión proveniente de los países en desarrollo ha crecido un 117% desde el año 2000 y actualmente representa el 24% de los flujos mundiales.

Lo anterior va de la mano con el comportamiento cíclico de la economía mundial, esta situación ya se había dado en diferentes periodos, pero con diferentes características. Varios autores (Dunning, 1996 y Chudnovzky, et al, 1999: 54-55) han identificado tres olas de inversión provenientes de empresas transnacionales de países en desarrollo ¹², las cuales explican las características de los periodos de crecimiento de la inversión:

- La primera ola se dio en el marco de los años sesenta y setenta. Principalmente en Argentina, Brasil, Singapur, Hong Kong, Malasia e India, se dieron los primeros proyectos de inversión destinados a naciones vecinas; las actividades a las cuales estaban destinados estos flujos eran principalmente de extracción y construcción. En esta etapa se buscaba reducir los costos que representaban las barreras comerciales, para que resultara más ventajoso el abasto del mercado interno del país receptor.

¹² La evolución que ha tenido la inversión de dichas empresas ha sido catalogada como "olas de inversión", ya que se han venido desarrollando diferentes características que no encajaban con el desarrollo de la inversión que se daba en países desarrollados. En el caso de los países desarrollados, la emisión de inversión se dio tras grandes periodos de maduración de sus empresas.

- La segunda ola se desarrolló desde finales de los años setenta, principalmente en países asiáticos –Hong Kong, Taiwán, Singapur, y Corea, quienes iniciaban su especialización en manufacturas y otros segmentos que, en ese tiempo, implicaban una mejora tecnológica importante. La IED expulsada por empresas de PED era más estratégica, lo que era visible en los destinos elegidos –países industrializados-. El desabasto de recursos, el encarecimiento de la mano de obra, la necesidad por tecnología, etcétera, fueron los motivos del incremento más ágil de los flujos de IED.
- La tercera etapa se ha desarrollado recientemente e incluye a empresas provenientes de Brasil, Chile, Argentina y México; está caracterizada por la emisión del producto de la acumulación de activos creados previos a reformas económicas estructurales. Las actividades en las que se empezaron a especializar estos países son la producción de metales, explotación de petróleo, alimentos, telecomunicaciones, etcétera.

Dabat (2000: 39-40) menciona una serie de razones por las cuales la ET ya no es un fenómeno exclusivo de un PD:

Cuadro 2. Razones de cambio

Razones Internas	Razones Externas
<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo económico nacional •Ventajas competitivas de factores •Reformas liberal-capitalistas 	<ul style="list-style-type: none"> •Escasa consolidación global de relaciones oligopólicas de poder •Posibilidades por desarrollo de nueva tecnología •Fomento a créditos internacionales •Concurrencia en mercados

Fuente: Elaboración propia con información de Dabat, Alejandro. Empresa transnacional, globalización y países en desarrollo, en Basave Kunhardt, Jorge. Empresas mexicanas ante la globalización. UNAM-IIE-DGAPA-Miguel Ángel Porrúa Gpo. Editorial. México, 2000. Págs.: 39-40.

En el caso de las razones de origen interno, hay que puntualizar en las características de la economía mexicana que permitieron el crecimiento de empresas como CEMEX. Las razones externas son identificables en las olas de inversión de Dunning; por las necesidades de la investigación se requiere enfatizar en la segunda ola, en la cual se tiene avance tecnológico, nueva organización empresarial y fomento a la inversión.

CEMEX, al contar con cierta infraestructura, tecnología y mano de obra, la empresa tuvo la oportunidad, por medio de la adquisición de deuda –préstamos-, de ir expandiéndose internamente con la finalidad de controlar el mercado nacional y empezar a exportar. Conforme la empresa se fue consolidando, el país presentó cambios favorecieron su internalización, los cuales serán tratados más adelante.

A pesar de que se ha estado hablando de países con características y crecimientos similares, cada uno ha tenido diferentes resultados. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo –UNCTAD- hace la siguiente descripción del comportamiento de la inversión de las principales regiones en desarrollo en 2007¹³ (UNCTAD, 2008: 35):

- África: Gracias al auge de los mercados globales, esta región captó 53,000 millones de dólares, siendo la extracción la actividad más favorecida. Los principales países receptores fueron Nigeria, Egipto, Sudáfrica y Marruecos. En cuanto a la emisión de inversión, las ETs africanas lograron colocar 7,000 millones en el periodo 2006-2007 a nivel regional e internacional.
- Sur, Este y Sureste de Asia; y Oceanía: Esta región atrajo 249,000 millones de dólares de inversión. A pesar de que China y Hong Kong siguen siendo los principales destinos, es eminente el surgimiento del sureste de Asia. La emisión de IED de esta región es la más importante para el total de los PED; para 2007 la inversión asiática alcanzó los 150,000 millones de dólares.
- Oeste de Asia: Turquía y los Estados del Golfo atrajeron la mayoría de la inversión de la región, la cual fue de 71,000 millones de dólares. Esta región emite una inversión equivalente a los 44,000 millones de dólares.

¹³ En lo referente a los ingresos de inversión para estos países la cifra asciende a los 500,000 millones de dólares; en cuanto a la emisión de inversión, esta alcanza los 253,000 millones de dólares.

- América Latina y el Caribe: Las entradas de inversión alcanzaron un nuevo record para la región: 126,000 millones de dólares; siendo Brasil y Chile los principales receptores. La fluctuación de las emisiones latinoamericanas de IED es a causa de inversiones efectuadas principalmente por Brasil.

De las regiones ya descritas, los casos que requieren un mayor análisis son los de América Latina y Asia, por su importancia, así como el tipo de empresa que se desarrolla en estas regiones.

1.2.2.1. América Latina

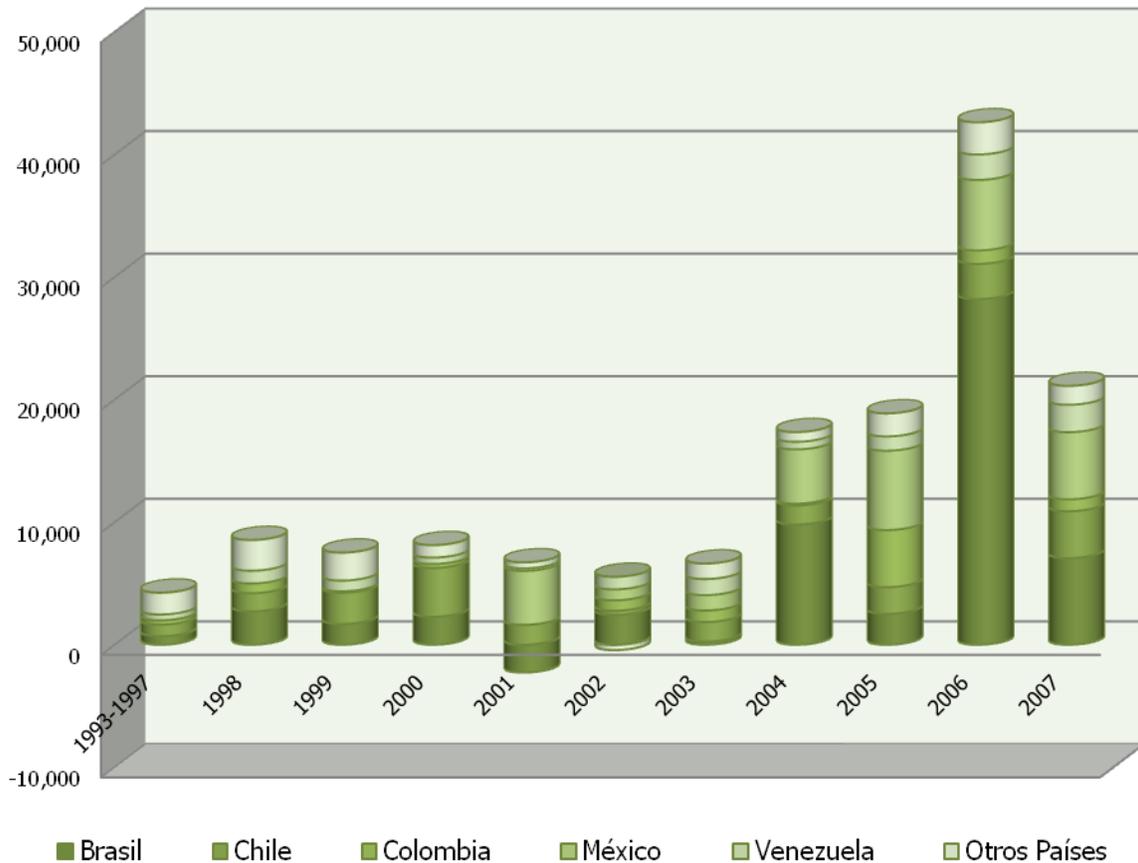
Por las características ya descritas, el fenómeno de inversión en Latinoamérica debe ser estudiado de forma particular. En el caso de las empresas transnacionales originarias de la región, estas han sido renombradas como *translatinas*; la CEPAL las define como aquellas *empresas transnacionales latinoamericanas emergentes que han realizado inversiones directas fuera de sus países de origen* (CEPAL, 2005: 87).

Los factores comunes para el surgimiento de dichas empresas son las reformas en las economías locales, saturación de mercados internos, oportunidades en países vecinos, patrones de especialización, diversificación de las reservas de los recursos naturales, diversificación del riesgo, nuevas relaciones con ET y escaso apoyo estatal. Los principales sectores en los que se desarrollan estas empresas y se destina su inversión son los de siderurgia, minería, cemento, petróleo, gas, alimentos, bebidas y comercio minoritario; en los últimos años empiezan a destacar otros sectores como el del software, la petroquímica y la carne envasada (CEPAL, 2008a: 14); dichos mercados no son del todo fácil entrar, ya que requieren un nivel alto de tecnología e innovación.

La importancia de las translatinas se refleja en el crecimiento de la inversión proveniente de América Latina en los últimos años. En 2007, dichos flujos ascendieron a 20.619 millones de dólares; de los cuales, las principales aportaciones son de Brasil y México. Dentro del comportamiento mostrado por el gráfico 1, es importante resaltar el repunte mostrado en 2006,

el cual se debe a la compra de la empresa minera INCO (Canadá), realizada por *Companhia Vale do Rio Doce* (Brasil) en 17.000 millones de dólares.

Gráfico 1. Flujos netos de inversión directa en el exterior por países de América Latina y el Caribe (1993-2007)



Notas: Cifras en millones de dólares. No se encuentran datos relacionados con México sino hasta el año 2001. Los otros países considerados son: Argentina, Barbados, Belice, Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Jamaica, Perú y Trinidad y Tobago.

Fuente: CEPAL. La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2007. Chile, 2008. Pág. 85.

Brasil dirige gran parte de su inversión a países europeos, de los cuales resalta Países Bajos (Ver cuadro 3), su prioridad –y para el resto de los países latinoamericanos- es enfrentar empresas más competitivas y mercados estables que les permitan tener mayores rendimientos.

Cuadro 3. Destinos de los flujos de inversión directa de Brasil (1990-2002)

Año / País destino	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002
Austria	-	-	-	-1.2	3.3	-	0.9
Bélgica/Lux.	-26.2	79.8	-34.6	6.5	-42.2	27.6	-
Bolivia	0.1	-	-	38.1	35.1	40.4	181.9
Chile	0.6	17.2	10.1	16.3	25.6	5.2	9.3
China	-	2	1.6	-	20.2	3.9	-
Costa Rica	-	-	-	-	17.7	-1.8	14.2
Ecuador	5.1		6.5	8.8	6	10.9	1.5
Finlandia	-	-	-	-	-	-4.5	-
Francia	1.5	0.9	3.2	5.3	-15.1	-3.7	58.3
Alemania	-	1.9	-0.6	-56.6	-167	66.3	20.7
Indonesia	-	-	-	-	-6	-	-
Japón	-	-	-	-	-0.8	-0.9	-
Malasia	-	3.1	-	-	-	-	0.6
Países Bajos	10.9	-18.8	-14.5	10.5	8.9	48.8	117.6
Paraguay	10.4	46.8	35.3	6.6	52.2	23.4	-
Perú	1.2	-	0.8	9.3	-	-	-
Portugal	-	-	86.9	17	76.2	126.8	-
Rep. de Corea	-	-	1.1	-	2	-	-
Singapur	-	-	-	-	-	0.1	-
España	-	7.6	3.7	13.1	-	3.7	-
Suecia	-	-	-	-	-0.5	-9.3	37
Estados Unidos	-46	18	-13	-64	-85	106	398

Nota: Cifras en Millones de Dólares.

Fuente: WID Country Profile: Brazil, 2003. UNCTAD.

Las principales ET brasileñas son *Companhia Vale do Rio Doce*, *Petroleo Brasileiro S.A.* – *Petrobras*- y *Metalurgica Gerdau S.A.*, las cuales lograron ventas por 124,492 millones de dólares en 2006 (UNCTAD, 2008: 223) (Ver cuadro 4). Estas empresas están especializadas en sectores básicos: explotación de minas y canteras, producción y transformación de metales, industria petrolera.

Cuadro 4. Empresas brasileñas dentro de las 100 empresas transnacionales no financieras provenientes de países en desarrollo (2006)

Lugar	Empresa	Activos	Ventas	Empleados	No. de afiliados
11	C. Vale do Rio Doce	60,954	46,746	52,646	52
12	Petroleo Brasileiro-Petrobras	98,680	72,347	62,266	74
39	Metalurgica Gerdau	6,779	5,399	31,565	39

Notas: Cifras en millones de dólares y en número de personas a nivel mundial.

Fuente: UNCTAD. World Investment Report 2008. Nueva York/Ginebra, 2008. Pág. 223.

En el caso de México, lo poco que se puede decir de los flujos de inversión hacia el extranjero - por falta de información-, es que la mayor parte se concentra en Estados Unidos y países latinoamericanos, además de que se muestran decrementos en algunos países como Alemania y Suecia (Ver cuadro 5).

Cuadro 5. Destinos de los flujos de inversión directa de México (1990-2000)

Año/País Destino	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002
Australia	-	-	-	0.8	-	-	-
Austria	-	-	-	-0.4	-	-	-
Brasil	-	-0.5	2.5	-	-	316.8	328
Chile	-	3	13.8	1.3	16.3	4.3	2.7
China	-	-	0.3	-	2	0.9	-
Colombia	0.2	0.5	6.7	13.1	33.7	23.1	20.5
Costa Rica	-	-	20.9	36.6	21.2	29.3	29.6
Chipre	-	-	-	-	0.1	-	-
República Checa	-	-	-	-	-	0.9	-
Ecuador	-	-	2	7	0.2	-	0.1
El Salvador	-	-	-	-	45.8	-	3.7
Finlandia	-	-	-	-	-1.5	-3.4	-
Francia	-0.4	3.2	-	0.2	7.5	-22.1	-1.9
Alemania	-	-0.6	-0.6	-10	5.7	47	-27.3
Honduras	-	-	-	2.5	1.2	-0.1	-
Indonesia	-	-	-	-	-	0.3	-

Japón	-	-	-	-	0.8	-	1.6
Malasia	-	-	1.9	0.4	0.6	-	-
Nueva Zelanda	-	-	-	-	-	0.5	-
Perú	-	-	0.1	8	19.7	-	-
Singapur	-	-	-	-	-	0.5	-
España	-	19.7	33.5	26.3	43.4	47	-
Suecia	-	-	-	-	-	1	-8.9
Tailandia	-	-	-	-	-	-	0.8
Estados Unidos	224	647	1058	-47	871	5062	1281
Venezuela	-0.3	0.2	-	-	-	-5	-

Nota: Cifras en millones de dólares.

Fuente: WID Country Profile: Brazil, 2003. UNCTAD.

La inversión mexicana en el exterior está en la búsqueda de la diversificación, ya que se enfoca no solo en países latinoamericanos, sino que trata de llegar a mercados distantes con productos diferenciados. En cuanto a las ETs mexicanas, es notable la concentración de flujos de inversión en unas cuantas empresas. Dentro del conteo de la UNCTAD de las 100 ETs en el mundo (2005), CEMEX aparece en el lugar 63, con un total en activos de 21,793 millones de dólares y ventas por 12,088 millones de dólares. Hay más casos de ETs mexicanas en el extranjero, pero solo sobresalen regionalmente América Móvil, Teléfonos de México –TELMEX-, Fomento Económico Mexicano –FEMSA-, Gruma, Grupo Imsa y Grupo Bimbo, las cuales pertenecen al sector de telecomunicaciones y alimenticio.

El factor principal que impulso el crecimiento constante de la inversión de América Latina fue la apertura comercial y todo el cambio político que esta conllevó. A pesar de que Brasil y México son los casos más representativos del continente, los resultados varían por el grado de especialización en sectores estratégicos y los apoyos brindados por los Gobiernos, lo cual les ha permitido a las translatinas procurar una mejora continua y establecerse en diferentes mercados competitivos.

1.2.2.2. Asia

La dinámica y crecimiento que muestra la inversión asiática es el punto de partida para muchos otros países, sin importar el desarrollo con el que cuentan: su transformación ha sido relevante y constante, ya que han logrado una diversificación y especialización que, actualmente, determinan gran parte comportamiento económico mundial. Toda esta revolución económica se centra en el este y sur del continente¹⁴.

Para resaltar la importancia de las ETs en esta región solo basta desagregar la información referente a las emisiones de inversión: de los 150,000 millones de dólares que se hablaban con anterioridad, el 55% pertenece al rubro de adquisiciones transfronterizas por empresas locales¹⁵. Los sectores afectados son el financiero y de servicios, dejando en segundo lugar la participación del sector electrónico y las industrias de extracción (UNCTAD, 2008: 49-50).

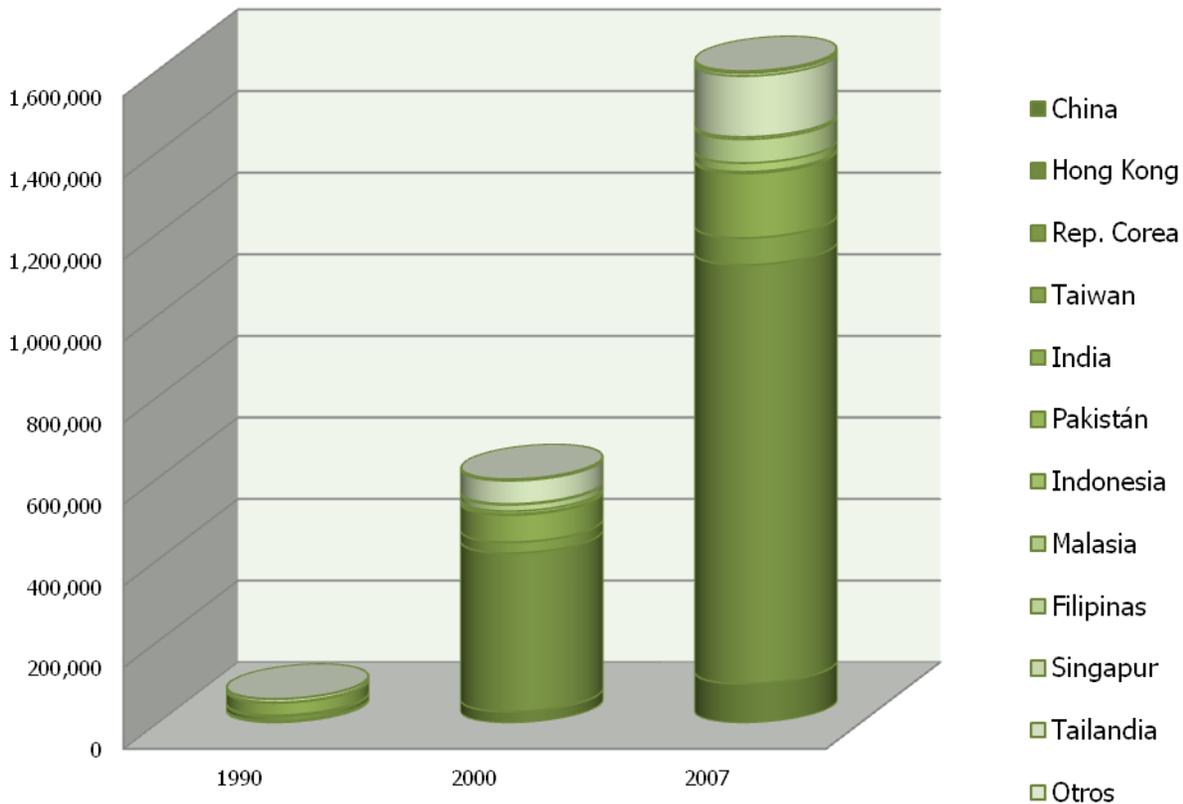
Relacionando los sectores de inversión y los lugares de origen de la misma (Ver gráfico 2), la clara preferencia por el sector financiero es visible en el papel que desempeña Hong Kong como principal inversionista de Asia. Otros países que también sobresalen en ese sector son India y Taiwán, quienes se distinguen por ser pioneros en la reglamentación de la salida de flujos de inversión.

En el caso asiático, los factores que han promovido el incremento de las emisiones de inversión son los cambios originados en las economías locales, la motivación a la inversión en industrias de infraestructuras y la adopción de medidas para la atracción de inversión. La relación que fomenta los gobiernos locales con las ETs asiáticas, ha hecho de la región un importante actor regional y mundial.

¹⁴ En esta región se contemplan las siguientes naciones: China, Hong Kong, República Democrática Popular de Corea, República de Corea, Macao, Mongolia, Taiwán, Afganistán, Bangladesh, Bután, India, República Islámica de Irán, Maldivas, Nepal, Pakistán, Sri Lanka, Brunei Darussalam, Camboya, Indonesia, República Democrática Popular de Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia, Timor-Leste y Vietnam.

¹⁵ Este 55% equivale a 89,000 millones de dólares.

Gráfico 2. Flujos netos de inversión directa en el exterior por países de Asia (1990-2007)



Notas: Cifras en millones de dólares. Los países considerados en "Otros" son: Irán, Bangladesh, Sri Lanka, Laos, Camboya, Macao y Brunei Darussalam.

Fuente: UNCTAD. World Investment Report 2008. Nueva York/Ginebra, 2008. Pág. 259.

Este crecimiento económico se fortaleció a partir del periodo de la Postguerra, cuando los flujos de inversión extranjera y apoyos económicos que recibió el continente fueron empleados para su rápida industrialización con gran valor agregado, buscando la transferencia de tecnología e incrementos en la productividad. La constante mejora en los procesos industriales se dieron con base a diferentes sistemas organizacionales: sistemas cero defectos, mejora continua, calidad total, justo a tiempo, estrategias comerciales y productivas orientadas por completo a las preferencias del consumidor, descentralización de actividades industriales¹⁶, etcétera.

¹⁶ Estos procesos de descentralización geográfica ayudaron a la reducción de costos de mantenimiento de complejos industriales en ciudades grandes, disminuyó la migración y la desintegración local, se concentraron beneficios gracias a la contratación parcial, flexible y estacional de trabajadores.

También las políticas económicas de los países asiáticos favorecieron este crecimiento. Principalmente los gobiernos locales se enfocaron en impulsar políticas flexibles de industrialización y exportación con tasas de interés domésticas bajas, subsidios fiscales, concursos para impulsar las exportaciones –prometiendo altos flujos de divisas- y, apoyo a empresas con problemas económicos pero con potencial de desarrollo (Solís, et al., 2004: 63-70).

1.3. Marco Teórico: Comercio Internacional

Para comprender el comportamiento de una ET es necesario analizar su papel en el marco del comercio internacional, entendido éste como el intercambio de bienes y servicios de las empresas en el mercado mundial. Esta revisión teórica dará las bases para poder estructurar el comportamiento de las empresas y definir el grado de influencia de su lugar de origen.

Partiendo del campo de análisis de la economía internacional, Krugman (1995: 10) enfatiza que la teoría del comercio internacional está enfocada al estudio de las transacciones reales de la economía -movimiento de bienes o capitales-; las cuales afectan a los aparatos productivos de cada país en función de las necesidades de los mercados. Por lo tanto, para entender la evolución de una ET, es necesario entender el papel que juegan en el comercio internacional, partiendo del manejo de ventajas comparativas, ventajas competitivas, movimiento de factores y la importancia de la inversión.

Antes de profundizar en las teorías de comercio internacional, es necesario entender por qué se da este fenómeno. En los últimos siglos, las economías han logrado crecer a causa de su especialización basada en la escasez de factores y recursos, de esta situación surge la división internacional del trabajo. El resultado es la producción de bienes específicos en lugares específicos y, que los países intercambian productos para satisfacer necesidades¹⁷ (Samuelson et. al., 2002: 26).

¹⁷ Algunas ventajas de este intercambio son: aumento de las oportunidades comerciales, especialización y división de trabajo. En cuanto a las desventajas son relevantes la dependencia y la variación de los tipos de cambio.

Desde que existe el comercio entre países, su relevancia se ha enfocado en la forma en la que las ganancias¹⁸ son distribuidas y aprovechadas. El comercio internacional analiza este comportamiento desde dos enfoques: competencia perfecta e imperfecta¹⁹.

En el cuadro 6 se presentan las principales teorías clásicas de comercio internacional²⁰: el modelo de ventajas competitivas solo analiza los beneficios de la división del trabajo, mientras que el modelo Heckscher-Ohlin se enfoca a la producción y generación de ingresos.

Cuadro 6. Teorías del Comercio Internacional – Competencia Perfecta

Modelo Ricardiano: Ventajas Comparativas	Modelo Heckscher-Ohlin
<ul style="list-style-type: none"> •Determina como se da la especialización del comercio por medio de ganancias y factores productivos, en este caso el trabajo. •Parte de las ventajas absolutas expuestas por Adam Smith, para demostrar que un país, aunque produzca dos bienes, puede beneficiarse con el comercio internacional exportando el bien que posea los costos más bajos. •La ventaja comparativa está en función de la productividad del trabajo (alto nivel tecnológico) y los precios relativos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Esta teoría incorpora la influencia de los recursos y la tecnología en el comportamiento de las ventajas comparativas. •Propone una especialización internacional: Un país podrá exportar un bien, siempre y cuando este fabricado con un uso intensivo del factor abundante (capital o trabajo) y pueda satisfacer su mercado interno.

Fuente: Elaboración propia con información de: Villarreal, René. Economía Internacional. I. Teorías Clásicas, neoclásicas y su evidencia histórica. Primera Reimpresión. Fondo de Cultura Económica. México. 1989; y de: Bajo Rubio, Oscar. Teorías del Comercio Internacional. Antoni Bosh editor. Barcelona, 1991.

¹⁸ Dichas ganancias surgen por las diferencias en las estructuras productivas de cada país, las cuales se ven reflejadas en el precio de sus productos. Cuanto mejor aprovechamiento de los recursos se tenga, el costo de producción y el precio final del producto será bajo, lo cual conlleva a una mayor ganancia.

¹⁹ Las teorías que se desarrollarán a continuación son las que más aportan en el análisis de una empresa trasnacional de país en desarrollo, pero no quiere decir que sean las únicas. En el apéndice A expone otras teorías que también son relevantes para el comercio internacional.

²⁰ Estas teorías se desarrollan bajo los lineamientos de la competencia perfecta: las empresas y los consumidores son precio-aceptantes, e número de empresas en el mercado es tan grande que la decisión de una no afecta en el precio, se produce un bien homogéneo, el ingreso adicional que se puede obtener al vender una unidad extra es el mismo precio de mercado, la información es perfecta para todos los participantes, no hay costos de transacción, no hay barreras de entrada/salida, etcétera.

Estos dos modelos son desarrollados bajo un contexto que nunca ha encajado en la economía: el concebir un intercambio técnicamente desinteresado entre países nunca se ha dado, ya que siempre están presentes los intereses de los verdaderos dueños del capital: los empresarios, quienes buscan obtener una ganancia cada vez mayor.

Por lo anterior se puede considerar obsoleto el analizar así a una ET ya que se está hablando de monopolios y oligopolios que dominan los mercados. En reacción a esto, Krugman (1995: 139-182) propone un modelo de competencia monopolística en el comercio internacional²¹, el cual introduce a las economías de escala²² en un contexto de globalización, con el fin de mostrar los beneficios de la especialización. Este modelo describe como el comercio internacional puede ampliar el mercado de cada país para que, sus economías de escala –internas- no se encuentren limitadas a la hora de comercializar sus productos, extendiendo también la variedad de bienes al alcance del consumidor y, sobre todo, su margen de ganancia.

Con la integración de las ventajas comparativas²³ al modelo, Krugman plantea una segmentación del comercio. En primer lugar, el comercio intraindustrial representa un intercambio de mercancía por mercancía las cuales son diferenciadas; es característico de las naciones industriales, ya que cuentan con un alto nivel de tecnología, capacitación y capital; esto permite que un país explote sus economías de escala para que no produzca toda una gama de productos diferenciados y, se especialice en unos cuantos para complementar su mercado con mercancía importada.

²¹ Para la elaboración de esta teoría, Krugman (1995: 139-182) maneja los supuestos de un modelo simple de competencia monopolística: hay una relación interdependiente de las empresas con el precio, es decir, cada empresa fijará su precio en consideración a los consumidores y competidores, la cual finaliza con una diferenciación de productos y la toma de precios dados por parte de la competencia; las empresas se comportan como monopolios; se producen bienes diferenciados; la demanda para cada empresa está en función del total de empresas de la industria y de los precios que maneje la competencia, como la misma empresa; la existencia de un costo fijo genera economías de escala; el costo marginal es menor al costo medio.

²² Una economía de escala es aquella estructura que puede alcanzar un nivel óptimo de producción por medio de una reducción en costos medios (rendimientos crecientes). Se dividen en dos: internas, en las que el costo por unidad depende de una empresa; y externas, en las que el costo por unidad está determinado por la industria (Krugman, 1995: 139-182).

²³ Este principio establece que cada país se beneficia si se especializa en la producción y la exportación de los bienes que puede producir con un costo relativamente bajo e importando los bienes que produce con un costo relativamente elevado (Samuelson et al, 2002: 261). La importancia de esta teoría radica en que es el principal antecedente sobre el estudio del comportamiento del comercio internacional.

En segundo lugar está el comercio interindustrial, el cual ha dejado de ser relevante desde tres décadas (SGESE, 2003: 6), puesto que justifica el intercambio de bienes de diferentes industrias característico de la competencia perfecta²⁴.

El ejemplo manejado por Krugman parte de una economía conformada por dos mercados: el nacional y el del resto del mundo, dos tipos de factores: capital y trabajo, y dos mercancías: alimentos y manufacturas. Si un mercado cuenta con más capital, será productor de manufacturas, en cambio, si cuenta con mayor mano de obra, se habla de un productor de alimentos. En el caso de que el país manufacturero prefiera explotar sus ventajas comparativas, efectuará un comercio interindustrial; en cambio si en el mercado hay productos diferenciados, el consumidor preferirá elegir entre productos nacionales y extranjeros, originándose un intercambio intraindustrial.

Los antecedentes de una ET pueden ser explicados bajo los supuestos expuestos por Krugman: competencia monopolística, bajo el efecto de las economías internas de escala, en un contexto de comercio intraindustrial. En el caso específico de CEMEX, la innovación y control de la producción en su mercado interno fueron los cimientos de su evolución. Pero para comprender su marco operativo, es necesario tener presente los movimientos internacionales de factores (Krugman; 1995: 183-205)²⁵; en esta teoría, Krugman explica como el movimiento de los factores productivos –en específico el trabajo y el capital- puede considerarse otra forma de comercio internacional (Ver cuadro 7).

²⁴ Un ejemplo de este tipo de comercio puede ser el intercambio entre productos lácteos y productos químicos; al tratarse de bienes no sustitutos fomentan la explotación de un número limitado de recursos, lo cual podría conllevar a un estancamiento de la producción y una mayor dependencia a las importaciones.

²⁵ Krugman especifica que este movimiento puede ser desde la migración hasta las transferencias de capitales. Para las necesidades de esta investigación se requiere prestar más atención al movimiento de capitales, ya que el movimiento de mano de obra conlleva ciertas complicaciones, por lo que no se encuentra tan definido como el de capitales.

Cuadro 7. Teoría del Movimiento de factores.

Movilidad del factor trabajo	Movilidad de capitales
<ul style="list-style-type: none">•Krugman propone que la producción de un bien aumentará en relación al incremento de trabajadores, así que, en cualquier momento se podrán presentar rendimientos decrecientes dándose a su vez una movilidad de trabajadores a mercados saturados. Las limitantes a esto se resumen en las medidas migratorias de cada país	<ul style="list-style-type: none">•Se da en la forma de préstamo cuando se cambian bienes presentes por futuros en función del consumo que se planea realizar (ya sea en el presente o en un futuro).•La IED, son aquellos flujos internacionales de capital con los que una empresa (matriz) puede crear o ampliar una filial en el extranjero, buscando de esta forma el control de la rama.

Fuente: Elaboración propia con información de: Krugman, Paul R. y Maurice Obsteld. Economía Internacional: Teoría y política. McGraw Hill. Madrid. 1995. Págs.: 183-205.

De esta división, la movilidad de capitales es la más empleada en la actualidad, ya que brinda mayores rendimientos en menor tiempo y es sometida a una menor regulación; el caso de la movilidad del trabajo es más complejo, ya que amerita homologar el trabajo legislativo de diferentes países. En lo que se refiere a CEMEX, esta teoría ayuda a entender la estructura de sus inversiones, pero se dejan de lado aspectos organizacionales, características de procesos productivos, o los motivos por los cuales localiza sus inversiones en determinados lugares.

Krugman hace énfasis en que no hay una teoría que explique en su totalidad a una empresa *multinacional*²⁶, por lo que expone dos teorías complementarias: la teoría de la localización y la de internalización. Estas teorías –junto con la teoría de ventajas de propiedad y competitivas– contemplan el mayor número de características de las ETs, por este motivo dichas teorías serán el eje teórico de la investigación.

²⁶ El término multinacional era empleado anteriormente para definir a una empresa con operaciones en diferentes países, es el antecedente de la empresa transnacional, pero esto será profundizado más adelante.

1.3.1. Teoría de Localización.

La teoría de Localización²⁷ es aquella que describe como los recursos son los que determinan el establecimiento de una empresa en cierto lugar: buscarán sitios que les brinden bajos costos y les suministren la mayor cantidad de recursos posibles, eligen mercados fáciles de potencializar, lo cual implica conocerlos previamente.

Díaz (2002: 5) enlista los factores determinantes para que una empresa pueda localizar su actividad productiva en cierto lugar: la existencia de recursos naturales, infraestructura, tecnología, calidad de investigación y el tamaño del mercado del país receptor. . Otros factores que también pueden considerarse son la distancia que puede tener la empresa con el mercado, el tipo de producción que ésta realice, así como todos los procesos que alienten o frenen la concentración geográfica de la empresa. Esto sucede por la presencia de fuerzas centrífugas y centrípetas (Krugman, 1995: 206):

- Las fuerzas centrífugas son aquellas que fomentan la dispersión de una empresa; este tipo de fuerza representa a los factores no renovables, los cuales al escasear incrementan su valor, haciendo lo mismo con los costos de las empresas, motivándolas a cambiar su producción a otro lugar.
- Las fuerzas centrípetas son aquellas que motivan la concentración de empresas. El tamaño y accesibilidad del mercado, así como la especialización de las economías, atraen a las empresas, quienes logran mejorar su posición dentro de una industria y/o mercado.

Por lo tanto, cuando una empresa decide expandirse, se ubica en otro lugar con la finalidad de contar con diferentes filiales que le faciliten el proceso productivo, la distribución y la comercialización de sus productos.

Existen más enfoques que tratan de explicar la localización de una empresa, de los cuales resalta la *Teoría Japonesa*²⁸; la cual explica cómo los flujos de capital, conjugados con los

²⁷ Esta teoría tiene su antecedente en los trabajos realizados por Laundhart (1885), Von Thünen (1826), Weber (1909) y Marshall (1920).

²⁸ Se llama así a la Teoría Macroeconómica de Kojima (1976).

factores de producción del lugar receptor, pueden significar menores costos. La empresa que emite la inversión debe provenir de un país en el que cuente con la materia prima requerida en su producción, pero en el que se encuentre en desventaja al realizar actividades extra (Díaz, 2002: 5-6); es decir, el inversionista debe de estar en desventaja en su país para poder aprovechar las ventajas que le ofrecen otros países.

Los dos enfoques permiten justificar el hecho de que CEMEX, ante la necesidad de reducir sus costos y diversificar simultáneamente sus mercados, buscará nuevos lugares para realizar parte de su proceso productivo.

1.3.2. Teoría de Internalización.

La teoría de internalización²⁹ se enfoca en la explicación de los motivos de una empresa para preferir transacciones -de tecnología y de recursos- dentro de su misma estructura, y no en el mercado abierto. Dentro de las ventajas que ofrece la internalización, se puede analizar la transferencia de tecnología³⁰ y la integración vertical³¹.

La internalización se da cuando la empresa no obtiene los resultados esperados después de haber tomado decisiones bajo un determinado escenario³²; la necesidad por llevar a cabo este proceso depende de la relación de los factores de la industria, de la región, el país y de la empresa (Henisz, 2003: 175).

Para que las empresas puedan llevar a cabo este proceso instalan filiales en aquellos lugares de los cuales exportaban materias primas, obtenían tecnología o contaban con un panorama complejo a la hora de comercializar sus productos impuesto por gobiernos locales; esto por

²⁹ Esta teoría tiene sus antecedentes en el trabajo de Coase (1937), el cual afirmaba que cuando el mercado no hace una distribución adecuada de los recursos, las empresas son las encargadas de realizar esta repartición.

³⁰ Se toma en cuenta la innovación en maquinaria, equipo y conocimiento. Dentro de estas tres formas de transferencia tecnológica, la más complicada es la del conocimiento, ya que no se puede *empaquetar el conocimiento de los trabajadores*. Las empresas matrices se ven beneficiadas en este punto ya que implantan sus procesos productivos, en lugar de vender el procedimiento.

³¹ La integración vertical se da cuando una empresa se une a otras que controlan parte del proceso productivo o de comercialización. Este tipo de integración permite el surgimiento de cadenas de proveedores y de la segmentación de la producción.

³² Ya sea que exista una falta de organización en los mercados futuros y un monopolio bilateral, exista dependencia a un abastecimiento externo, cuando las materias primas requeridas son consideradas bienes públicos, etcétera.

medio de inversión extranjera. Con estas acciones se logran abatir costos, además de que contaban con presencia en más mercados.

El proceso de expansión de CEMEX puede ser explicado por medio de estas dos teorías. La empresa decide establecerse en aquellos lugares en los que pueda aumentar el valor de sus adquisiciones por medio de la aplicación de su administración y experiencia, sin comprometer sus finanzas y obteniendo rendimientos a largo plazo considerables. En cuanto a su internalización, CEMEX ha contemplado, como estrategia de negocios, la integración vertical de la producción y venta de cemento, concreto premezclado y agregados, ya que considera que de esta forma su negocio es más eficiente y lucrativo (CEMEX, 2008: 22-23). Con estas acciones, la empresa a logrado mantenerse en su industria enfrentando directamente a su competencia con productos de alta calidad.

1.3.3. Ventajas de Propiedad

Por medio de ciertas características, un lugar puede ser tomado en cuenta para el arribo de la IED y, con el tiempo, aprovechar los beneficios que ésta le podría ofrecer. Es en este punto en donde las empresas deben de tomar en cuenta características que le permitan protegerse de la competencia. En este sentido, John Dunning complementa lo desarrollado por Krugman, agregando al análisis la *Ventaja de Propiedad*³³, la cual conlleva la posesión de activos tangibles que incrementan la competitividad del mercado: patentes, capacidades tecnológicas, marcas, manejo de tiempos muertos, etcétera. El claro ejemplo del manejo de este tipo de ventajas es la industria farmacéutica.

Dunning fundamenta las decisiones de inversión en las ventajas de localización, las cuales son ofrecidas por un lugar determinado, y las de propiedad, que le permiten posicionarse mejor que su competencia; en función al grado de posesión de dichas ventajas, las empresas analizarán su instalación en otros países. Al contar con ventajas de propiedad, las empresas encuentran más

³³ Dunning desarrolla este tipo de ventaja en su *Teoría Ecléctica* o paradigma OLI, donde también involucra la teoría de la localización y de la internalización –donde éstas son catalogadas como ventajas-. La Teoría Ecléctica pretende llevar el análisis del comercio y las finanzas internacionales a un siguiente nivel y busca relacionarlos con la toma de decisiones de la empresa por medio de tres aspectos: la capacidad para adquirir activos de otras empresas, la conveniencia de la internalización y la preferencia a asociarse con recursos locales de su localización futura (Díaz, 2002: 8-9).

beneficioso incorporar una nueva filial que contratar empresas locales: las ventajas de internalización retoman importancia en este punto. (Dunning, 1993: 77-85).

Con el análisis dispuesto por Dunning, es aún más fácil contextualizar a una empresa de las dimensiones de CEMEX, ya que esta empresa ha podido desarrollar tecnología propia, a la vez que reduce costos y se posiciona mejor ante su competencia. El ejemplo más claro de esto, es el crecimiento de su personal en relación a su capacidad productiva: en un periodo de 10 años, pasó de tener 19,700 a 67,000 empleados, mientras que su producción se incrementó de los 50.9 a los 96.7 millones de toneladas (CEMEX, 1997: 12; CEMEX, 2007: 18, 22).

1.3.4. Ventajas Competitivas

Michael E. Porter renovó el análisis del Comercio Internacional al desarrollar la teoría de las *Ventajas Competitivas* (1991: 22-107; 1992: 15-38). Para este autor, el contexto global obliga a los gobiernos a reestructurar sus prioridades, desarrollándolas con base a la competitividad de sus naciones, industrias y empresas. Dicha competitividad no se debe basar en los factores de producción, ya que no son suficientes para explicar las relaciones del comercio.

Según Porter, la meta de un país es producir en grandes cantidades y procurar un nivel de vida alto para su población, esto dependerá de la productividad con la que se aprovechen los recursos. Pero esta tarea se encuentra prácticamente en manos de las empresas, ya que son ellas las únicas que pueden incrementar la productividad de su sector, para que en conjunto con otras empresas y sectores, puedan mantener los ideales de los gobiernos.

Para que estas empresas puedan mejorar, es necesario que exploten sus ventajas competitivas en un contexto de comercio internacional. En primer lugar, Porter (1991) define a las ventajas competitivas como *aquellas acciones –ofensivas o defensivas- que una empresa puede tomar para colocarse en una posición considerada dentro del sector industrial al cual pertenece*. Dichas acciones resultan principalmente del valor³⁴ que una empresa es capaz de crear para sus competidores, que exceda el costo de dicha empresa por crearlo.

³⁴ Este valor es considerado como lo que los compradores se encuentran dispuestos a pagar, es decir, el valor de uso o agregado.

La competencia existente entre empresas de un mismo sector industrial está regida bajo reglas de competencia centradas en *fuerzas competitivas*: la llegada de nuevos competidores, la entrada de sustitutos al mercado, el grado de negociación de compradores/ proveedores, y la rivalidad entre los competidores que se encuentran en el mercado. Es así como las empresas definen las estrategias de competitividad³⁵, para destacar en su sector industrial.

En cuanto a la incursión de la empresa en el comercio internacional, ésta es vista por Porter como una oportunidad para incrementar el nivel de productividad nacional. Dentro del comercio internacional, se elimina la idea de producir cualquier cantidad de bienes y servicios promoviendo la especialización, encabezada por las empresas y sectores capaces de explotar sus ventajas competitivas.

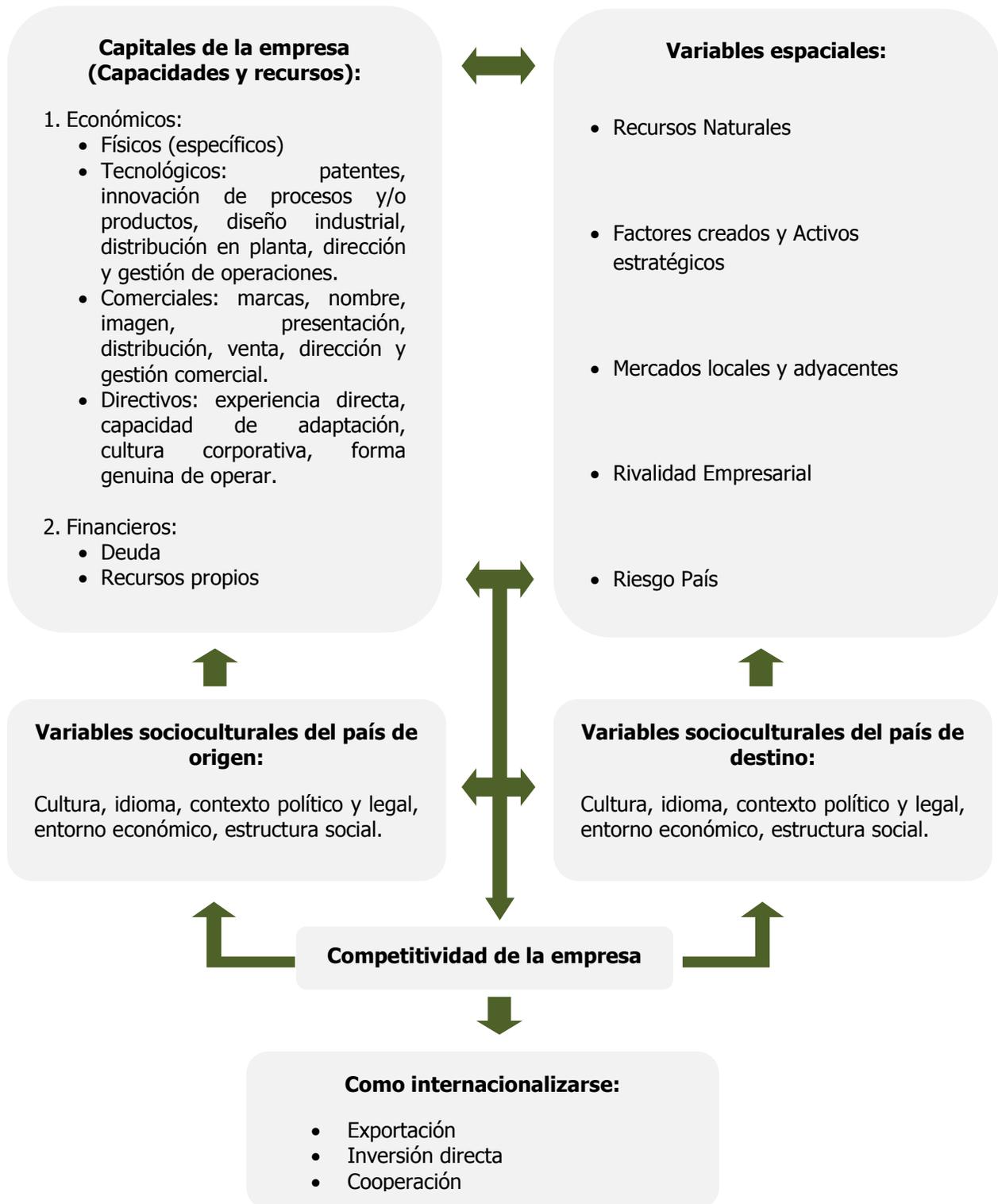
El punto de vista de Porter enfocado al desarrollo de CEMEX da las primeras pautas para el estudio de su estrategia de expansión, pero al tratarse de una empresa proveniente de un PED, el análisis de sus ventajas competitivas se complica, porque según Porter, aún no hay una teoría en especial que pueda ser capaz de explicar las razones por la cuáles una nación -o empresa- llega a ser más competitiva que otra.

Así, el análisis se centra únicamente en dos puntos: lo que un país puede ofrecer –sin distinción alguna- y, las ventajas que una empresa tiene y que busca explotar. En el momento en el que una empresa decide internacionalizarse, debe contemplar una serie de características que le permitirán elegir al país más adecuado para desarrollar sus objetivos.

En el cuadro 8 se presentan las características que toman en cuenta las empresas que buscan internacionalizarse. Para que una empresa pueda expandirse es necesario que considere aspectos económicos y financieros propios: disponibilidad de capital, capacidad de adaptación e injerencia mundial. En un segundo plano, la empresa debe relacionar sus ventajas competitivas con lo que ofrecen otros países, para encontrar aspectos que le sean favorables a su desarrollo. Por último, elige la vía para internacionalizarse: exportaciones, inversiones o cooperación empresarial.

³⁵ Porter destaca tres tipos de estrategias *genéricas* de competitividad: liderazgo de costos (mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas), diferenciación (crear en el producto algo que se pudiera percibir en toda la industria como único) o de enfoque de costos o diferenciación (concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico).

Cuadro 8. Internacionalización y Ventajas Competitivas de la empresa



Fuente: Durán Herrera, Juan José. *Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española en Información Comercial Española*, Núm. 799. Ministerio de Economía. Madrid, Abril-Mayo 2002. Pág.44.

Siguiendo con la puntualización de Durán (2002), para el caso específico de CEMEX se profundizará en el análisis de dos aspectos ofrecidos por los países:

- La disposición de los gobiernos a la llegada de ETs: la importancia de esta relación radica en que los gobiernos de países con los que la empresa interactúa pueden favorecerla, o bien pueden imponerle barreras de entrada.
- El estado en el que se encuentre la economía del posible país receptor. En el caso específico de CEMEX, las condiciones ideales a buscar se centran en la estabilidad que el país pueda ofrecer.

1.3.5. Negocios Internacionales

La teoría del comercio internacional sólo explica las razones por las cuales una empresa decide expandirse, pero en el caso de CEMEX y de algunas de sus inversiones es necesario analizar otros aspectos. Grosse y Behrman (1992: 93-112) enfatizan que se requiere una teoría que desarrolle el comportamiento de la ET ante las políticas gubernamentales.

Esta teoría de los negocios internacionales propone el estudio tanto de los diferenciales entre las barreras de entrada y los incentivos para las ETs, los cuales son impuestos por los gobiernos en un esfuerzo por velar los intereses de su país, como del impacto que esto tiene en la toma de decisiones de las empresas.

Dentro de una economía abierta, los gobiernos deben de prestarle atención a su relación con las ETs porque de ellas depende la generación de empleos, la redistribución de ingresos, las alteraciones de la balanza de pagos, el desarrollo regional, la creación de tecnología, etcétera. En cambio, las ETs deben de considerar al gobierno ya que será quien facilite –o no– su establecimiento y crecimiento en un país.

Por la complejidad de la estructura de las ETs, su regulación no puede quedar en manos de un solo país; se necesitan acuerdos comerciales y tratados internacionales que regulen sus acciones: los gobiernos negocian entre sí para obtener beneficios para sus empresas. Desde los

años ochenta se han implantado legislaciones que permiten el acceso de la inversión y las ETs (Durán, 2003: 323).

Es importante señalar que las transacciones de capital no son el único elemento a regular por parte de los gobiernos, ni tampoco las empresas se deben limitar a cumplir con reglamentaciones; al instalarse en un país, la ET adquiere otro tipo de responsabilidades globales³⁶. Con el fin de aprovechar el valor de las economías en las que se instala, la ET debe de tomar en cuenta la opinión de sus accionistas –shareholders- y la de grupos de interés afines –stakeholders-³⁷; esto es considerado como *gobernanza o gobernabilidad*³⁸ (Durán, 2003: 319-320).

Teniendo las teorías hasta ahora desarrolladas como antecedentes, se puede determinar que la ET es un tema de gran relevancia que puede ser estudiado desde diferentes puntos de vista. Por esto, a continuación se analizará las características y evolución de la ET, que darán línea para comprender la estructura de CEMEX.

1.4. Alianzas estratégicas

Tanto para CEMEX como para cualquier otra ET, existen ciertas herramientas con las que operan en el mercado externo y, de esta forma, explotan sus ventajas competitivas y consiguen mejorar posición en el mercado. Este apartado busca profundizar en dichas herramientas, con la finalidad de comprender parte de la operatividad de una ET.

Las alianzas estratégicas son una de las formas a través de las cuales una empresa, que cuente con el interés de expandirse, puede instalarse en otros países; es la manera de consolidar sus flujos de inversión. Para Louffat (2004: 106-108), la alianza estratégica es aquella integración entre dos o más organismos que cuentan con objetivos similares, todo esto dentro de un mercado común o diversificado; para que esto sea posible es necesaria una concordancia en las

³⁶ Durán (2003: 319) considera a dichas responsabilidades globales a los derechos humanos, derechos laborales y la protección del medio ambiente.

³⁷ Estos grupos de interés son los consumidores, reguladores, el gobierno, grupos de presión, medios de comunicación, la comunidad local e internacional, y generaciones futuras.

³⁸ Ésta se puede definir como manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía (RAE: 2008).

actividades realizadas, es decir, las uniones de empresas deben de enfocar sus estrategias en una actividad común para explotar sus ventajas competitivas.

Sí al formarse una alianza se asume la búsqueda de intereses similares, los objetivos generales de las alianzas estratégicas se pueden clasificar en los siguientes (Bueno y Murillo, 1993):

- Apertura de mercados
- Mejorar el servicio al cliente
- Obtener nuevos recursos de capital
- Ganar o perfeccionar destrezas, tecnologías y productos
- Compartir información
- Obtener economías de escala
- Eficientar operaciones
- Defender segmentos de mercado
- Compartir el riesgo de innovaciones.

Estos objetivos son buscados por las empresas con la finalidad de reducir sus costos y contar con una mejor presencia en mercados cada vez más competitivos. Para alcanzar estas metas, las empresas hacen uso de todas las herramientas que tienen a su alcance y que pueden ser identificadas dentro de sus ventajas competitivas.

A pesar de que una alianza busca determinados objetivos por medio del establecimiento de acuerdos entre dos o más partes, existen diversas formas en las que se pueden llevar a cabo, las cuales requieren ser diferenciadas:

Cuadro 9. Tipología de las alianzas estratégicas

Tipo	Definición
Alianzas comerciales	Se da cuando una de las empresas involucradas no cuenta con un mecanismo de distribución y fuerza de ventas eficientes. Se busca obtener ventajas competitivas en la comercialización y distribución, a través de economías de escala y la integración de redes de distribución

Alianzas sobre productos	Parte de la necesidad que tiene una empresa de dotar de mayor capacidad productiva, para poder incrementar niveles de producción, reducir costos, mejorar productos, aprovechar mejor recursos. Esta alianza se lleva a cabo por medio de enlaces compradores-vendedores o la asociación de manufactura conjunta.
Alianza para el desarrollo de tecnología (I+D)	Se lleva a cabo para el desarrollo y/o aplicación de nuevas tecnologías.
Joint ventures	Esta alianza busca satisfacer objetivos a largo plazo relacionados con los niveles de producción, compra, venta, manutención, reparación, investigación, etcétera. Se dan por contribuciones de partes de activos.
Consortios de exportación	Se busca promover bienes y servicios de sus partes en el extranjero, facilitar la exportación, mejorar la gestión y la competitividad.
Acuerdos de comercialización	Las empresas se comprometen, por medio de un acuerdo, a realizar ciertas tareas y compartir recursos; pero manteniendo su independencia.
Franquicias	Es un acuerdo en el que una empresa proveerá de producto, mientras que su contraparte tendrá que vender dicho producto en cierto lugar; otorgándole beneficios.
Fusiones	Es la combinación de recursos y obligaciones de dos o más empresas, generando así una nueva sociedad.
Adquisiciones	Una empresa compra la mayoría de las acciones de otra, dándole poder sobre sus activos y responsabilizándose de los pasivos.
Empresas integradoras	Un conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas se integran buscando fortalecer su capacidad productiva.

Fuente: Elaboración propia con información de Mandujano Rojas, Víctor Hugo. Fusiones y adquisiciones: alternativas de alianzas estratégicas y el caso de CEMEX. Tesis profesional para obtener el grado de Licenciado en Economía. Facultad de Economía – UNAM. 2008. Págs.: 27-31.

La importancia y recurrencia de estas alianzas difiere según la empresa y el sector del que se trate. Para el caso específico de CEMEX –y de esta investigación-, es necesario entrar en detalle en los conceptos de fusiones y adquisiciones, ya que este tipo de alianzas han sido la vía por la cual ha solidificado sus inversiones.

1.4.1. Fusiones

Como ya se mencionó, las fusiones son las uniones de empresas formalmente constituidas, que tienen como resultados el resurgimiento de una empresa –fusionante- como producto de la desaparición de otra –fusionada- o la aparición de una tercera empresa completamente nueva.

Las fusiones logran la integración de pasivos y activos, buscando así una alternativa que pueda dar una solución a las fragilidades permanentes del proceso productivo o de distribución de cierta empresa. Dichas empresas “débiles” son absorbidas por grandes corporaciones que cuentan con una metodología de producción y distribución –know how- o con tecnología de alto nivel.

De acuerdo con Brealey, Myers y Marcus (2004: 477), hay tres tipos de fusiones:

- Fusiones horizontales: Las empresas involucradas se dedican al mismo tipo de actividad y su unión tiende a la creación de mercados oligopólicos. La mayoría de estas fusiones se realizaron entre 1980 y 2000.
- Fusiones verticales: Este tipo de fusiones se efectúan entre empresas dedicadas a diferentes etapas de un mismo proceso productivo, con el fin de integrar nuevas empresas que desarrollen toda una cadena productiva.
- Fusiones conglomeradas: Este tipo de fusiones se llevan a cabo entre empresas que no tienen un proceso productivo en común.

En el caso de CEMEX, este tipo de alianza estratégica es la menos empleada, pero los pocos casos se pueden comparar con el tipo de fusión horizontal. Se une a empresas cementeras de otros países en la búsqueda de una mejor red de comercialización y en cambio, implementa su metodología. Este tipo de estrategia la ha llevado a cabo en algunos países de América Latina, los cuales se ven beneficiados por la entrada de capital, tecnología nueva y la seguridad que brinda una compañía reconocida a nivel mundial.

1.4.2. Adquisiciones

Las adquisiciones se basan en las compras de acciones que realizan las empresas – controladoras o tenedora- para poder tener el control sobre otra –subsidiaria-. Dicho control consiste en el poder que la empresa controladora tendrá para gobernar las políticas financieras y de operación de la subsidiaria; el control se adquiere en el momento en el que se posee más del 50% de las acciones de la emisora, en caso de que se posea menos, los derechos disminuyen (IMCP-CPC, 2003: 10-11).

Existen diferentes formas para catalogar las adquisiciones, pero para el uso de ésta investigación la clasificación que determina Mandujano (2008: 45-46) permite entender como las empresas controladoras asumen responsabilidades de sus adquisiciones:

- Enajenación de acciones: La compra de acciones solo da derecho a votar a cambio de la entrega de efectivo, acciones de capital y otros valores; la subsidiaria se mantiene sin cambios.
- Consolidación: La empresa controladora mantiene todas las obligaciones y pasivos de la adquisición, mientras que esta última continúa con sus operaciones como parte de su controladora.
- Enajenación de activos por acciones en la compañía adquiriente: En este caso, se hace un traspaso de títulos de propiedad, por lo que los nuevos accionistas tienen derecho al voto.
- La compañía tenedora: El número de acciones que obtiene la empresa adquiriente es tal que le permite tomar cualquier tipo de decisión para la subsidiaria.

CEMEX, a lo largo de su proceso de internacionalización, se ha caracterizado por la adquisición de diversas compañías cementeras, por lo que se debe tener presente el último tipo de adquisición –compañía tenedora; por ejemplo, en 1992, la cementera compra en España a las compañías *Valenciana de Cementos Portland* y *La Auxiliar de la Construcción (Sansón)*; mientras que, en 2004, compra *RMC Group*, la principal cementera en Reino Unido. Con estas adquisiciones, CEMEX incursionó en el mercado europeo, en el cual actualmente se realiza el

26.99% de su producción mundial y se concentran el 38.42% de sus ventas (CEMEX 2007: 22, 26).

1.5. Formación y expansión de las nuevas empresas transnacionales mexicanas

La relevancia de CEMEX no solo radica en su estructura administrativa, su producción, el nivel de ventas o los mercados que controla. Para que esta empresa sobresaliera a nivel internacional, tuvo que ser partícipe de los cambios que sufrió México a partir de la apertura comercial. Pocas empresas mexicanas han sido partícipes de este cambio, logrando una evolución similar. Es necesario entender la lógica de estos cambios para visualizar las repercusiones en CEMEX y en otras ETs mexicanas.

1.5.1. Panorama de apertura comercial en México (1982-1995)

Desde finales de los setenta se sufrían los estragos de los modelos económicos de *Sustitución de Importaciones* (1954-1976) y el *Monoexportador* (1976-1982): el petróleo era ya el eje de la economía –representaba entre el 10 y el 14% del PIB nacional, la primera fuente de divisas y requería el 30% del gasto presupuestado-, se adquirió deuda interna y externa –la cual llegó a equivaler el 45.5% del PIB en 1982-, además de que se fomentó el crecimiento de la demanda. Para contrarrestarlos, el presidente Miguel de la Madrid puso en marcha la liberalización comercial y financiera, la desregulación de la IED, la privatización de empresas paraestatales y la eliminación de subsidios, entre otras políticas.

Estos cambios estructurales reorientados al comercio exterior tenían por objetivo incrementar la eficiencia del aparato productivo y, fomentar la diversificación de las exportaciones y sus destinos; por lo cual giraban alrededor de tres ejes: política comercial, promoción interna y negociaciones internacionales (Solís et al., 2007: 102-104). Entre los que solidificaron estos cambios encontramos (Solís et al., 2007: 108-109; Basave, 2000: 254-256):

- En 1984 se llevó a cabo la primera etapa del programa de desgravación.

- La adhesión de México, en 1986, al Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles – GATT-.
- Entre 1984 y 1986, los grupos empresariales mexicanos saldaron su deuda externa y reemprendieron, en 1987, sus procesos de inversión.
- Se firmó el Primer Pacto de Solidaridad Económica en 1988, que buscaba la reducción salarial para el control de la demanda y lograr un mejor control inflacionario. También en este Pacto se contemplaba una política cambiaria flexible y se reforzó el proceso de privatización de paraestatales.
- Las negociaciones para la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN).
- Entre 1989 y 1990, se abren para México mercados financieros internacionales que habían estado vedados durante ocho años.

Bajo este contexto, un número reducido de empresas entendieron el cambio que se requería en ese momento: las presiones de las nuevas relaciones comerciales hicieron que la búsqueda de eficiencia internacional fuera su objetivo principal. Garrido (1999: 198) hace mención de tres variables que determinaron el impulso de dichas empresas:

- El tipo de producto, el tamaño, la eficiencia, su capacidad organizacional y la nula capacidad de crecimiento del mercado interno.
- Las reformas estructurales planteadas por el Gobierno Federal potencializaron sus ventajas de propiedad.
- El incremento de competencia en el mercado interno por la llegada de IED, que en su mayoría era de origen estadounidense.

Las empresas mexicanas buscaron nuevos mercados para poderse expandir, mejorar su competitividad e invertir con menores riesgos; su éxito se debe al aprovechamiento de circunstancias, y no al apoyo directo del gobierno (Ver cuadro 10), ya que éste último no se involucró lo suficiente ni sus acciones fueron constantes y/o sólidas a causa de la inestabilidad de la económica del país. Las empresas reestructuraron su propia estrategia, dejando de lado a pequeñas y medianas empresas.

Cuadro 10. Políticas para promover el liderazgo de las empresas mexicanas

Variables clave	1983-1985/86	1986-1994	1995 en adelante
Relaciones financieras	Programa para la cobertura de riesgo cambiario de las empresas (FICORCA)	Acceso a los mercados financieros internacionales de capitales	Se mantiene el acceso de empresas y gobierno a mercados
	Expansión del mercado de deuda pública interna	Acceso a los inversionistas extranjeros al mercado de valores	Se mantiene acceso de los inversionistas extranjeros al mercado de valores pero con gran volatilidad no regulada
	Desincorporación de empresas públicas	Privatización de empresas públicas industriales	Continúan privatizaciones pero a menor ritmo
Cambios institucionales de las empresas	Privatización de empresas industriales y financieras no bancarias pertenecientes a los bancos nacionalizados en 1982	Privatización de bancos comerciales	Rescate de bancos quebrados y estatización de hecho
Promoción del comercio exterior y política para la industria		Formación de grupos financiero-industriales	Venta de bancos quebrados a empresas extranjeras
	Subsidios	Subsidios y créditos para los exportadores	Se mantiene apoyo a exportadores
	Pronafice	Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (1990-1994)	Programa Nacional de Industria y Comercio Exterior (1995-2000)
Liberalización y desregulación de áreas específicas	Transporte	Tabaco, molinos de nixtamal, carreteras	No hay medidas destacables

Fuente: Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López. Las Multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado. Fondo de Cultura Económica. Argentina, 1999. Pág.189.

1.5.2. De empresas locales a transnacionales: Casos representativos.

Bajo la nueva política económica impulsada por el gobierno mexicano y la llegada de nuevos flujos de inversión, las empresas mexicanas pudieron efectuar los cambios necesarios para que pudieran repuntar en el mercado internacional. Los casos más sobresalientes son los siguientes:

Cuadro 11. Principales empresas mexicanas en América Latina, 2008

Posición	Empresa	Sector
3	América Móvil – Telmex	Telecomunicaciones
5	CEMEX	Cementos
9	FEMSA – Coca Cola Femsa	Bebidas
13	Grupo Alfa	Diversificados
14	Grupo México – Southern Copper	Minería
16	Grupo Bimbo	Alimentos
19	Grupo Salinas – Grupo Elektra	Diversificado – Comercio
27	Grupo Elektra	Comercio
29	Grupo Maseca	Alimentos

Fuente: Elaboración propia con datos de la CEPAL, Las empresas transnacionales de América Latina y el Caribe. Chile. 2008. Pág. 66.

Las empresas mostradas en el cuadro 11 se especializan en la producción de bienes de consumo final o intermedio, algunas de ellas son conglomerados³⁹ y otras han realizado siempre la misma actividad; también es visible una diversificación de sectores, aunque la mayoría opera con tecnologías maduras o con capital físico de bajo nivel tecnológico.

El cuadro 12 muestra la procedencia de las principales empresas mexicanas; es perceptible una tendencia hacia el centro y norte del país. En cuanto a sus ingresos, la empresa más sobresaliente es CEMEX. Hay que tener presente que son empresas que cuentan con menos de 100 años de vida, que han alcanzado una maduración en tiempo record y que son propiedad de grupos familiares.

Estos grupos empresariales cuentan con más de dos integrantes de la familia participando directamente en la operación y/o dirección del negocio, además de que la misma familia controla las suficientes acciones como para participar en la toma de decisiones. Es en este punto donde nace la diferencia entre el éxito o el fracaso de estas empresas; dependiendo de qué tan organizada se encuentre, de su dirección y los objetivos que se tracen a futuro, sortean las adversidades que el mercado les presenta por medio del desarrollo de conocimientos e implementación de tecnología.

³⁹ Un conglomerado o *holding* es una compañía que tiene el derecho de controlar las actividades de varias empresas, gracias a que posee un porcentaje considerable de acciones de las mismas.

Cuadro 12. Principales empresas mexicanas según ingresos totales anuales, 2007

Empresa	Fundación	Lugar de origen	Ingresos Totales
CEMEX	1931	Nuevo León	236,669
Telmex	1947	Ciudad de México	130,768
Grupo Bimbo	1945	Ciudad de México	73,878
FEMSA	1936	Nuevo León	13,516

Nota: Cifras en millones de pesos.

Fuente: Elaboración propia con información de los Reportes Anuales del 2007 de cada empresa.

La evolución de estas empresas puede ser vista desde la estructura de sus inversiones o por su experiencia de gestión (Ver cuadro 13). Estos procesos permitieron que las ETs mexicanas tuvieran una nueva forma de hacer negocios y, a la vez, reestructuraran sus procesos productivos adecuando conocimientos y tecnologías extranjeras.

Cuadro 13. Características de las empresas transnacionales mexicanas

Estructura de inversiones	Experiencia de gestión
<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de procesos de integración vertical. •Diversificación de actividades y creación de conglomerados, algunos empresarios se adentraron en actividades financieras. •A causa del limitado mercado interno, las empresas buscaron nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> •La operación de las empresas mexicanas se ha dado en ambientes adversos: Comportamiento flexible y adaptativo. •Creación de conocimientos gerenciales, organizacionales y tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia con información de Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López. Las Multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado. Fondo de Cultura Económica. Argentina, 1999. Pág.180-181.

Retomando el análisis realizado por Garrido (1999: 184), CEMEX y Bimbo mantuvieron su misma línea de negocios, mientras que FEMSA se re-especializó incursionando en el mercado de la cerveza –con la adquisición y fusión de Cervecería Cuauhtémoc y Cervecería Moctezuma- y

TELMEX fue la semilla de la cuál surgió Carso Global⁴⁰; las cuatro empresas modificaron su estructura organizacional entre 1986 y 1998. Cada una de estas nuevas estrategias varía desde la compra de empresas, la firma de alianzas, la inversión y desarrollo de tecnología.

Se puede concluir que algunas características del mercado interno conjugadas con la política económica mexicana de apertura fomentó a que empresas nacionales tomarán la decisión de no conformarse con el mercado interno y, así, pausar su crecimiento. Por este proceso de crecimiento, las pocas ETs mexicanas cuentan con características que las distinguen no solo de empresas latinoamericanas, sino que también a nivel mundial.

1.6. Conclusiones

Con base a la exposición del marco teórico se puede comprender mejor la complejidad de la estructura y comportamiento de la empresa transnacional. De este ente económico, característico de la globalización, hay que rescatar una serie de puntos que se intentarán identificar en el desarrollo de los siguientes capítulos:

- Motivos e impacto de las Inversión de CEMEX.
- La toma de decisiones de la empresa con la finalidad de localizar sus inversiones en mercados competitivos.
- Las tácticas de las cuales CEMEX hace uso para la protección de procesos productivos, tecnologías y filosofía de la empresa.
- Las ventajas competitivas que la empresa ha desarrollado desde 1985 con la finalidad de mantenerse como una de las cementeras más importantes a nivel mundial.

Es de esta forma que se tomará como eje teórico los conceptos desarrollados por Krugman y Dunning en relación con la localización, internalización y propiedad, además de considerar la contribución de Porter –ventajas competitivas-.

⁴⁰ Tras la compra de TELMEX se genera un programa de inversión superior a los 10 mil millones de dólares, el cual permitió el financiamiento de la empresa y su expansión. Las ganancias financieras que dejaron dicho programa, junto con la compra de negocios líderes y el contar con una concesión monopólica por casi 10 años, le brindo la oportunidad de posicionarse como la principal empresa de telecomunicaciones e informática de Carso Global, de México y América.

Es en sus orígenes en donde descansa el carácter transnacional de CEMEX, pues pocas son las empresas que provienen de circunstancias de origen similares –países en desarrollo-; el hecho de que se hayan fortalecido bajo la figura de un Estado protector, permitió que pudieran controlar su mercado interno, para posteriormente internacionalizarse.

2. La industria cementera

2.1. Introducción

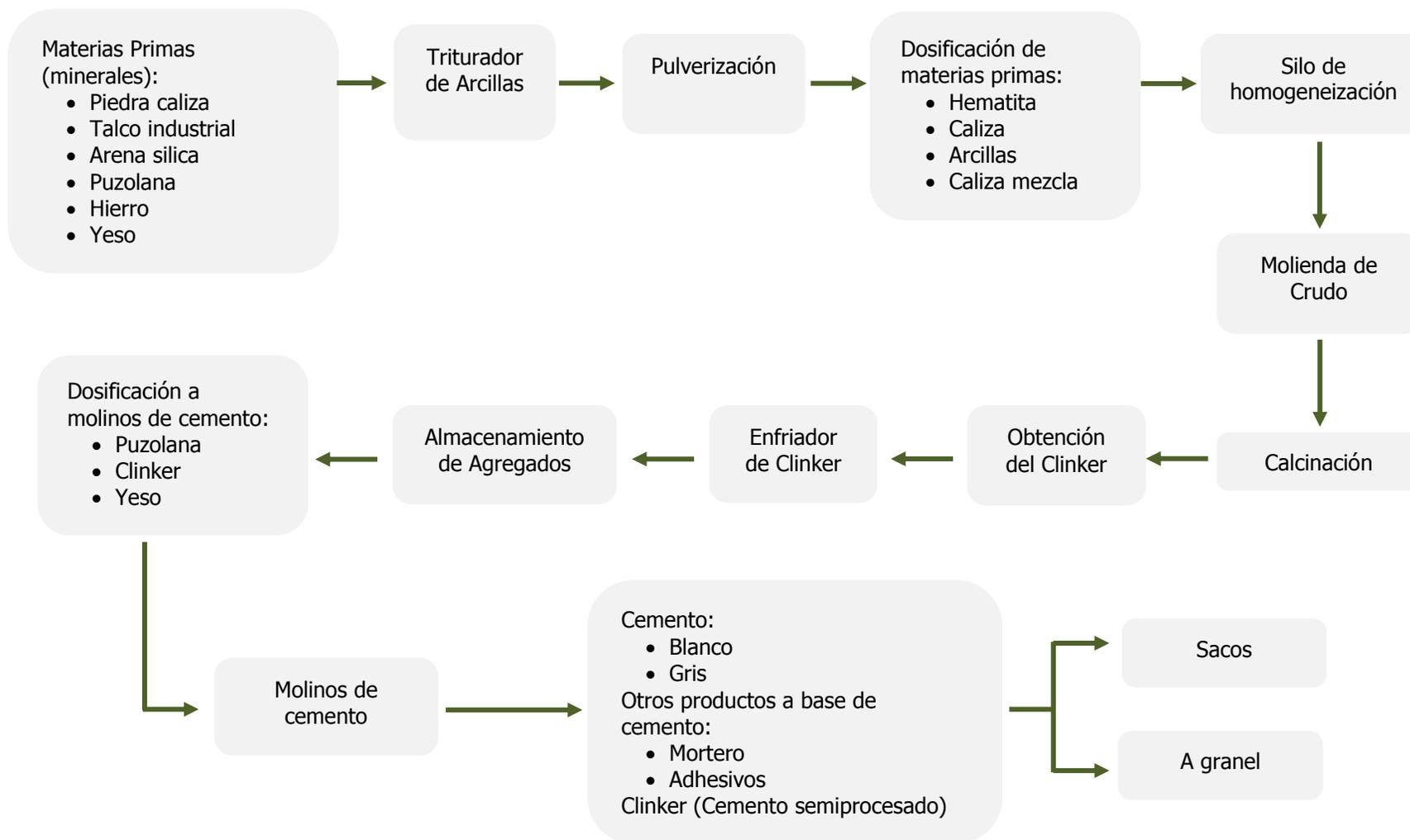
La importancia del crecimiento de empresas nacionales en cada economía radica en los factores de desarrollo que se les han presentado. En el caso de México, las principales empresas han crecido a causa de los cambios estructurales de la economía y porque se han especializado en sectores específicos. Una vez analizada la estructura general de una ET y de puntualizar, en general, las razones que impulsaron el crecimiento de empresas mexicanas como CEMEX, se requiere el análisis de la industria en la cual se desarrolla.

El cuadro 14 muestra el proceso de fabricación del cemento, del cual resaltan las materias primas necesarias y las diferentes variedades de productos finales y de comercialización. Este producto se encuentra dentro de una industria básica, la cual emplea como materias primas la arena, la arcilla, mineral de hierro, entre otros; a su vez, el cemento es uno de los principales materiales empleados en la industria de la construcción, ahí radica su importancia.

La fabricación de este producto requiere disponer de cantidades importantes de recursos naturales y, a su vez, desarrollar un alto nivel de tecnología en instalaciones, por tal razón se encuentra concentrado en pocas empresas, haciendo que su mercado cuente con características oligopólicas⁴¹

⁴¹ En general esta industria se encuentra caracterizada por la producción de un bien homogéneo que no cuenta con un sustituto, la cual se da bajo normas de calidad uniformes y tecnologías estandarizadas. También se facilita la colusión entre empresas productoras. Los costos de transporte y almacenaje son altos, mientras que la demanda es muy amplia y la oferta le corresponde. Los mercados internos están condicionados a la estructura y funcionamiento de las principales empresas.

Cuadro 14. Cadena productiva del cemento.



Fuente: INEGI. Censos económicos 2004. XVI Censo Industrial. Clase 327310 Fabricación de cemento para la construcción de productos y materias primas. 2004

Teniendo en cuenta las características generales de la industria del cemento y, con base al marco teórico ya analizado, resulta de gran interés el estudio de la evolución de una ET mexicana perteneciente a esta industrial; al estudiar el caso de CEMEX, es necesario profundizar en las circunstancias que favorecieron su expansión, por lo que este capítulo aborda dos aspectos.

En primer lugar, se realiza el tratamiento de la industria cementera mexicana, enfatizando en sus características fundamentales y su injerencia en la economía nacional. También se contempla un análisis más minucioso de las empresas que conforman dicha industria, con la finalidad de comprender la competencia existente en este mercado.

Posteriormente se analiza la estructura del mercado cementero mundial. El objetivo de este apartado es encontrar los atractivos de inversión en los que CEMEX fundamentó sus proyectos de expansión, por lo que el estudio de la industria se efectuará por regiones, las cuales están dadas conforme a las inversiones que ha efectuado la empresa: Estados Unidos, Europa (España y Reino Unido), América Latina, Sureste de Asia, Egipto y Australia.

2.2. Industria cementera mexicana

La producción de cemento en México se remonta al año 1906 cuando, en Nuevo León, se instala la primera planta productora perteneciente a Cementos Hidalgo, la cual contaba con una capacidad de 36,000 toneladas al año (Tafunell, 2003: 13). De esta forma nació una de las industrias más importantes del país; hecho que también tiene relevancia para CEMEX, ya que este es su primer antecedente (CEMEX, 2008).

La industria cementera mexicana se conformó tradicionalmente por pequeñas empresas regionales que contaban con una baja productividad, altos costos y excesiva protección. Actualmente dominan pocos grupos empresariales privados; esta concentración inició en 1950 con consolidación de CEMEX y la llegada de Holcim.

Para poder comprender el escenario bajo el cual CEMEX logró dominar su mercado interno y expandirse al mundial, se requiere un análisis estadístico que muestre las condiciones de la

industria; además de conocer el perfil de la competencia de CEMEX en México, con la finalidad de conocer mejor el mercado mexicano.

Con la puesta en marcha del modelo de sustitución de importaciones –en 1954-, México impulsó proyectos de infraestructura⁴² con la finalidad de convertir a la economía en una de clase mundial (Solís et al, 2006: 1). A pesar de esto, los proyectos que se han desarrollado no han sido potencializados en su totalidad y, es por eso que, el país presenta rezagos en diversas áreas y el sector de la construcción sigue siendo uno de los principales motores de la economía.

El gráfico 3 muestra el comportamiento de la economía nacional. El declive drástico de las tendencias mostradas se encuentra entre 1994 y 1995, años en los que México pasó por una crisis financiera; el segundo movimiento a la baja, se presenta por el estancamiento económico del año 2000. En el segundo gráfico del comparativo, la tendencia de crecimiento que hay entre sectores primarios y secundarios no se ven afectadas tanto como el segmento de la construcción; por su estrecha relación dicho sector es más susceptible a casi todos los factores que influyen en la economía.

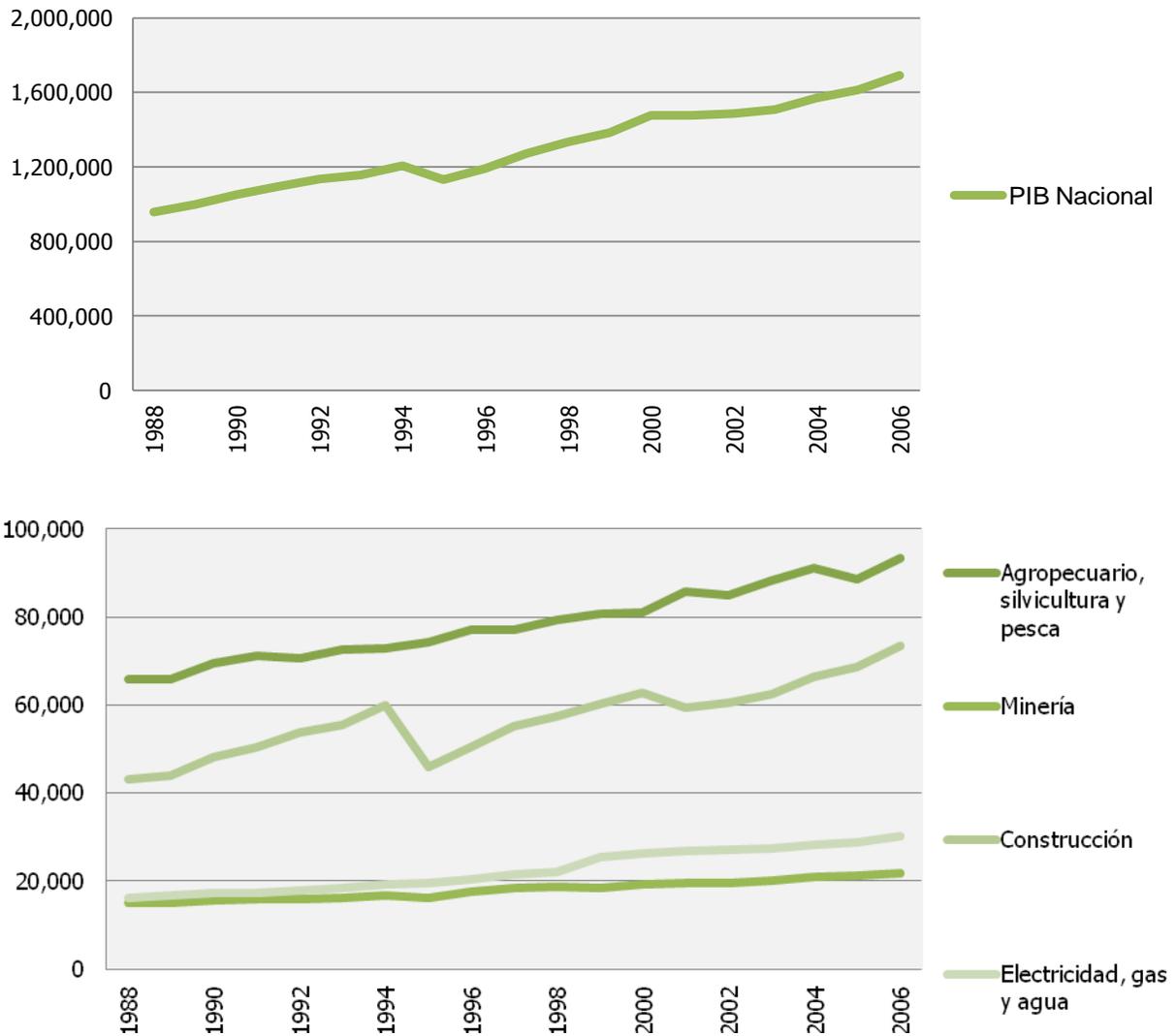
En el caso de la construcción, se puede observar que sufre los mismos estragos que el PIB nacional, los cuales, independientemente de que lograron ser superados, dejaron estragos importantes: el subsecuente adelgazamiento del mercado afecto a las pequeñas productoras de insumos, las cuales fueron absorbidas por los grandes corporativos; a su vez, estas empresas lograron acaparar mayor proporción del mercado.

En 2006, el sector de la construcción representó el 5% del Producto Interno Bruto; esta actividad es capaz de producir un efecto multiplicador, ya que cuenta con la facultad de activar un gran número de industrias, así como generar grandes cantidades de empleos. El impulso a la construcción, y su relación con la industria cementera⁴³, siempre ha estado presente en la vida política, económica y social del país.

⁴² Estos proyectos de infraestructura están enfocados al desarrollo de telecomunicaciones y vías de transporte (puentes, caminos, carreteras, ferrocarriles, puertos marítimos y aeropuertos), obras relacionadas con la explotación de recursos naturales y energéticos (gas, petróleo, energía eléctrica, agua y drenaje), así como a la construcción de vivienda, la provisión de salud y educación (hospitales, escuelas, centros recreativos), entre otros.

⁴³ El INEGI contempla la producción cementera dentro de la industria manufacturera (división VI, rama 44: Cemento Hidráulico). Dentro de esta rama se contempla la producción de cemento portland gris, cemento blanco, clinker, mortero y productos secundarios, como lo son los adhesivos.

Gráfico 3. Tendencia del PIB Nacional y la aportación del sector agropecuario, minero, de la construcción y electricidad, gas y agua (1988-2006)



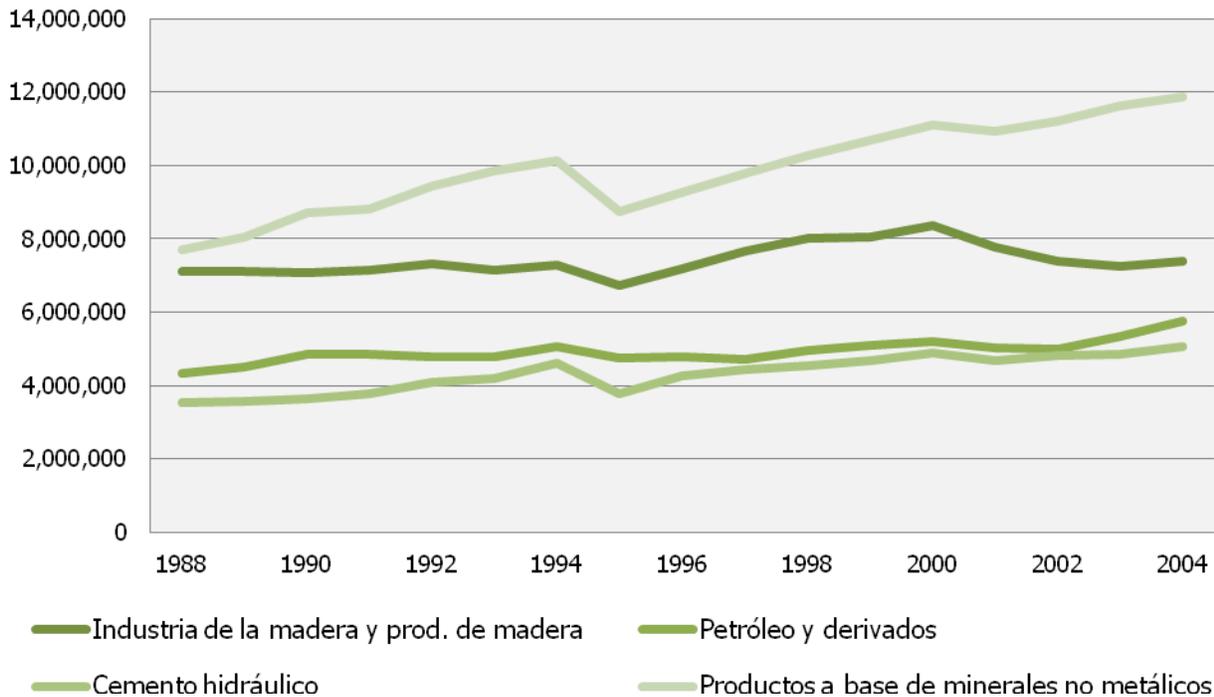
*Nota: Cifras en miles de pesos, a precios de 1993.
Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales. Varios Años.*

En el gráfico 4 se percibe el crecimiento de la industria cementera, el cual ha sido del 143% en el periodo 1988 -2004. Para el último año mostrado -2004-, la producción de la industria cementera aportó 24,032,034 miles de pesos⁴⁴ al Producto Interno Bruto –PIB. El cemento es la

⁴⁴ Cifra a precios corrientes. Su equivalente a precios constantes (base 1993) es de 5,052,551 miles de pesos.

materia prima por excelencia en una de las industrias motor de la economía, de ahí su relevancia económica evidente.

Gráfico 4. Aportación al PIB mexicano de industrias relacionadas con el sector de la construcción (1988-2004)



Nota: Cifras en miles de pesos, a precios de 1993. El rubro de "productos a base de minerales no metálicos" está compuesto por: alfarería y cerámica; loza y porcelana; azulejos y losetas; ladrillos, tabiques y tejas; yeso; cal; productos de asbesto-cemento; abrasivos; mármol y otras piedras; concreto premezclado, mosaicos, tubos, bloques y similares. El rubro de "Industria de la madera y producción de madera" integra la fabricación de: triplay, tableros aglomerados y fibra de madera; productos de madera para la construcción; envases de madera; muebles; y colchones.

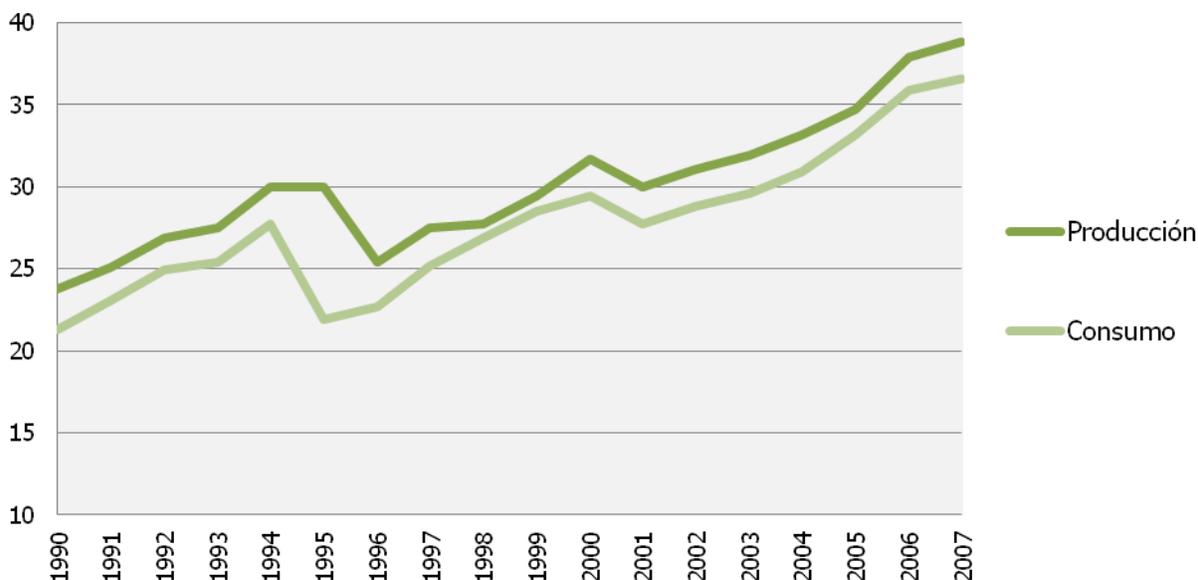
Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales. Varios Años.

El gráfico 5 muestra los diferenciales existentes en el comportamiento de la producción y del consumo del cemento. Hay que denotar que cuando la demanda interna se contrae, se fomenta la exportación⁴⁵; por el tipo de producto del que se habla, no se pueden mantener las grandes cantidades de excedentes, por lo que surge la necesidad de colocarlo en mercados externos. (Cerutti, 2000: 223). Este comportamiento justifica el crecimiento de las empresas cementeras, ya que gracias a los 3 millones de toneladas -promedio- destinados a la exportación y, bajo una estrategia que buscaba consolidación de la industria, lograron su meta.

⁴⁵ El principal destino de las exportaciones cementeras mexicanas es Estados Unidos.

La producción cementera mexicana se encuentra entre las 15 más importantes a nivel mundial⁴⁶ y, se destaca por las inversiones en tecnología, la capacidad técnica de los trabajadores y la seguridad de sus procesos (IXE: 2007, 2).

Gráfico 5. Producción y Consumo de cemento en México (1990-2007)



Nota: Cifras en millones de toneladas.

Fuente: Villar, Francisco. Cemento: en busca de mayor solidez, en Mundo Ejecutivo. http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=5&id_art=278. Consultada el 20 de noviembre, 2008, a las 20:46 hrs; y Cámara Nacional del Cemento, www.canacem.org.mx. Consultada el 31 de octubre, 2008, a las 19:30 hrs.

De acuerdo con la Cámara Nacional del Cemento (2008), el número de plantas instaladas disminuyó a 32 de 1995 a 1999⁴⁷, las cuales se localizan en 18 estados de la República (Ver cuadro 15); esta reducción habla de una mejora en los procesos de fabricación mediante el uso de nuevas tecnologías. CEMEX es el principal productor nacional de cemento, con 15 plantas en las que se producen 27.2 millones de toneladas al año (CEMEX, 2007: 22).

⁴⁶ Es el 10º país productor de cemento en 2006.

⁴⁷ En 1995 se contaban con 35 plantas instaladas; para 1999 habían cerrado 3 plantas.

Cuadro 15. Distribución actual de empresas cementeras

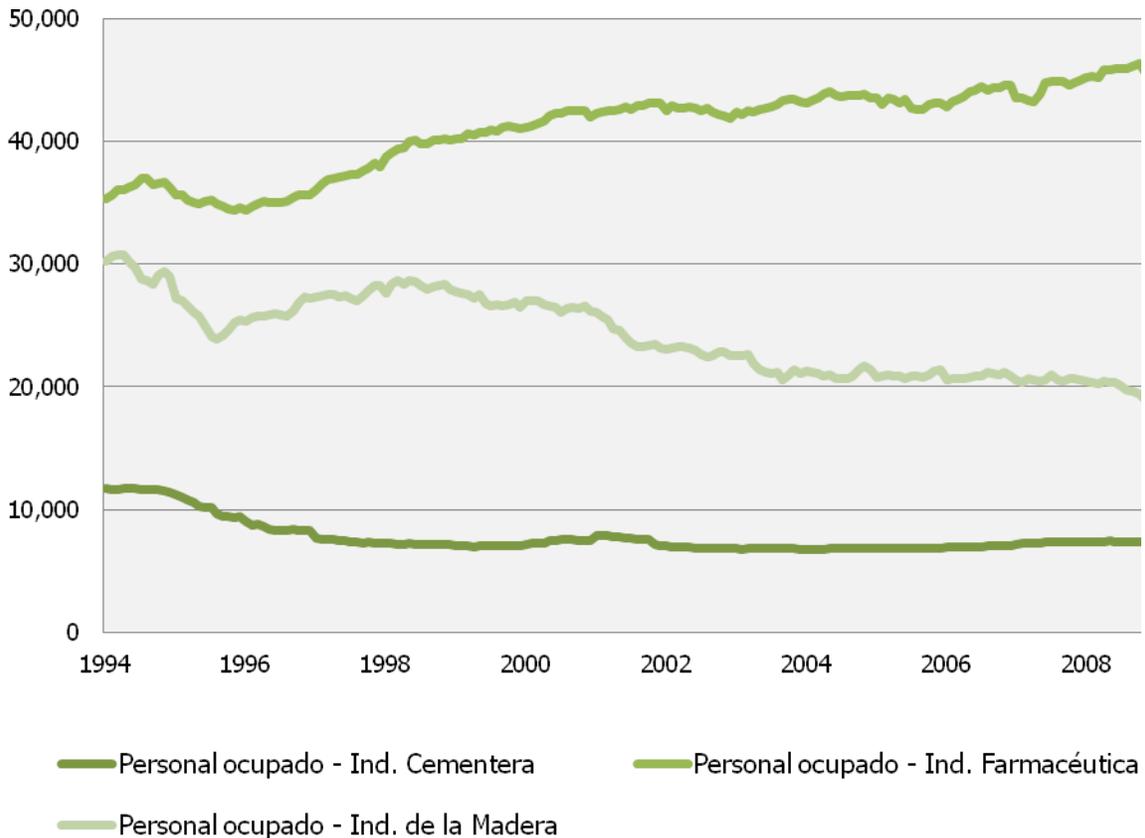
Estado	Empresa - Planta
Baja California Norte	CEMEX: Ensenada
Sonora	CEMEX: Hermosillo y Yaqui
Chihuahua	Gpo. Cementos de Chihuahua: Chihuahua, Cd. Juárez y Samalayuca
Coahuila	CEMEX: Torreón Holcim Apasco: Ramos Arizpe
Nuevo León	CEMEX: Hidalgo y Monterrey
San Luis Potosí	Cementos Moctezuma: Cerritos CEMEX: Valles y Tamuin
Veracruz	Holcim Apasco: Orizaba
Yucatán	CEMEX: Mérida
Tabasco	Holcim Apasco: Macuspana
Oaxaca	Cooperativa La Cruz Azul: Lagunas
Guerrero	Holcim Apasco: Acapulco
Puebla	CYCNA CEMEX: Tepeaca
Morelos	Cementos Moctezuma: Tepetzingo
Estado de México	CEMEX: Barrientos Holcim Apasco: Apaxco
Hidalgo	Lafarge: Tula y Vito Cooperativa La Cruz Azul: Hidalgo CEMEX: Atotonilco y Huichapan
Aguascalientes	CYCNA: Aguascalientes
Jalisco	CEMEX: Zapotiltic y Guadalajara
Colima	Holcim Apasco: Tecomán

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara Nacional del Cemento, www.canacem.org.mx. Consultada el 31 de octubre, 2008, a las 19:30 hrs.

Es cierto que la tecnología y la consecuente mejora en los procesos productivos son la clave del éxito de esta industria, aunque esto ha ocasionado una baja en el empleo. De 1994 a 2008, la industria cementera denota un decremento en el empleo del 37.4% a causa del incremento de la inversión enfocada al desarrollo tecnológico, reflejado en la instalación de equipos que permiten una producción altamente automatizada. El incremento del uso de tecnología es algo cada día más necesario y básico para el crecimiento de la economía, este permite que industrias pequeñas en México sean ahora tan explotadas, como la farmacéutica, y permitan la integración

de personal altamente calificado; en el caso de otras industrias, como la cementera, la tecnología representa reducción de personal con mejoras en procesos productivos, en la cadena de suministros, en la misma organización de las empresas y la comercialización (Ver gráfico 6).

Gráfico 6. Personal ocupado en diferentes industrias (1994-2008)

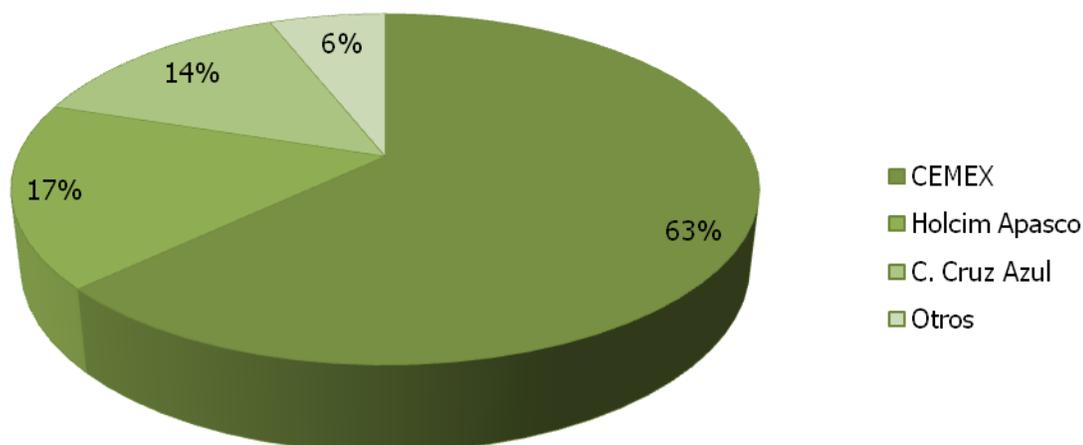


Nota: Número de Personas.

Fuente: INEGI. Encuesta Industrial Mensual. Varios Años.

El comportamiento de la industria cementera en México es complejo, pero ha permitido el crecimiento de grandes empresas: CEMEX, Holcim Apasco, Cooperativa La Cruz Azul, Grupo Cementos de Chihuahua, Lafarge, Cementos Moctezuma y Cementos y Concretos Nacionales. El mercado es controlado por 3 empresas (Ver gráfico 7), lo cual confirma las condiciones oligopólicas ya expuestas.

Gráfico 7. Capacidad y producción de cemento en México (2000-2006)



Fuente: CANACEM. 2008.

2.2.1. Cementos Mexicanos⁴⁸

CEMEX nace en 1931, con la fusión de Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey; en ese entonces producía casi 90 mil toneladas al año. El crecimiento posterior de la cementera se basó en la apertura de nuevos hornos en sus plantas en Monterrey. Desde 1960, CEMEX inicia una nueva etapa caracterizada por la adquisición de cementeras que tuvieran desventaja tecnológica y altos niveles de deuda (Ver cuadro 16), imponiendo así barreras de entrada a empresas extranjeras.

Cuadro 16. Adquisiciones de CEMEX en México

Año	Compra
1966	Cementos Maya
1973	Cementos Portland del Bajío
1976	Cementos Guadalajara
1987	Cementos Anáhuac
1989	Cementos Tolteca

Fuente: CEMEX. www.cemex.com. Consultada el 9 de abril, 2000, 20:00hrs.

⁴⁸ La información de este apartado fue obtenida de Cerutti (2000 y 2003) y de CEMEX (2008).

Estas compras implicaron una reestructuración organizacional que tenía la integración de nuevas plantas. En la década de 1970, CEMEX contrató a la consultora Cresap, McCormick & Paget, la cual propuso un esquema de gestión que permitió a las plantas administrarse independientemente bajo una misma línea empresarial⁴⁹ (Barragán y Cerutti, 1999: 4).

En 1989, con la compra de Cementos Anáhuac y Cementos Tolteca, CEMEX controlaba el 67% del mercado interno y era capaz de producir 21.9 millones de toneladas al año. Para lograr esto, usó como principal herramienta la innovación tecnológica; un claro ejemplo es la implementación, en 1987, de un sistema satelital de comunicaciones que permitió el contacto entre todas sus instalaciones. Con estos hechos y sus primeras incursiones en Estados Unidos, la empresa se colocó entre las 10 cementeras más importantes a nivel mundial, y era valorada en 300 millones de dólares (CEMEX, 2008).

Pero acontecimientos internacionales afectaron positivamente el comportamiento de la empresa. A finales de la década de 1970, el control de precios y el alza repentina de la demanda en Estados Unidos, hicieron factible la entrada a dicho mercado de las cementeras mexicanas; CEMEX se colocó, en 1982, como uno de sus principales proveedores, estableciéndose en el sur de dicho país.

Con la llegada de Lorenzo Zambrano Treviño⁵⁰ a la presidencia de CEMEX en 1985, se reestructura el plan de negocios y se busca fortalecer las exportaciones por medio de coinversiones con empresas norteamericanas. Esta estrategia estaba integrada por:

- Establecimiento de redes de distribución,
- Creación de imagen internacional,
- Fortalecimiento de políticas de calidad,

⁴⁹ El esquema propuso institucionalizar una jerarquía integradora: las principales funciones relacionadas con la producción, la distribución y la comercialización -las áreas de finanzas, mercadotecnia, relaciones, servicios técnicos, etcétera- debían ser supervisadas por un departamento o dirección; los cuales tenían que ser gestionados por otro departamento de carácter general, el cual administrará a la empresa en su conjunto y tenía que estar en manos de personal altamente calificado; se tenía que racionalizar la reorganización de la empresa y la inversión en tecnología (Arroyo, 1999). Esta nueva forma de operar daba a la empresa y adquisiciones una imagen y estructura uniforme; a partir de la puesta en marcha de dicho modelo, la cementera cambio su nombre a Grupo Cementos Mexicanos, S.A.

⁵⁰ Nacido el 27 de marzo de 1944, Lorenzo Zambrano, nieto del fundador de CEMEX e ingeniero mecánico por el ITESM, ingresó a la empresa en los años 60, época en la que la empresa realizó la compra de Cementos Maya, periodo en el cual Rodolfo Barrera ocupaba la dirección general y, quien se caracterizó por manejar a la empresa bajo una política conservadora y poco visionaria.

- Fijar precios competitivos,
- Desarrollo de infraestructura que permita la distribución vía terrestre y marítima.

Entre 1986 y 1990 se vieron los resultados de esta nueva estrategia: se firmaron alianzas con Southwestern Sunbelt Cement y Texas Sunbelt Cement, y posteriormente se compraron instalaciones en Texas; CEMEX llegó a tener presencia en Texas, Nuevo México, California, Arizona, Minnesota, Kentucky y Florida.

En 1991, de poseer más del 50% del volumen de las exportaciones hacia Estados Unidos, CEMEX ve truncado su crecimiento por una demanda antidumping⁵¹ impuesta por cementeras norteamericanas; la empresa solo exportaba 1.5 millones de toneladas, por lo que se decidió una nueva reestructuración, con el fin de diversificar sus mercados⁵² y consolidarse en Estados Unidos de forma autónoma.

A partir de esto, CEMEX inicia una etapa de expansión al resto del mundo que se caracteriza por adquisición de otras cementeras realizadas en España (1992); Venezuela, Trinidad y Tobago, Panamá (1994); República Dominicana (1995); Colombia (1996); Filipinas (1997 y 1999), Egipto, Costa Rica (1999); Estados Unidos, Taiwán (2000); Tailandia (2001), Puerto Rico (2002); Estados Unidos (2003); Reino Unido (2004) y Australia (2006). Actualmente, el valor de la empresa asciende a más de 49,000 millones de dólares.

2.2.2. Holcim Apasco

Esta cementera nace en el municipio de Apaxco, Estado de México, en 1928 y, es comprada por la cementera suiza Holcim en 1964. Actualmente produce poco más de 11 millones de toneladas en sus, ya mencionadas, 6 plantas; su participación en el mercado mexicano es del 22% (Holcim Apasco, 2008) convirtiéndola así en la segunda cementera más importante a nivel nacional.

⁵¹ Esta demanda antidumping se aborda a profundidad en el capítulo 3.

⁵² La diversificación de mercados estaba en función al establecimiento de un negocio de trading internacional. La entrada de CEMEX a este negocio fue palpable hasta el momento en el que la empresa tenía presencia en tres países de alto potencial exportados: México, España y Venezuela. De hecho, esta es una de las razones por la cual esta investigación se enfoca al mercado europeo.

A lo largo de las décadas de 1970 y 1980, esta empresa adquiere Cementos Veracruz e instala una nueva planta en Macuspana, Tabasco. Durante los periodos de crisis de la década de 1990, adquiere Cementos Acapulco. Holcim Apasco también ha ampliado la capacidad productiva de sus plantas, por medio de la instalación de nuevos hornos en las plantas de Ramos Arizpe y Tecomán. El desarrollo tecnológico de esta empresa está sustentado por su Centro Tecnológico del Concreto, el cual empezó a operar en la década de 1990.

La estrategia de negocio de Holcim Apasco parte de una división del mercado, enfocando sus productos a la autoconstrucción, desarrolladores profesionales (arquitectos e ingenieros) y grandes clientes de infraestructura.

2.2.3. Cooperativa La Cruz Azul

Después de un periodo de crisis y de problemas laborales, el 29 de enero de 1934 nace la Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul, la cual fue otorgada a 192 trabajadores que habían entrado en disputa por la empresa. Esta cementera surge en Jasso, Hidalgo.

En 1953, inicia un periodo de reestructuración, en el cual se consolidan los principios del cooperativismo. A partir de este año, los logros de la cementera se vieron cristalizados en las constantes aperturas de hornos en sus plantas de Lagunas e Hidalgo. Para la década de 1970, producían ya más de 1 millón de toneladas, equivalentes al 10% de la producción nacional (Cooperativa La Cruz Azul, 2008).

Buscando siempre el incremento integral de la producción y el desarrollo social de los trabajadores, esta cooperativa se convirtió en la tercera productora de cemento más importante del país, contando con ingresos anuales de 1,000 millones de dólares. La decisión que tomo esta cooperativa para lograr su expansión fue la de crear la empresa *Cementos y Concretos Nacionales* (CYNCA), la cual, al ser sociedad anónima, le permitió incrementar su participación en el mercado y fortalecer su imagen corporativa a nivel mundial (Valdés: 2008).

2.3. Industria cementera mundial

En el marco del análisis de CEMEX como empresa transnacional, es de vital importancia conocer las características del mercado mundial en el cual incursiono con éxito y, el mismo que enfrenta. La producción de cemento a nivel mundial, en los últimos años, ha presentado un crecimiento constante a causa de la alta demanda que presenta el sector de la construcción.

El dominio en cuanto a niveles de producción, se encuentra concentrado en Asia. Solamente China aporta casi el 50% de la producción mundial, seguido por India (6% aprox.) y Estados Unidos (4% aprox.) (Ver cuadro 17). Analizando dichas cifras resultaría fácil deducir que las principales empresas cementeras provienen de dichos países, pero esto no es así, a pesar de que la fuerza de esta región proviene del crecimiento general de dichas economías y del sector de la construcción.

Para comprender a fondo el comportamiento de la industria cementera mundial es importante conocer dichas empresas y el estado de la industria a nivel regional.

Cuadro 17. Principales países fabricantes de cemento (1998-2006)

País	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
China	536,000	573,000	597,000	661,040	725,000	862,080	970,000	1,068,850	1,204,110
India	85,000	90,000	95,000	100,000	115,000	123,000	130,000	145,000	160,000
Estados Unidos	85,522	87,777	89,510	90,450	91,266	94,329	99,015	100,903	99,712
Japón	81,328	80,120	81,097	76,550	71,828	68,766	67,376	69,629	69,942
Rep. de Corea	46,091	48,157	51,255	52,046	55,514	59,194	54,330	51,391	54,971
Rusia	26,000	28,400	32,400	35,300	37,700	41,000	45,700	48,500	54,700
España	33,080	35,782	38,115	40,512	42,417	44,747	46,593	50,347	54,033
Italia	35,512	37,299	38,925	39,804	41,722	43,580	45,343	40,284	47,814
Turquía	450	450	450	450	32,577	35,077	38,796	42,787	47,499
México	27,744	29,413	31,677	29,966	33,372	33,593	34,992	37,452	40,616
Brasil	39,942	40,270	39,208	38,927	38,027	34,010	34,413	36,673	39,540
Tailandia	22,722	25,354	25,499	27,913	31,679	32,530	35,626	37,872	39,408
Indonesia	22,341	23,925	27,789	31,300	34,640	35,500	33,230	33,917	35,000
Alemania	36,610	35,912	34,727	30,989	31,009	32,749	31,854	30,629	33,516
Irán	21,300	22,080	23,880	26,650	28,600	30,460	32,198	32,650	33,000
Vietnam	9,738	10,489	13,298	15,374	21,121	24,127	26,153	30,808	32,690
Egipto	21,000	23,313	24,143	24,500	28,155	26,639	28,763	29,000	29,000
Arabia Saudita	15,786	16,313	18,107	20,608	23,287	24,147	25,380	26,064	27,053
Francia	19,500	20,219	20,137	19,839	19,437	19,655	20,962	21,277	22,270
Pakistán	8,901	9,600	9,900	9,900	11,000	13,000	15,000	17,000	20,000
Total	1,540,000	1,600,000	1,650,000	1,730,000	1,850,000	2,030,000	2,190,000	2,350,000	2,560,000

Nota: Cifras en miles de toneladas. La producción de Estados Unidos incluye a Puerto Rico, mientras que España considera las Islas Canarias.

Fuente: USDI – USGS. 2006 Minerals Yearbook – Cement. 2008

2.3.1.Principales competidores

Las empresas líderes de esta industria son la francesa Lafarge S. A., la suiza Holcim AG y la mexicana CEMEX S. A.; las cuales cuentan con activos superiores a los 100,000 millones de dólares⁵³ y, ventas equivalentes a 60,000 millones de dólares⁵⁴ (UNCTAD, 2008: 220-222). Este apartado describe la competencia de CEMEX, con el fin de identificar las características de sus principales competidores en el mercado mundial.

2.3.1.1. Lafarge Group

Esta empresa nació en Francia en 1893⁵⁵ ; actualmente es el líder mundial teniendo presencia en 79 países y ofreciendo cemento, yeso, concreto, entre otros productos⁵⁶. Sus principales mercados son el oeste de Europa, donde concentra el 24% de su producción –equivalente a 37.3 millones de toneladas-, y África que representa el 18% de su producción -27.4 millones de toneladas- (Lafarge, 2009).

En la región de Ardèche, inicia el funcionamiento de esta empresa con la explotación de piedra caliza, la cual era usada como sustituta del mortero. Para 1864, Lafarge gana un contrato para abastecer la construcción del Canal de Suez de 110 mil toneladas de cal. Con dicho contrato, el desarrollo de nuevos productos⁵⁷ y, la compra de diversas canteras y plantas productoras de cemento, la cementera se abrió camino en África del Norte (1866) y Reino Unido (1926).

Su proceso de internacionalización en forma inició con la instalación de su primera planta en América -Richmond, Canadá-; con esto nace Lafarge Cement of North America⁵⁸. En 1960,

⁵³ Para 2006 el valor de los activos se distribuía de la siguiente manera: Lafarge – 39,265; Holcim – 36,632; CEMEX – 29,749 (cifras en millones de dólares).

⁵⁴ Para 2006 los totales de ventas se distribuían de la siguiente manera: Lafarge – 21,213; Holcim – 19,117; CEMEX – 18,114 (cifras en millones de dólares).

⁵⁵ Aunque los antecedentes de la empresa llegan hasta 1749, cuando la familia Pavin, fundadora de Lafarge, compra una empresa dedicada a la explotación de cal.

⁵⁶ Es el líder mundial en la producción de cemento hidráulico. Ocupa el segundo lugar en la producción de agregados y el tercer lugar en la producción de concreto premezclado (Lafarge, 2009).

⁵⁷ El desarrollo de nuevos productos se dio en el denominado "Laboratorio Teil", instalado en 1887. Para 1908 se anuncia la creación del "cemento fundido", una clase de cemento que brindaba un secado más rápido, resistencia a altas temperaturas y a la corrosión. En 1921 anuncian el descubrimiento del Cemento Blanco.

⁵⁸ Para 1970 el nombre de esta subsidiaria cambia a Canada Cement Lafarge Ltd. Este cambio se dio junto con la adquisición de Canada Cement Company, la cual era el principal productor de cemento en Canadá. Esta adquisición representaba la integración de 11 plantas.

Lafarge adquiere dos compañías cementeras de la región⁵⁹ y 5 años después construyó una nueva planta de cemento en Saint-Constant, Quebec; se convirtió en la tercera cementera de Canadá, produciendo 900 mil toneladas al año. Al mismo tiempo que crecía en Canadá, la cementera busca expandirse a otros lugares. Es así como en 1959 entra en el mercado brasileño por medio de la compra de Cia. de Mineração de Cimento –COMINCI- y la instalación de una planta en Matozinhos.

Para 1972, Lafarge se convierte en un holding⁶⁰; dicho cambio fue plasmado en los *Principios de Acción* de 1977⁶¹ y permitió la institución de métodos de gestión y la reestructuración de procesos productivos (Lafarge, 2009).

La entrada de Lafarge al mercado estadounidense se da en 1973 por medio de su subsidiaria canadiense: la empresa forma una *joint venture*⁶² con Lone Star Industries Inc., llamada Citadel Cement Company. En 1977, se disuelve el acuerdo y surge Citadel Cement Corporation of Maryland; esta nueva subsidiaria se encargaría de administrar 2 plantas de cemento y comercializar su producción en el sureste de Estados Unidos.

La expansión por Estados Unidos sigue en 1980 tras el nacimiento de Lafarge Coppée Groupée como resultado de la fusión con la empresa belga Coppée, así se convirtió en la principal cementera de América del Norte. En 1981, Canada Cement Lafarge adquiere Portland General Inc.⁶³ (Lafarge North America, 2009).

Teniendo bajo control el mercado americano, Lafarge retomó sus inversiones en África y Europa (Lafarge, 2009):

- Instalación de plantas en Camerún -1985-; Kenia -1989-; Sudáfrica -1998; Uganda y Benín -1999-; y Zimbawe, Tanzania, Malawi, Nigeria y Zambia -2001-.

⁵⁹ Estas dos empresas fueron Deeks-McBride y Anglo-Canadian.

⁶⁰ Dentro de esta reorganización se da la creación de una nueva subsidiaria en América encargada de supervisar la producción de concreto y materiales para construcción.

⁶¹ Estos Principios de Acción están fundamentados en: la visión; los compromisos con el cliente, los empleados, las comunidades y los accionistas; y un código de conducta que conjuga la búsqueda de logros personales con el bienestar de la empresa -Lafarge Way- (Lafarge, 2003).

⁶² El *joint venture* es un tipo de alianza estratégica que busca la creación de una nueva entidad legal para dos empresas puedan lograr maximizar las utilidades, reducir costos, compartir ganancias, conocimientos y riesgos, entrar en nuevos mercados, desarrollar nuevas tecnologías y procesos, y, sobre todo, generar ventajas competitivas (Miranda, 2008: 30).

⁶³ La compra del tercer productor de cemento más importante de Estados Unidos se efectuó por un monto de 326 millones de dólares, los cuales se obtuvieron por medio de préstamos. Con esta nueva adquisición, Lafarge estaría integrando 10 plantas que tenían una capacidad productiva de 6 millones de toneladas al año.

- Adquisición Cementia⁶⁴ -Suiza- en 1989.
- Tras fusionarse con Karsdorfer Zement –Alemania-, en 1990, cuenta con la mayor capacidad productiva de Europa.

Las incursiones más importantes de Lafarge se verían en los últimos años (Ver cuadro 18), con las cuales ha procurado mantener su liderazgo en la industria de materiales para la construcción. Su estrategia de crecimiento ha sido desarrollada para buscar un mayor crecimiento en el mercado del cemento y la innovación de nuevos productos, todo esto en función del desarrollo sustentable.

⁶⁴ Esta empresa era la principal productora en España, bajo el nombre de Asland; en Austria, con Perlemooser; en Kenia, con la cementera Bamburi; en Indonesia con Semen Andalus; además de que contaba con 3 plantas en Estados Unidos.

Cuadro 18. Principales incursiones de Lafarge (1994-2008)

China	Reino Unido	Corea del Sur e India	Medio Oriente
<ul style="list-style-type: none"> • Inicia operaciones en 1994 adquiriendo una planta de cemento en Huabei. • Inicia, en 1996, la producción de yeso en 4 plantas. • Se acuerda con Boral Australia Ltd. la creación de un joint venture en 2000 - Lafarge Boral Gypsum in Asia-, lo que integraría dos nuevas plantas de yeso, en China e India, a las ya existentes en Indonesia, Malasia, Tailandia y Corea del Sur. • En 2002 se inaugura una planta en Dujiangyan, China -en asociación con Chengdu DJY Building Materials Co. Ltd-. También adquiere una planta de cemento en Chongqing. • En 2005 se crea Lafarge Shui On Cement en colaboración con Shui On Construction and Materials. 	<ul style="list-style-type: none"> • La adquisición de la británica Redland, en 1997, le permite a Lafarge entrar en el mercado de techos en Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, China, México, Indonesia, Malasia, Japón, Sudáfrica, India, Filipinas y Argentina. • Después de tener que vender algunas plantas en América del Norte, Lafarge concreta la compra de Blue Circle en diciembre de 2001. Con esta adquisición, Lafarge incremento en un 35% su capacidad de producción. Por esta compra se dieron cambios importantes en América, ya que lo que se conocía como Lafarge Corp. se convirtió en Lafarge North America. 	<ul style="list-style-type: none"> • En 1998, la entrada al mercado de Corea del Sur se da por medio de la adquisición de dos plantas de yeso, esto en acuerdo con dos empresas: Dongbu y Buksan. Esta compra se concreta en 95 millones de dólares. • También en 1998 Lafarge anuncia la compra de la división de cemento de TISCO -Tata Ison & Steel Company Ltd.-. Esta división contaba con una capacidad de producción de 1.8 millones de toneladas al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Lafarge compra Orascom Cement en 2008. esta empresa contaba con fuertes representaciones en Egipto, Argelia, Emiratos Arabes Unidos e Iraq aparte de estar posicionada estratégicamente en Arabia Saudita, Siria, Turquía. La capacidad de producción de esta empresa es de 35 millones de toneladas al año.

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de Comunicados de Prensa de Lafarge Group -varios años- y, de www.lafarge.com.

2.3.1.2. Holcim AG

Ernest Schmidheiny funda, en 1912, la Aargauische Portlandcement – Fabrik-Holderbank dando origen así a lo que hoy se conoce como Holcim, la segunda cementera más importante del mundo, empresa que tiene actualmente presencia en más de 70 países.

Al surgir en un país donde las oportunidades de crecimiento estaban muy limitadas, la empresa inicia su internacionalización. El inicio de sus operaciones en otros países se da en 1923 con la compra de Dutch Cement Company – Nederlandsche Cement Industry; tres años después adquiere Ciments d'Obourg. Además de otras incursiones que se dieron entre 1920 y 1940⁶⁵, la empresa cambió su nombre por el de *Holderbank Financière Glaris Ltd.*, esto como parte de una reestructuración interna que buscaba mejorar la administración del holding (Barjot, 2007: 3).

Después de controlar por completo su mercado interno⁶⁶ y de tener representaciones importantes en varios países, la cementera decide incursionar en un nuevo continente. De esta forma, a partir de 1945, inicia un periodo de adquisiciones en América. En 1951, Holcim instala su primera filial en el continente: Atlas Realties Co./La Compagnie d'immuebles Atlas⁶⁷ -en Quebec, Canadá- (Holcim Canada: 2009); años más tarde se instalan dos filiales en Estados Unidos: Dundee Cement Co. -1958-⁶⁸, Holnam Inc. -1981-⁶⁹, Ideal Basic Industries -1986-. Con estas adquisiciones lograría, en 1990, ser el primer productor de cemento en Estados Unidos⁷⁰. A la par de estas inversiones, Holcim logró posicionarse en los mercados de Argentina, Brasil,

⁶⁵ Estas incursiones se dieron en Egipto, Líbano y Sudáfrica. Con la planta de Egipto, la cual está cercana al Cairo, se funda la cementera Torah Portland Compay, la cual fue una *joint venture*, en la que Holcim aportó el 50% del capital; actualmente esta planta es propiedad de Suez Cement, una de las filiales de Italcementi. En el caso de la planta en Sudáfrica, esta se encuentra localizada en Roodepoort e inició operaciones en 1934.

⁶⁶ El control del mercado suizo se logró en 1945 con la compra de su principal competidor: Rheintalische Zementfabrik AG.

⁶⁷ En 1953 esta filial cambia su nombre por el de St. Lawrence Cement. Co, el cual conservó hasta 2009, cuando adopta el nombre de Holcim.

⁶⁸ En 1978 esta filial adquiriría a Santee Portland Cement Corp y en 1990 compra Northwestern States Portland Cement Co.

⁶⁹ Esta filial se encontraba bajo el control de Holdernam, una subsidiaria de Holderbank. Esta nueva filial se encargaría de supervisar las operaciones de la cementera en América.

⁷⁰ Esto lo logra por medio de la fusión de Dundee, Ideal Basic, Holnam y Doldernam; de la cual surge Holderbank US Holding Company.

Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República dominicana y El Salvador⁷¹ (Holcim Group, 2009).

La expansión de la empresa la ha llevado hasta Asia y ha incursionado en la producción de agregados, pero su prioridad no ha dejado de ser el cemento. En 2001, Holderbank se transforma en Holcim Ltd., para unificar al corporativo y sus filiales.

2.3.2. Industria cementera estadounidense

Una vez descritas las cualidades más relevantes de la competencia de CEMEX, es necesario entender las características de las industrias más importantes en las que esta cementera participa, para así complementar el análisis del mercado mundial.

La historia del cemento en Estados Unidos inicia en 1860 con las primeras importaciones de cemento Portland⁷². Ante la creciente demanda se instala, en 1877, la primera fábrica -Coplay, Pensilvania-; 3% del consumo nacional era abastecido por dicha planta (Van Oss, 2005: 5). Actualmente, la producción de este país es la tercera más importante del mundo.

Este mercado está conformado por 39 empresas que operan en 38 estados; de las cuales, el 19% son nacionales y el resto son ETs⁷³ que han llegado desde la segunda mitad del siglo pasado -la mayoría después de 1980- (Portland Cement Association, 2008). Las empresas cementeras más importantes son: Holcim Ltd. -13.1%-, Lafarge Group -12.7%-, CEMEX S.A. de C.V. -12.2%-, Heidelberger Zement AG -8.25%-, Ash Grove Cement Co. -6.5%- y Buzzi UNICEM SpA -4.4%- (Choate, 2003: 7).

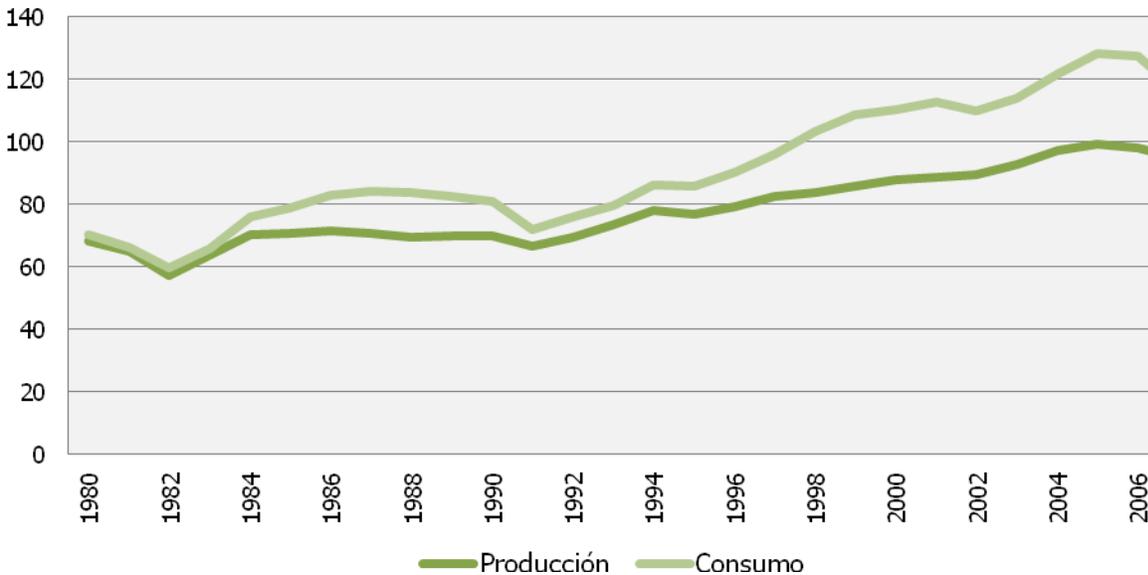
Al igual que en otros países, la relevancia de la industria cementera no está dada por su aporte a la economía, aunque su comportamiento dependa del estado de la misma. El gráfico 8 muestra el comportamiento de la producción y del consumo en este país, el cual indica un gran auge en más de 20 años, aunque muestra dos declives relevantes.

⁷¹ Parte de la entrada a Latinoamérica se debe a la compra de parte de los activos de Swiss Cement-Industrie-Gesellschaft. Estos activos se encontraban en países en los que ya se encontraba instalada (México, Líbano, Sudáfrica), además de Costa Rica y Alemania.

⁷² Tan solo el 20% de dichas importaciones provenían de Europa, principalmente Reino Unido y Alemania.

⁷³ De estas empresas transnacionales, las seis más importantes proceden de Francia (2), México (2), Japón (2), Suiza (1), Italia (2) y Alemania (2).

Gráfico 8. Producción y Consumo de cemento en Estados Unidos (1980-2007)



Nota: Cifras en millones de toneladas.

Fuente: Elaboración propia con datos de US Geological Survey. Cement Statistics. Diciembre, 2008.

El primero, a finales de la década de 1980, fue causado por fluctuaciones en el consumo⁷⁴ y la dependencia a las importaciones⁷⁵ (Wilton, varios años), la cual ha sido crucial para el comportamiento futuro de la industria; el cierre de plantas ineficientes y la poca inversión en tecnología abrieron paso a los bajos costos que manejaban empresas extranjeras, en especial en materiales como el clinker⁷⁶. Ante esta situación, el gobierno norteamericano aplicó medidas anti-dumping a sus principales proveedores permitiendo una reducción relativa de la brecha producción-consumo; conforme se solucionaron estos casos de dumping, la brecha se fue ampliando de nuevo.

El segundo declive se ha dado en años recientes, siendo la principal causante la crisis hipotecaria en Estados Unidos: la construcción residencial ha disminuido en más del 6%. En

⁷⁴ El consumo dependió en gran medida de la participación de la construcción residencial, la cual en 5 años disminuyó un 30 % -de realizarse 1.8 millones de casas en 1986, se construyeron solo 1.4 millones en 1990-. Lo que no permitió un declive mayor de la industria de la construcción fueron los proyectos de infraestructura centrados en la construcción de carreteras y calles, instalaciones militares, alcantarillado e instalaciones potabilizadoras de agua.

⁷⁵ Canadá, Japón, Venezuela y México fueron los principales proveedores de cemento durante esta etapa, aportando más del 65% del total de las importaciones.

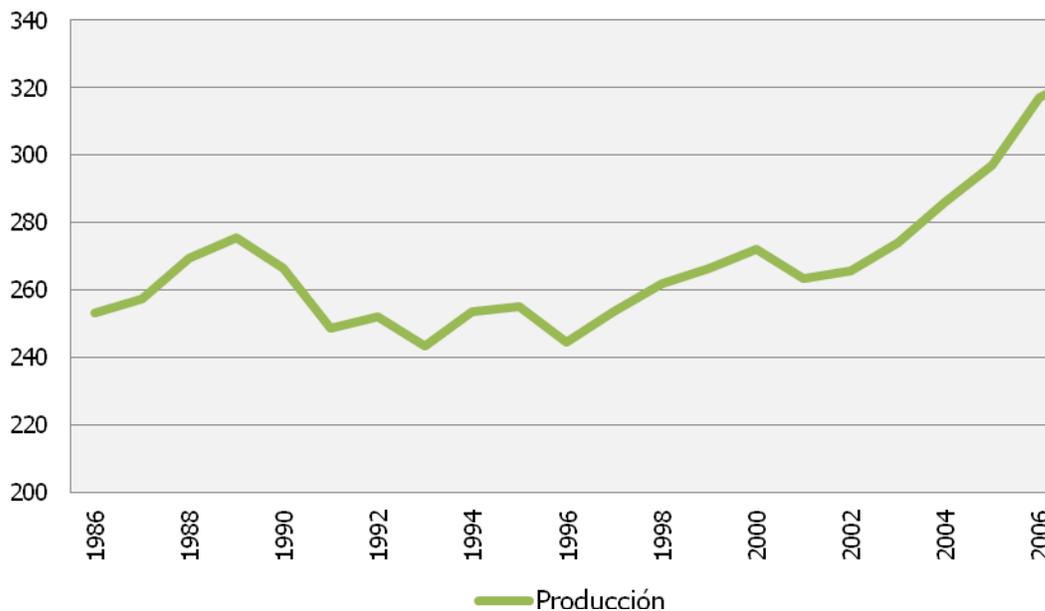
⁷⁶ El clinker es el material que se obtiene tras la calcinación de la mezcla de calizas arcillosas. Este producto es la principal materia prima para la elaboración del cemento.

cuanto a sus importaciones, el 86% del total proviene de China, Canadá, México y República de Corea. El cierre de plantas, la dependencia a las importaciones y la mejora tecnológica han repercutido en el empleo, el cual ha disminuido un 15% en 15 años⁷⁷ (Portland Cement Association, 2008).

2.3.3. Industria cementera europea

La industria europea del cemento cuenta con presencia verdaderamente mundial; su producción, en 2007, aporta el 12% del total⁷⁸ (CEMBUREAU, 2007: 2-3), mientras que, es la cuna de los principales emporios cementeros: Heidelberg (Alemania), Holcim (Suiza), Italcementi (Italia) y Lafarge (Francia). Pero para llegar a dicha posición, tuvo que pasar por una serie de conflictos.

Gráfico 9. Producción de cemento en Europa (1980-2007)



Nota: Cifras en millones de toneladas.

Fuente. CIMBUREAU. Reporte Anual 2007.

⁷⁷ El total de trabajadores en 1990 era de 19,900; para 2005 este número se redujo a 16,877.

⁷⁸ En este año, la producción de Europa ascendía a 323 millones de toneladas.

Como es visible en el gráfico 9, la producción de cemento en la década de 1990 fue completamente inestable, el cual es atribuido a grandes diferencias entre las políticas de apoyo a la construcción⁷⁹ y el cambio tecnológico orientado a la reducción de emisiones contaminantes. En esta misma década, los principales consumidores de cemento eran Italia (22%), Alemania (19%) y España (15%). El comportamiento de esta industria ha repuntado en los últimos 6 años, en los cuales, gracias a diversas alianzas y adquisiciones, se ha optado por la consolidación y la integración vertical.

Una de las preocupaciones que motivó a esta industria a promover el cambio fue la cuestión climática, ya que la emisión de gases contaminantes de esta industria, a nivel mundial, equivale al 5%. En conjunto, cementeras y autoridades, han puesto en marcha planes para la reducción de polvo –en un 90%- y el consumo de energía⁸⁰.

También el cambio tecnológico fue motor de esta reestructuración, el cual se presentó en las instalaciones cementeras. Aunque el tiempo de vida de los hornos oscila entre los 20 y 30 años, el consumo de combustibles es excesivo y tiene graves repercusiones. Wagner (2000: 43) justifica la inestabilidad de la producción por el cambio de hornos de mayor capacidad, proceso que duró de 1970 a 1996⁸¹. Este cambio tecnológico implicaba también grandes inversiones. Muchas empresas optaron por cerrar plantas de poca capacidad para concentrar su producción en unas cuantas; algunas otras no soportaron los costos y fueron adquiridas por ETs.

Otro factor que destaca a esta industria es su constante investigación, ya sea para mejorar los procesos de producción o para ofrecer nuevos productos que complementen o diversifiquen el uso del cemento.

⁷⁹ Países como Austria y Portugal han fomentado la construcción de viviendas, Bélgica e Irlanda cuentan con políticas para la construcción de infraestructuras no residenciales, mientras que Francia e Italia desarrollan proyectos de ingeniería civil.

⁸⁰ El esfuerzo más considerable en busca de esta reducción de gases fue la llamada *Directiva IPPC* (Prevención y Control Integrado de la contaminación), la cual tiene por objeto *evitar, reducir y controlar la contaminación atmosférica, del agua y del suelo, mediante el establecimiento de un sistema de previsión y control integrados de la contaminación, con el fin de alcanzar una elevada protección del medio ambiente en su conjunto* (Ministerio Español de Industria, Turismo y Comercio, 2008).

⁸¹ Algunos países que incrementaron el promedio de su producción por horno son: Italia (60%), Alemania (40%), Francia y Reino Unido (80%) y Bélgica (200%).

A grandes rasgos, esta industria ha preferido enfocarse en su progreso basado en nuevas fuentes de energía y la mejora del producto. La estabilidad de su economía le permitió obtener resultados favorables en poco tiempo.

Para los fines de esta investigación, es necesario profundizar en el estudio de las industrias más representativas, para ver en ellas efectos del cambio tecnológico, y así, identificar los rasgos que las hicieron atractivas para CEMEX⁸².

2.3.3.1. Industria en España

En 1898 surgió en España la primera fábrica de cemento; 10 años después, la producción de cemento alcanzó las 100 mil toneladas. Entre 1923 y 1929, esta industria tuvo su mejor etapa de crecimiento, logrando producir 1.5 millones de toneladas.

Después de sufrir los rezagos por la crisis de 1929 y la Guerra Civil, la industria se recuperó después de 1950; la capacidad productiva se cuadruplicó, aunque no logro abastecer el total de la demanda interna, recurriendo así a las importaciones. En 1970, se dio una sobreproducción de cemento a causa de la recesión en la industria de la construcción y la ampliación de las plantas existentes.

En 1983, a pesar del desarrollo de grandes proyectos de infraestructura, las exportaciones ascendían a 13 millones de toneladas, colocando a España como el principal exportador de cemento en Europa. La inestabilidad del dólar y, la recesión por la cual pasaron los países que adquirirían el cemento español, contrajeron las exportaciones, aunque solo por dos años (OFICEMEN, 2008) (Ver gráfico 10).

La baja respuesta de la demanda interna y la crisis petrolera impulsan a la industria a retoma al carbón como energético principal (OFICEMEN, 2008). Bajo este escenario, las inversiones se

⁸² Las industrias a enfatizar son la de Estados Unidos, porque es este país en el que CEMEX inicia su proceso de internacionalización por medio de la exportación de sus productos; y el caso europeo, ya que es ahí donde realiza dos de sus más relevantes inversiones.

hicieron cada vez más presentes⁸³; se buscaba satisfacer las necesidades del inminente cambio tecnológico, lo que conllevó un proceso de integración vertical en la industria.

En 1991, con el impulso de proyectos para la construcción de viviendas e infraestructura⁸⁴, España alcanzó un máximo histórico en cuanto a consumo se refiere. La situación que prevalecía en las exportaciones se vio revertida después del año 2000; el crecimiento del consumo se ha convertido a España en el segundo importador de cemento del mundo (OFICEMEN, 2008).

Gráfico 10. Producción y Consumo de cemento en España (1986-2007)



Nota: Cifras en millones de toneladas.

Fuente: OFICEMEN. Memoria Anual, 2007. <http://www.oficemen.com/eventos/vermemorias.php>. Consultada el 30 de Octubre, 2008, 21:30hrs.

2.3.3.2. Industria en Reino Unido

⁸³ Esta serie de inversiones inicia en 1989 con la entrada de Lafarge al mercado español, por medio de la compra de Asland –antes mencionada-. Posteriormente, en 1992, Italcementi compra Ciments Français, la cual fusiona con la ya controlada Financiera y Minera. También en este mercado se encontraba Holcim-Holderbank, la cual había fusionado dos empresas: Hornos Ibéricos y Cementos Alba; además de la entrada de CEMEX con la compra de Valenciana y Sansón, lo cual será explicado más adelante.

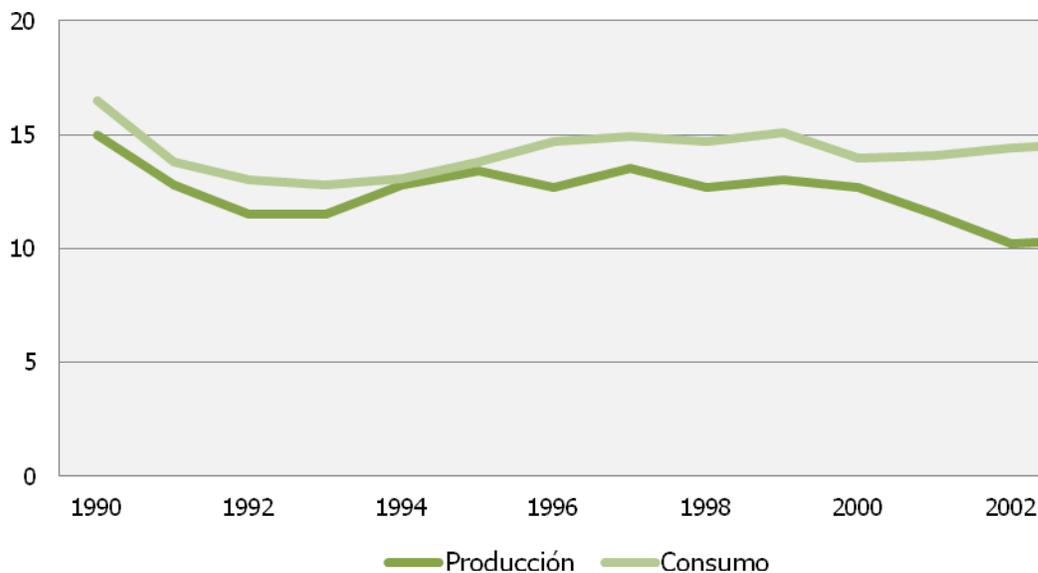
⁸⁴ Entre los principales proyectos se encuentran la Expo de Sevilla y los Juegos Olímpicos de Barcelona, en 1992.

El origen de esta industria data del siglo XIX, con la producción de *cemento británico*⁸⁵ y *cemento Portland*⁸⁶. También deben considerarse los proyectos de infraestructura, encabezados por la construcción del Canal del Támesis y Medway, en Kent.

En el siguiente siglo esta industria sufrió un cambio tecnológico que duró 40 años. En 1966, la producción total de cemento era realizada en 121 hornos y alcanzaba los 18 millones de toneladas. El incremento de la demanda, en 1970, fomentó la inversión. La crisis petrolera de 1973 provocó el estancamiento del consumo que perduró hasta la siguiente década, manteniéndose en los 13 millones de toneladas. En 1988, con la construcción del *Euro Túnel*, se reactivó la industria (British Cement Association, 2008).

En el gráfico 11 se muestra un crecimiento moderado del consumo, el cual casi alcanzó los 15 millones de toneladas en 2003, La brecha entre producción y consumo es compensada con 4 millones de toneladas importadas, equivalentes al 25% del consumo inglés.

Gráfico 11. Producción y Consumo de cemento en Reino Unido (1990-2003)



Nota: Cifras en millones de toneladas.

⁸⁵ En 1822, James Frost inicia la fabricación de este tipo de cemento en Swanscombe, Kent. El cemento británico se fabricaba por medio de una molineta húmeda de las materias primas; este fue el principal antecedente para la creación del cemento Portland. La planta de Swanscombe, después de ser vendida varias veces, terminó bajo la administración de Blue Circle Group, quien decide cerrarla en 1990.

⁸⁶ En 1824, Joshep Aspdin obtiene la patente del cemento Portland.

Fuente: Environment Agency. Measuring environment performance. Sector report for the cement industry. Versión 1. Noviembre, 2005. Pág. 3.

La consolidación de esta industria se dio por medio de adquisiciones por parte de empresas transnacionales. El cuadro 19 enlista las empresas participantes en el mercado británico durante 1996.

En 10 años, el mercado cementero de Reino Unido se ha concentrado en cuatro empresas⁸⁷, las cuales producen el 90% del cemento consumido en dicho país, equivalente a 12 millones de toneladas al año (Ver cuadro 20); el resto del cemento demandado es abastecido con importaciones superiores al millón de toneladas⁸⁸, las cuales han crecido gracias a los bajos costos de transporte marítimo.

Cuadro 19. Productores de cemento en Reino Unido en 1996

Empresa	Número de plantas	Número de hornos	Capacidad Productiva
Aberthaw and Bristol Channel Portland Cement Co Ltd	1	4	363
The Blue Circle Group	8	19	5,621
Imperial Chemicals Industries Ltd (ICI)	1	1	200
Ketton Portland Cement Co Ltd	1	4	333
Ribblesdale Cement Ltd	1	3	312
Rugby Portland Cement Co Ltd	6	20	2,322
Tunnel Cement Ltd	1	2	536

Notas: La capacidad productiva esta expresada en miles de toneladas. Blue Circle Group estaba integrado por: Associated Portland Cement Manufacturers Ltd., The British Portland Cement Manufacturers Ltd., Alfa Cement Ltd. Y Earle G&T Ltd.

Fuente: Elaboración propia con información de: Clear, Chris. Forty years or UK cement manufacture – 1966 to 2006 en Concrete. July 2006.

⁸⁷ Esta concentración se dio por las siguientes adquisiciones: Lafarge adquiere las plantas de Blue Circle Group y de Aberthaw and Bristol Channel Portland Cement Co. Ltd.; Tarmac adquiere Imperial Chemicals Industries Ltd.; Heidelberg Cement crea Castle Cement Ltd. por medio de la adquisición de Ketton Portland Cement Co. Ltd., Ribblesdale Cement Ltd. y Tunnel Cement Ltd. El caso de CEMEX se da por medio de la compra de RMC Group, la cual había adquirido con anterioridad a Rugby Portland Cement Co. Ltd.

⁸⁸ Estas importaciones son realizadas por: Seament (CEMEX), Titan Cement, Dragon Alfa Cement, Paragon Materials Ltd., Southern Cement y Castle Cement (Environment Agency, 2005).

Cuadro 20. Productores de cemento en Reino Unido en 2008

Empresa	Número de plantas	Número de hornos	Capacidad Productiva
Lafarge Cement UK	7	11	5,980
Tarmac Buxton Lime & Cement	1	1	800
CEMEX UK Cement Ltd.	3	4	2,300
Castle Cement Ltd.	3	4	3,600

Nota: Cifras en miles de toneladas.

Fuente: Elaboración propia con información de The British Cement Association, Consultado en: http://www.cementindustry.co.uk/the_industry/profile.aspx, el 30 de enero, 2009, 20:00 hrs. y de Clear, Chris. Forty years or UK cement manufacture – 1966 to 2006 en Concrete. July 2006.

El futuro de esta industria debe construirse a partir de la racionalización de las materias primas y de una constante modernización que busque la reducción de los costos relacionados con el consumo de combustibles, cercano al 35% de los costos variables. El papel que juegan las economías de escala es importante en esta industria, ya que son estas las que permiten que la producción mínima por planta sea de 750 mil toneladas al año.

2.4. Conclusiones

Con los argumentos ya presentados, se puede definir al mercado mundial del cemento bajo lineamientos oligopólicos:

- El cemento es un producto que casi no tiene sustitutos, es por eso que tiene relativa importancia en la economía; no es un producto que realice gran aporte al PIB, pero se trata del principal material para la construcción.
- Los costos de transporte y distribución son altos.
- La producción de cemento es realizada por un número reducido de empresas.
- Existen barreras de entrada: altos montos de inversión inicial, alto nivel de tecnología, la innovación en el producto, etcétera.

Conforme el fenómeno de la globalización ha tomado mayor fuerza, ha permitido que pocas empresas dominen los mercados; esto no es excepción en el caso del cemento. Si una empresa busca sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo requiere realizar grandes inversiones en tecnología, además de reestructurar su organización con la finalidad de poder ofrecer al cliente un producto de gran calidad y que le permita identificarse con él.

Los países analizados cuentan con características muy diferentes, pero son capaces de albergar a las mismas empresas. El tipo de expansión por la cual ha optado CEMEX, le permite adaptar su producto al mercado, es decir, permite que las subsidiarias tomen decisiones conforme a las necesidades del lugar; la búsqueda constante de innovación bajo altos estándares de calidad da como resultado un mejor producto a bajo costo y que procure el ambiente.

Hay que tomar en cuenta los principales factores que intervienen en un proceso de expansión: la relación empresa-gobierno debe de buscar proyectos para un desarrollo colateral, además los procesos de adaptación y la visión de una empresa. Para el caso de CEMEX se tiene que considerar lo siguiente:

- Los proyectos de infraestructura de los Gobiernos son los que activan la industria de la construcción y, por consiguiente, a la industria cementera. Existe una relación muy estrecha entre estas dos industrias.
- El desarrollo de CEMEX ha sido posible por la capacidad de incorporar a su estructura, en tiempo récord, nuevas empresas. Los conocimientos y habilidades las pudo adquirir y desarrollar con las compras que efectuó en el mercado interno.
- El tipo de inversiones que efectúa CEMEX son de alto riesgo, ya que adquiere empresas que cuentan con cierta desventaja tecnológica y sus niveles de deuda son altos. Hay que recordar que, en el momento en el que CEMEX empieza a invertir en el extranjero, su industria se encontraba en pleno cambio tecnológico.

3. Las inversiones de CEMEX y sus resultados

3.1. Introducción

Después del análisis efectuado en los capítulos anteriores, la idea de dar más importancia al estudio de las ETs de PED se va clarificando. El origen y el tipo de industria de cada empresa hacen que tenga un comportamiento diferente. En este capítulo se busca puntualizar los aspectos más relevantes de las inversiones de CEMEX, con la finalidad de encontrar las principales características de las nuevas ETs.

Para la mejor comprensión de la evolución de esta empresa, su reestructuración se puede dividir en dos etapas: en la primera, que tuvo lugar en la década de 1970, se aplicó un esquema de gestión que permitía la administración independiente de las diferentes plantas, las cuales tenían que compartir una misma estructura organizacional; la segunda etapa se da a mediados de los años 80, en la que la empresa intensificó su relación con el mercado exterior por medio de su internacionalización. Este último punto requiere un mayor énfasis.

La nueva política económica aplicada por el gobierno mexicano después de la crisis de 1982, contemplaba la apertura comercial, lo cual hizo que los empresarios vislumbraran la creciente competencia que tenían que enfrentar. Este fue el momento preciso para que CEMEX acelerara su cambio tecnológico y su fortalecimiento organizacional. Esta reestructuración le permitió a la empresa reducir costos de producción, tornando a su producto muy competitivo, no sólo para México, sino para el exterior.

Las políticas de apertura que fueron aplicadas por el gobierno mexicano también fueron adoptadas por otros países americanos haciendo atractivo este destino para IED, que en el caso del sector del cemento, provenían de Europa. La llegada de nuevos inversionistas representaba

una amenaza para CEMEX; para lograr su supervivencia tenía que encontrar la forma de entrar en el nuevo y reducido grupo de empresas cementeras.

Por estos motivos, la cementera tomo la decisión de internacionalizarse; este proceso se llevo a cabo como el de cualquier transnacional, pero el tiempo en el que se realizó fue insólito; después de la restructuración de los años ochenta, CEMEX salta a la escena internacional en menos de 10 años.

En primer lugar, CEMEX afianzó su posición en el mercado interno, lo cual le permitió tener garantías para poder negociar en los mercados de capital internacionales. A la par, sus exportaciones le daban un conocimiento sobre algunos mercados externos. Una vez que sopesó los resultados de estas acciones, la cementera contemplo como vía de internacionalización la compra de empresas en el extranjero, en las cuales podría aplicar su esquema de gestión.

En este capítulo se pretende explicar todo este proceso de internacionalización, exponiendo las variables que lo hicieron posible, con la finalidad de poder hacer una valoración de la estrategia de expansión de CEMEX.

3.2. Procesos de inversión

A continuación se describen las inversiones más importantes para CEMEX, por regiones, buscando en ellas similitudes en las negociaciones y los resultados obtenidos para poder definir el comportamiento de la cementera como el de una empresa transnacional.

3.2.1. Inversión en Estados Unidos

La estrategia de expansión de CEMEX inició a mediados de la década de 1970, cuando se presentan las primeras exportaciones a los Estados Unidos -Arizona, California y Texas-, las cuales alcanzaron el millón de toneladas. Lo que favoreció esta inserción fue el repentino aumento de la demanda del producto en Estados Unidos, el control de precios que existía en el mercado mexicano y una consecuente baja en el consumo.

Entre 1979 y 1982 las exportaciones de la empresa sufrieron grandes fluctuaciones. En este periodo se vieron mejoras en las condiciones del mercado interno, por lo que el nivel de exportaciones decayó, pero con la crisis de 1982 y los procesos de apertura comercial hicieron que CEMEX reforzara su interés por el sector externo.

Gracias a la nueva caída del mercado interno y la devaluación de la moneda, las exportaciones de cemento pasaron de las 242 mil toneladas, en 1983, hasta los 4.6 millones de toneladas, en 1987⁸⁹. Con la llegada de la nueva directiva a la empresa, se aprovecharon estas condiciones teniendo en cuenta que se podía explotar la ventaja de localización con la cual se contaba (Barragán y Cerutti, 1999: 15 y 16).

Este proceso de expansión se vio reforzado con los acuerdos con Southwestern Sunbelt Cement y Texas Sunbelt Cement. Durante la segunda mitad de la década de 1980, CEMEX exportaba clinker de México para procesarlo y comercializarlo en Estados Unidos.

El siguiente paso de su estrategia fue controlar la producción de Arizona y California. En 1988, CEMEX compra a su socio Southdown el 50% que poseía de la asociación Southwestern Sunbelt Cement, para poder hacer mejor frente a la competencia que representaba la empresa inglesa Blue Circle. Posteriormente, con la adquisición en México de Cementos Tolteca se incorporaron más plantas de la zona, convirtiendo a CEMEX en el principal productor y distribuidor de cemento en el suroeste norteamericano.

La selección de sus adquisiciones estaba caracterizada por el consumo previo que estas empresas le realizaban ya a CEMEX. Esta dependencia previa permitió que, durante el proceso de integración, se internalizaran procesos de producción, distribución y comercialización manejados por la empresa, creando economías de escala (Pozas, 1997: 17-19). Entre 1988 y 1994 se integraron más de 20 plantas y terminales marítimas (Ver cuadro 21).

Cuadro 21. Empresas adquiridas por CEMEX en Estados Unidos (1989-1994)

⁸⁹ Las exportaciones de CEMEX representaban el 20% de la producción nacional. La comercialización de este cemento se fue facilitando con el empleo de la infraestructura de algunas de sus recientes empresas adquiridas en México (Cementos Anáhuac y Cementos Tolteca); dicha infraestructura permitía el movimiento de la mercancía por vía terrestre como por vía marítima.

Empresas	Instalaciones incluidas	Ubicación	Año
Sunbelt Cement Inc.	Distribuidoras	Arizona	1989
Sunwards Materials Inc.	Distribuidoras	Arizona	1989
National Portland Cement Inc.	1 Molino de Cemento, 1Cantera y planta de asfalto, 4 terminales de distribución	Florida	1989
Gulf Coast Portland Cement	Concreto y materiales de construcción	Houston y Austin, Texas	1989
Houston Shell & Concrete Inc.	Concreto y materiales de construcción	Houston y Austin, Texas	1989
Southern Materials Inc.	Concreto y materiales de construcción	Houston y Austin, Texas	1989
Sunbelt Asphalt and Materials Inc.	Concreto y materiales de construcción	Houston y Austin, Texas	1989
Eagle Concrete Products Inc.	Concreto y materiales de construcción	Houston y Austin, Texas	1989
Pacific Coast Cement Corp.	6 Terminales de distribución	California	1990
Sunwest Materials Inc.	7 Plantas de grava y arena, 6 Plantas de concreto	California	1992
C. L. Pharris	Concreto y Agregados	California	1994
Balcones	1 Planta de Cemento, 4 Terminales de distribución	New Braunfels, Texas	1994

Notas: La planta de cemento de Balcones empezó un proceso de ampliación en 2006. En dicha planta se inició la construcción de un segundo horno con una inversión de 220 millones de dólares; se planeó construirlo en un periodo de 3 años y su finalidad fue duplicar su producción (de 1.1 a 2 millones de toneladas).

Fuente: Elaboración propia con información de: Pozas, María A., Competitividad Emergente y Capital Internacional: El caso de Monterrey. The Johns Hopkins University, Department of Sociology.1997. Pág. 14. Consultado en: <http://lasa.international.pitt.edu/LASA97/pozas.pdf>, el 1 de marzo, 2009, a las 12:00 hrs.

Aunque con el paso de los años CEMEX se encontraba mejor posicionada en Estados Unidos, sus principales competidores -de procedencia europea- promovieron una demanda anti-dumping en contra de las importaciones provenientes de México⁹⁰. Los motivos que impulsaron al Comité de Productores de Cemento Portland Gris de Arizona, Nuevo México, Texas y Florida a interponer

⁹⁰ Esta demanda también fue interpuesta para las exportaciones de Apasco, Cementos Hidalgo, entre otras empresas mexicanas.

esta demanda fueron los bajos costos que manejaba CEMEX en el mercado⁹¹ y la rápida adquisición de empresas que obligaron el cierre de otras; acusaban a la cementera por practicar una competencia –extranjera- injusta⁹².

El resultado de la investigación efectuada por la demanda interpuesta el 26 de septiembre de 1989⁹³ fue que existía un margen de dumping⁹⁴ del 58% en el caso de CEMEX, por lo que se le fue impuesta una sanción del mismo valor a sus futuras exportaciones a Estados Unidos. Esta medida se hizo oficial en agosto de 1990.

Ante este proceso, CEMEX permaneció con una buena disposición ante las autoridades norteamericanas. La empresa hizo uso de los medios de comunicación para convencer a sus consumidores sobre la injusticia de la demanda, esto tanto en México como en Estados Unidos. También acudió con el gobierno mexicano con la finalidad de exponer los efectos negativos que este proceso traería a la empresa y a la economía nacional; esto no tuvo un efecto directo ya que estaba de por medio las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con América del Norte.

Posterior al dictamen, CEMEX interpuso recursos ante el Departamento de Comercio de Estados Unidos, logrando obtener revisiones anuales para la posible reducción de la penalización. CEMEX tuvo que reducir sus exportaciones hacia este país, por lo que logró, en su primera evaluación, una reducción del margen de dumping al 30.74%.

⁹¹ Los precios que se manejaban en Estados Unidos se encontraban en un periodo muy fluctuante –alrededor de los 54.80 dólares por tonelada-, por lo que consideraron que CEMEX manejaba una disminución de sus precios entre 7.2 y 18 %. Estos precios, también alegaban, eran inferiores al 50% de los que la empresa manejaba en su mercado interno (México).

⁹² Las empresas demandantes se basaron en el art. 731 de la Ley Arancelaria de 1930, avalada y modificada por la Ley de Comercio de 1979. Este artículo prohíbe el dumping en cualquier producto a la lógica de que este dumping pueda afectar la producción nacional, presionando el retiro de empresas y dejando al país vulnerable ante un aumento inesperado de los precios.

⁹³ Para encontrar las pruebas sobre algún acto perjudicial para la industria norteamericana, la Comisión de Comercio internacional de Estados Unidos (CCI) se requieren seguir los siguientes pasos: Identificar un producto similar al artículo que es objeto de investigación; identificar el mercado doméstico al cual pertenece dicho producto; evaluar las importaciones del producto en cuestión, tanto en la economía norteamericana como en otras dos o más; evaluar las condiciones y determinantes del mercado doméstico; evaluar si existe un perjuicio para la industria norteamericana tomando en cuenta el volumen de las importaciones, el efecto de las mismas en los precios y, el impacto de las importaciones en el contexto de operaciones de producción.

⁹⁴ El margen de dumping es la diferencia entre el precio comparable del producto similar cuando se exporta a un tercer país apropiado y el costo de la producción en el país de origen, más un monto razonable por concepto de costos administrativos, de operación, de comercialización y las utilidades.

CEMEX también optó por interponer apelaciones ante otros órganos de justicia, pero no obtuvo resultados favorables. Esta situación no cambió sino hasta que el gobierno mexicano pide al GATT la revisión de la investigación anti-dumping. En 1992 se dictamina que las medidas anti-dumping impuestas por los Estados Unidos fueron inapropiadas porque los demandantes no representaban la mayoría de la producción de la región, por lo que se tenía que devolver las obligaciones ya pagadas.

Esta disputa por el mercado siguió, ya que Estados Unidos no aceptó la disposición del GATT y, las revisiones anuales para las empresas mexicanas presentes en el mercado siguieron. De hecho, en la revisión de 1995, las obligaciones que tenían que pagar las importaciones ascendieron a un 62% (Baron y Adams, 1994: 1-17) (Cook, 1994).

Por todo este conflicto, la permanencia de CEMEX en el mercado norteamericano era imposible si se seguía en la misma línea de comercialización, de aquí es que la empresa optara por la diversificación de mercados para seguir satisfaciendo la demanda en Estados Unidos por medio de importaciones provenientes de otros países⁹⁵.

La estrategia de expansión se vio limitada varios años al comportamiento anterior; hasta el año 2000 se registró otro movimiento importante dentro de la industria de Estados Unidos: con la compra de Southdown Inc., CEMEX fortalecía su posición en este país, ya que contaba con la segunda red de producción más importante del país.

La adquisición de esta empresa fue financiada con un crédito sindicado por 1,400 millones de dólares y la emisión de capital preferente vendida a diversos bancos por 1,500 millones de dólares; con esto esperaba generar más de 1,000 millones de dólares de flujo de efectivo libre⁹⁶ (CEMEX, 2001: 25-26). La integración de Southdown Inc. se realizó en 4 meses y se lograron ahorros por 140 millones de dólares. Actualmente, la participación en este país es conocida como CEMEX Inc. (Redacción El Semanario, 2008).

⁹⁵ CEMEX decide establecerse en otras naciones que manejan precios bajos, pero diferentes a los de México, con la finalidad de abastecer al mercado norteamericano.

⁹⁶ Es el flujo que tienen disponibles las empresas para la realización de otros proyectos como lo son el financiamiento de planes de expansión, pago de deuda, pago de dividendos, y/o recomprar acciones.

Para finales del 2000, el mercado captado en Estados Unidos representaba el 13.4% de las ventas totales de CEMEX⁹⁷, contando en este país con 8 terminales marítimas, 50 puntos de distribución terrestre y 106 plantas⁹⁸, las cuales soportaban una producción de 12.6 toneladas⁹⁹ (CEMEX, 2001; 23).

Retomando las acciones anti-dumping interpuestas por el gobierno norteamericano, estas fueron resueltas hasta el 19 de enero de 2006. En esta fecha, los gobiernos de México y Estados Unidos acordaron la eliminación de sanciones a las exportaciones de cemento mexicano¹⁰⁰, lo que le permitió a CEMEX recuperar 111 millones de dólares relacionados con aranceles (CEMEX, 2007: 30-31).

3.2.2. Inversión en Europa

Con la demanda anti-dumping y la consecuente caída de las exportaciones hacia Estados Unidos, CEMEX vio la inminente necesidad de reestructurar su estrategia de expansión, para así disminuir los riesgos. En este proceso se tuvieron claros dos puntos: se requería una mayor diversificación de mercados¹⁰¹ y, la consolidación en Estados Unidos sería posible con la institución de un negocio autónomo, el cual no tuviera que depender de la producción de otros países. En este nuevo periodo de inversión, se buscaban oportunidades de inversión en mercados emergentes o que contaran con un alto potencial de crecimiento.

Europa fue el primer destino de la inversión de CEMEX. Al albergar a sus principales competidores, este continente representaba para la cementera su consolidación como una de las empresas más importantes del mundo y sobre todo, como el principal caso de ET latinoamericana.

⁹⁷ Estas ventas equivalen a 769 millones de dólares.

⁹⁸ De este número de plantas: 13 correspondían a la producción de cemento, 90 a la producción de concreto y las 3 restantes producían también cemento, pero en estas se contaba con una participación minoritaria.

⁹⁹ En 2000, la capacidad de producción total de CEMEX era de 77 millones de toneladas.

¹⁰⁰ La eliminación de dichas sanciones se ejecutaría en un periodo de tres años, en los cuales se cobraría una cuota de 3 dólares por tonelada de cemento, y también se permitiría la entrada a máximo 3 millones de toneladas de cemento mexicano.

¹⁰¹ Esta diversificación de mercados se haría posible con un negocio de trading internacional. Este tipo de negocio permite la comercialización, a largo plazo, de grandes volúmenes de productos que no son vendidos tradicionalmente en el mercado, esto por medio de redes e infraestructuras internacionales.

A continuación se describen las inversiones más importantes efectuadas en Europa.

3.2.2.1. España

La oportunidad de inversión se presentó en España, después de que la empresa analizara durante 3 años este mercado. Este país contaba con la eminente necesidad de impulsar proyectos de infraestructura, por lo que se convirtió en un mercado de potencial crecimiento a largo plazo.

Mediante la compra de acciones, en 1992, CEMEX se adjudica las dos empresas cementeras más importantes de ese país: Compañía Valenciana de Cementos Portland¹⁰² y La Auxiliar de la Construcción S. A.¹⁰³ –Sansón-, logrando así tener presencia en el continente del que surgen los principales productores de cemento. Esta operación se concretó en 1,840 millones de dólares¹⁰⁴ (CEPAL, 2006: 115).

Estas empresas, a pesar de que podían producir 11.5 millones de toneladas al año, abastecer el 28% del mercado y tener presencia en 70% del territorio; no poseían una estructura organizacional y procesos productivos eficientes y modernos - la mano de obra era demasiado cara y la eficiencia era baja- (Barragán y Cerutti, 1999: 18).

Esta adquisición generó gran revuelto en los mercados internacionales, ya que era la inversión más importante que un país latinoamericano había realizado hasta el momento en Europa. CEMEX se colocó como líder del mercado español, siendo este el segundo país en crecimiento dentro del continente europeo.

A pesar de que se adquirieron estas empresas a un valor 3 veces más bajo del que representaban en 1990 –a causa del mal estado de la economía española- (Hernández, 1992),

¹⁰² La compra de Valenciana de Cementos inició con una oferta pública de adquisición de acciones el 7 de julio de 1992. En ese momento la empresa se encontraba, principalmente, en poder de la familia Serratosa (27%), Aker (13%) y Euroc (13%), la familia Garnica (3.5%) y Uniland (2.5%). Citibank y Gpo. Santander, International Nederlanden Bank, N. V. Morgan Guaranty Trust y Westdeutsche Landesbank avalaron esta compra.

¹⁰³ La negociación de esta empresa se llevo a cabo con Apax, empresa subsidiaria del grupo Unifund (Suiza), dejándole a esta empresa un 15% de participación.

¹⁰⁴ El financiamiento de esta inversión se logró, en gran medida, por un crédito puente sindicado de 1,143 millones de dólares, el cual, fue cancelado con una emisión de eurobonos de 1,000 millones de dólares (1993).

varios inversionistas habían asegurado de que esa no sería la estrategia de CEMEX; el valor de sus acciones cayeron un 25% en 3 meses (Pozas, 1997: 20).

Por las condiciones en las que se encontraban las empresas, se tuvieron que hacer grandes cambios, ya que ni siquiera contaban con prácticas de negocios modernas. Esto represento un reto para CEMEX, ya que Valenciana de Cementos y Sansón se encontraban en desorden: cada planta trabajaba de forma autónoma y había mucho personal contratado que no realizaba alguna labor funcional (Moody, 2006).

El trabajo para integrar estas empresas y eliminar todos los problemas operativos existentes lo llevo a cabo un grupo de Integración Post Fusión (Moody, 2006), el cual estaba bajo la supervisión de José Domene Zambrano, quien en ese momento se desempeñaba como director de CEMEX Internacional. La integración de las empresas les llevo 24 meses¹⁰⁵ y se empleo gran parte de la experiencia adquirida en las fusiones realizadas en México. (CEMEX, 2003: 8).

El primer paso de este proceso fue el fusionar las dos cementeras con la finalidad de crear un *holding*, dicha fusión también integró a Cementos del Atlántico y Cementos del Mar. Posterior a esto se sacaría al mercado bursátil el 49% del capital para poder financiar la deuda recién adquirida (Hernández, 1992). Mientras esto sucedía, se implementaba la tecnología necesaria para interconectar todas las plantas en tiempo real; también estableció los reportes anuales y las compras centralizadas, unificando así su contabilidad.

El *holding* creado por CEMEX conservaría el nombre de Compañía Valenciana de Cementos Portland S. A., nombre que perduraría hasta el 24 de junio de 2002. En esta fecha, con motivo de la celebración del décimo aniversario de la llegada de CEMEX a España, la razón social de la empresa cambiaría a CEMEX España S. A.; lo cual implicó también un cambio de imagen y de identidad en la empresa (Cemento Hormigón, 2002).

La producción de CEMEX España, 10 años después de su inversión, era superior a los 10 millones de toneladas, era realizada en 8 plantas de cemento, 81 plantas de concreto, 9 de mortero, y comercializada por medio de 18 terminales marítimas y 9 centros de distribución

¹⁰⁵ Dentro de las decisiones que fueron altamente cuestionadas se encuentra la venta de activos y el despido del 25% del personal.

terrestres. Esta producción representaba el 14% de las ventas totales de CEMEX¹⁰⁶ (CEMEX, 2003: 25-26).

3.2.2.2. Reino Unido

A 12 años de su inversión en España, CEMEX decide aventurarse por otro movimiento agresivo en Europa. El siguiente objetivo de la cementera fue RMC Group¹⁰⁷, la cual era la empresa líder en la producción y distribución de productos, materiales y servicios para la construcción, especialmente de concreto pre-mezclado.

RMC tenía presencia en 22 países, de los cuales Estados Unidos aportaba el 23% de sus ingresos totales, Alemania el 16%, Reino Unido el 23%, el Resto de Europa¹⁰⁸ el 28% y el Resto del Mundo¹⁰⁹ el 10%. También se encontraba dentro de los seis productores más importantes del mundo, sus ingresos ascendían, en 2003, a 7,90 millones de dólares y daban empleo a 25,000 personas.

También durante 2003, su capacidad productiva de cemento era muy reducida: en 51 plantas solo lograba producir 15.7 millones de toneladas, mientras que CEMEX producía 81.5 millones de toneladas en 54 plantas. En cambio, su producción de concreto alcanzaba los 55.5 millones de metros cúbicos de cemento y 158 millones de toneladas de agregados (CEMEX, 2005: 30).

Las ventajas que vio CEMEX en RMC son el fortalecimiento que esta última podía ofrecer al modelo de negocio por medio de una mayor integración vertical, incrementa la estabilidad de los flujos de efectivo, disminuye el costo de capital, proporciona un crecimiento rentable, e incrementa los mercados a los que llegaba la empresa (CEMEX, 2004: 10-15).

¹⁰⁶ Este 14% equivale a 965 millones de dólares. El total de ventas de CEMEX en 2002 equivalían a 6,543 millones de dólares.

¹⁰⁷ Ready Mixed Concrete Ltd. –RMC Group- era una empresa danesa que fue fundada en 1930.

¹⁰⁸ En esta categoría se contempla a Austria, Croacia, República Checa, Dinamarca, Francia, Hungría, Irlanda, Polonia, España, Suecia, Noruega, Finlandia, República Checa, Portugal, Lituania y Latvia.

¹⁰⁹ En esta categoría se contempla a Australia, Israel, Uruguay Emiratos Arabes Unidos y Malasia.

La compra del 100% de las acciones de RMC Group fue anunciada el 27 de septiembre de 2004, la cual ascendía a los 5,800 millones de dólares¹¹⁰. Esta operación estaba financiada al 100% por una deuda adquirida con Citigroup y Goldman Sachs.

Al igual que en el caso español, se tuvieron que implementar sistemas para la centralización de compras y la interconexión de plantas, ya que cada país en el que tenía presencia RMC operaba diferente; aunque esta estandarización provocó despidos masivos. En el proceso de integración se logró ahorrar más de 360 millones de dólares¹¹¹.

A pesar de lo anterior y de que prometía también un impacto positivo a corto plazo en el efectivo libre y utilidades en efectivo por acción, la compra causó incertidumbre en los mercados internacionales por el bajo rendimiento que tenía RMC en comparación a la operación de CEMEX y por el alto valor de la deuda adquirida para esta transacción¹¹².

La adquisición se dio por terminada el 1° de Marzo de 2005 tras ser aprobada por los consejos de administración de CEMEX y RMC, los accionistas de RMC, las autoridades de competencia de la Unión Europea¹¹³ y Estados Unidos, así como la corte de Justicia de Inglaterra y Gales.

Para diciembre de 2005, la capacidad de producción de CEMEX en Reino Unido era de 2.7 millones de toneladas, contaban con 3 plantas de cemento, 288 plantas de concreto, 103 canteras, 1 punto de distribución terrestre y 6 terminales marítimas (CEMEX, 2006: 22). En comparación a los datos que se manejaban para el periodo 2003, el cambio operativo comandado por CEMEX provocó que, en un periodo de 6 meses, las plantas inglesas incrementaran su eficiencia de un 90%¹¹⁴ (Moody, 2006).

3.2.3. Inversión en mercados emergentes

¹¹⁰ De dicho monto, 4,100 millones de dólares representaban el valor total de las acciones, mientras que 1,700 millones de dólares representaban la deuda total de RMC.

¹¹¹ Para 2007 se contemplaba que las sinergias identificadas permitieran ahorrar 260 millones de dólares en Europa y 100 millones de dólares en Estados Unidos.

¹¹² La deuda adquirida se divide de la siguiente manera: CEMEX Operación Mexicana – 750 millones de dólares, “Dutch Co.” (compañía Holding) – 1,250 millones de dólares; y CEMEX España Operaciones Internacionales – 3,800 millones de dólares.

¹¹³ La Comisión Europea autorizó la compra de RMC el 9 de diciembre de 2004.

¹¹⁴ Al momento de la adquisición, las plantas de RMC operaban debajo de 80% de eficiencia.

Después de la inversión en España, CEMEX regresó la mirada a mercados con características similares a las de México, para después dirigirse a Asia y África; esta etapa de inversión, que se dio de 1994 a 1999, se encuentra caracterizada por las compras realizadas en Venezuela, Panamá, República Dominicana, Trinidad y Tobago¹¹⁵, Chile¹¹⁶, Costa Rica¹¹⁷, Puerto Rico¹¹⁸, Colombia¹¹⁹, Filipinas, Indonesia, Egipto y Tailandia. Con esta línea de inversión llevaría a práctica la implementación de negocios adaptables a diferentes requerimientos –sociales y económicos-, sin descuidar el desarrollo tecnológico.

3.2.3.1. América Latina

Por su gran similitud con México y su cercanía con Estados Unidos, la expansión a América Latina era eminente por parte de CEMEX, a pesar de que los riesgos por inestabilidad sociopolítica eran grandes. Las inversiones que se analizan a continuación ayudaron a la cementera a mitigar los efectos de la crisis de 1994 y de las medidas antidumping ya antes mencionadas.

3.2.3.1.1. Venezuela

El proceso de inversión en esta región inicia en abril de 1994, cuando CEMEX compra el 60% de las acciones de la Corporación Venezolana de Cementos –también conocida como Vencemos-. Esta empresa fue fundada en 1943 e instaló de su primera planta de clinker en Barquisimeto, Venezuela en 1945. Para el momento de su adquisición, Vencemos contaba con 3 plantas productoras en Pertigalete¹²⁰, Barquisimeto y Maracaibo, y también una terminal de molienda en Guyana.

¹¹⁵ En 1994, CEMEX adquiere una pequeña parte de Trinidad Cement Limited. Esta alianza, formada con inversionistas y el gobierno local, le permitió entrar en contacto con una empresa que controlaba dos centros de producción en la región –Trinidad y Tobago y Barbados-. Dichas plantas contaban con una producción de 650 mil toneladas. En 2001 el control de esta filial lo tenía CEMEX Venezuela y en 2008 la manejaba CEMEX España.

¹¹⁶ En 1999, CEMEX adquiere el 11.9% del fabricante chileno Cementos Bio Bio S. A., cuya capacidad de producción es de 2.4 millones de toneladas, por un monto de 34 millones de dólares. En 2001, esta participación era controlada por CEMEX Venezuela y en 2008 pasa a manos de CEMEX España.

¹¹⁷ En 1999, CEMEX adquirió el 95% de Cementos del Pacífico, principal productor de Costa Rica.

¹¹⁸ En 2002, adquirió Puerto Rican Cement Company por un monto de 176 millones de dólares.

¹¹⁹ En 1996, se adquirieron 2 empresas colombianas: Cementos Diamante y Cementos Samper. La operación implicó una inversión por 700 millones de dólares.

¹²⁰ Esta planta estaba considerada como una de las plantas para exportación más aptas a nivel mundial, ya que contaba con una capacidad de producción cercana a los 3 millones de toneladas y su ubicación era en el mar Caribe.

En esta época, Venezuela pasaba por una crisis financiera que afectó a otras compañías del grupo propietario de Vencemos, lo cual motivo a poner en venta la empresa más rentable con la cual contaban. CEMEX aprovechó esta situación e invirtió 320 millones de dólares. Este tipo de compra era la que, originalmente, los mercados esperaban de CEMEX. Al efectuarse esta operación, colocaron también EMTN's¹²¹ por 300 millones de dólares y 400 millones de dólares en bonos convertibles, los cuales permitió la re-capitalización de CEMEX.

Incorporar a Venceremos a la estructura de CEMEX representaba una gran inversión en tecnología, tanto en la introducción de nuevos sistemas informáticos que permitieran la interconectividad de las plantas, proveedores y clientes; como para la renovación de capital fijo, buscando en ella el incremento de la productividad sin poner en riesgo el medio ambiente(Barragán y Cerutti, 1999: 21). Otras acciones que se efectuaron en esta reestructuración fue la venta de activos que no se encontraban relacionados con la producción de cemento y el impulso a estrategias para renovar los procesos de producción y distribución de productos premezclados (Santarelli y Fiorillo, 2001: 2).

Esta inversión representó otro logro para CEMEX, ya que a pesar de la inestabilidad sociopolítica de Venezuela, se mantuvo como la principal productora de cemento¹²² por más de 10 años en dicho país; además de que esta filial, junto con la de España, compensó el impacto de las medidas anti-dumping impuestas por el gobierno de Estados Unidos¹²³ y, también fue el soporte de las futuras inversiones de la empresa.

Las condiciones en este país comienzan a cambiar desde 2003; en este año, el gobierno de Hugo Chávez impone controles cambiarios y un sistema de control de precios. A pesar de esta situación y estando consiente de la misma, CEMEX realiza en 2006 y 2007 inversiones en sus activos fijos por un monto de 116 millones de dólares.

¹²¹ Los EMTN's (Euro Medium Term Note) son instrumentos de deuda flexibles a mediano plazo (menores a 5 años) emitidos fuera de Canadá y/o Estados Unidos, los cuales exigen pagos fijos en dólares.

¹²² En 2007 el mercado venezolano de cemento estaba dominado principalmente por CEMEX (50%) y Lafarge (23%).

¹²³ Por medio de las exportaciones de España y Venezuela se abastecía la demanda del mercado norteamericano captada por CEMEX

Con los objetivos de crear un boom en el sector de la construcción, estimulando así el crecimiento económico, y de asegurar el abasto del mercado interno –eliminando las exportaciones-; Hugo Chávez anuncia la nacionalización de la industria cementera¹²⁴ el 18 de Junio de 2008.

El 18 de agosto el gobierno venezolano tomó posesión, con apoyo militar, de las plantas de CEMEX tras el fracaso de la negociación¹²⁵. Esta situación aún no se resuelve¹²⁶, a pesar de la demanda presentada por la cementera al Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones, del Banco Mundial.

A pesar de este problema, CEMEX Venezuela en 2008 represento para la cementera el 3% de sus ventas netas totales, lo cual estaba impulsado por la facilidad que se disponía de obtener los insumos necesarios para realizar el proceso productivo.

3.2.3.1.2. Panamá

También en 1994, CEMEX adquirió a Cemento Bayano, empresa cementera de Panamá de origen paraestatal. Esta empresa, que había iniciado operaciones desde 1978, contaba con una capacidad de producción de 450 mil toneladas en 1994. La inversión, que asciende a 60 millones de dólares, fue realizada mediante una oferta pública. Este proceso de compra terminó con la toma de posesión de CEMEX el 1º de Septiembre del mismo año.

Como es característico en los procesos post fusión de CEMEX, en Panamá también se dieron cambios en cuestiones organizacionales y tecnológicas: se instalaron dos nuevas plantas para la producción de concreto premezclado¹²⁷, se reestructuró la organización de la empresa en

¹²⁴ La nacionalización consistía en que cada una de las empresas involucradas debía de contar con una participación del Estado no menor al 60% del capital social. Las empresas nacionalizadas fueron: CEMEX Venezuela (CEMEX, CEMEX Caracas Investments B.V. y CEMEX Caracas Investments II B.V.), Holcim Venezuela C. A. y la Fábrica Nacional de Cementos, propiedad de Lafarge.

¹²⁵ La negociación para la nacionalización fracasó debido a que el gobierno de Venezuela sólo quería pagar 400 millones de dólares por el 76% de los activos, mientras que CEMEX exige un pago de 1,300 millones de dólares. Después de la toma de instalaciones, se regresó a la mesa de diálogo una semana después; en esta nueva etapa el gobierno venezolano ofrece 650 millones de dólares como indemnización.

¹²⁶ A pesar de que los montos y las formas de pago serían anunciados después del 15 de febrero de 2009, el gobierno de Venezuela aún no define esta situación.

¹²⁷ Estas plantas se instalaron en la Cd. de Panamá y en la Cd. de Colón en 1995.

función a los valores de CEMEX, se sustituyó el consumo de ciertos combustibles¹²⁸, se inauguraron nuevas distribuidoras¹²⁹, se dieron procesos intensivos de capacitación, etcétera (CEMEX Panamá, 2002). El objetivo era transformar a dicha compañía, de una empresa paraestatal, en uno de los pilares de CEMEX.

Los problemas sociopolíticos también afectaron en Panamá, pero de manera positiva para CEMEX. A causa de la desaceleración económica que sufrió este país desde 1995, pocas empresas privadas lograron concretar proyectos de desarrollo, mientras que el Estado también estaba imposibilitado para culminar obras públicas. En 1997, CEMEX Panamá incrementó el volumen de sus ventas en un 112% en solo un año. Otro factor que impulsó a la cementera en este mercado fue una huelga que estalló en Cemento Panamá, lo cual colocó a CEMEX como único proveedor en el mercado interno (CEMEX, 1998: 22),

Buscando la consolidación de la presencia de CEMEX, la filial panameña fue controlada por CEMEX Venezuela desde 2001. Con la nacionalización de la industria cementera en Venezuela, los activos que antes eran controlados por esta filial pasaron al control de CEMEX España.

3.2.3.1.3. República Dominicana

En diciembre de 1995, CEMEX se aventura con otra inversión, ahora en República Dominicana. Cementos Nacionales, fundada en 1976, fue el nuevo objetivo de la empresa, el cual se estableció con la finalidad de dominar el mercado centroamericano.

La compra de esta empresa se da en el marco de una crisis económica en el mercado local de CEMEX –México-. El proyecto de diversificación de mercados, y la consecuente internacionalización, se refuerza al verse contraídas las ventas internas en un 26% (Barragán y Cerutti, 1999: 22). Era necesario seguir en la misma línea de inversiones agresivas, si es que se querían mantener los niveles de ingresos. La solución para esta problemática era seguir invirtiendo en mercados que se encontraran en crecimiento y que requirieran desarrollo de infraestructura.

¹²⁸ Como en el resto de sus instalaciones en el resto del mundo, se cambió el combustóleo por el coque. Este cambio se originó en México.

¹²⁹ Estos centros de distribución, ubicados en la Cd. de Panamá, buscaban el mejoramiento del abastecimiento de casas de materiales.

La compra de Cementos Nacionales se concretó en 111 millones de dólares y, con ella, CEMEX adquiriría a la empresa cementera más moderna de la región (CEPAL, 2006: 116). Con una capacidad de producción de 600 mil toneladas de clinker y capacidad de molienda de 1.3 millones de toneladas, Cementos Nacionales controlaba el 70% del mercado dominicano (Barragán y Cerutti, 1999: 22).

Esta filial también fue manejada por CEMEX Venezuela (2001-2008) y actualmente por CEMEX España.

3.2.3.2. Sureste de Asia

En el caso de Asia, las inversiones realizadas en Filipinas, Indonesia y Tailandia fueron posibles gracias al negocio de trading¹³⁰ que ya se tenía en dicha región, el cual estaba repuntando a causa de la devaluación de algunas monedas de las economías asiáticas. El atractivo de esta región es el crecimiento constante de dichas economías y la falta de infraestructura, los cuales motivan un incremento en el consumo de cemento. Pero a pesar de esto, CEMEX optó por invertir con cierta cautela.

La razón por la cual la introducción de esta empresa en Asia es relativamente discreta es por el cierto desconocimiento del mercado¹³¹; lo que buscaba era obtener los beneficios del alto crecimiento de la región, sin comprometer una inversión considerable de capital. De esta forma se estableció un fondo de inversión de capital¹³² con el propósito de invertir en proyectos altamente rentables de construcción de plantas o adquisiciones, aunque también estaría abierto a la posibilidad de co-invertir con locales.

Gracias a la creación de este fondo de inversión, surgió CEMEX Asia Holdings en julio de 1999. Esta nueva filial estaba compuesta 77% de capital de la cementera mexicana, mientras el

¹³⁰ El negocio de comercialización internacional de esta cementera –llamado CEMEX trading- es de los más grandes en la industria. Cuenta con una gran red de terminales marítimas que permiten la distribución oportuna del producto, lo cual es complementada con una desarrollada logística.

¹³¹ En esta parte se hace referencia a la diferencia de culturas y al posible rechazo que se pudo dar en el momento en el que implementara la estructura organizacional de CEMEX.

¹³² Este fondo de inversión estaba integrado por la aportación inicial de CEMEX de 100 millones de dólares, mientras que del resto de los inversionistas se obtendrían 200 millones de dólares.

restante 23% pertenecía a inversionistas institucionales como AIG Asia Infrastructure Fun II, L.P. y GIC Special Investments Pte.Ltd.

Otra fuente de recursos fue la venta de la planta de Alcalá de Guadaira al Grupo Valderrivas, en España, por la que se obtuvieron 280 millones de dólares; con esto se financiaron las inversiones que llevaron a cabo en 1998 en Filipinas e Indonesia.

Es así como, bajo estas condiciones, se fueron integrando en poco tiempo las nuevas adquisiciones a la estructura de CEMEX. (Ver cuadro 22). De estas adquisiciones hay que rescatar diversos aspectos, en primer lugar está la integración de cada nueva empresa; independientemente del porcentaje de participación, CEMEX integro a su estructura a cada una de ellas. Claro está en el caso de Rizal Cement, la empresa mexicana se comprometió a dar asistencia a dos plantas, con lo que justificó la intervención del equipo de post fusión, el cual diagnosticó el estado de la empresa e hizo las recomendaciones pertinentes para lograr la reducción de costos característica de CEMEX (CEMEX, 1998: 24, 25 y 38) (CEMEX, 1997a) (CEMEX, 1997b).

También está el caso de PT Semen Gresik en Indonesia, principal productor de este país, quien se integró por completo a la estructura de CEMEX Asia Holdings, aunque, la participación en el capital también menor. La compra de PT Semen Gresik se caracteriza por la fuerte intervención del gobierno, ya que este no permitió que dicha empresa se vendiera en su totalidad a la transnacional; de hecho el gobierno adquirió el 51% del capital¹³³ (CEMEX, 1999b: 2).

Un tercer aspecto a destacar es que, para el año 2000, las adquisiciones realizadas se encontraban completamente integradas, con lo que se abría la oportunidad de exportar a otros países de la región. La entrada a Taiwán fue gracias a la firma de un acuerdo con la cementera Universe Cement, en el cual se estipulaba el suministro de 900 mil toneladas al año, los cuales tendrían que llegar a las terminales de Keelung y Taaichung, las cuales eran propiedad de la empresa taiwanesa (CEMEX, 2001: 30).

¹³³ A pesar de los obstáculos impuestos por el gobierno de Indonesia, CEMEX logró llegar a un acuerdo con éste en el que se le daba la oportunidad de adquirir el 51% de PT Semen Gresik en un periodo de 3 años. Esta opción expiró sin ser ejercida el 14 de diciembre de 2001, esto a causa de presiones políticas y por parte de los trabajadores.

Cuadro 22. Inversiones de CEMEX el Sureste de Asia (1997-2006)

		Filipinas	Indonesia	Taiwán	Tailandia
1997	Septiembre	Compra del 30% de Rizal Cement Inc (93 millones de dólares).			
	Septiembre		Compra del 14% de PT Semen Gresik (114.6 millones de dólares).		
1998	Noviembre	Aumenta 40% su participación en Rizal Cement Inc. (130 millones de dólares).	Compra 6% adicional de PT Semen Gresik (49.1 millones de dólares).		
1999	Enero	Compra de APO Cement Corp. (400 millones de dólares).	Incrementa su participación en PR Semen Gresik a un 25.5% (Inversión total: 240.6 millones de dólares).		
2000				Inician las exportaciones a este país.	
2001	Mayo				Adquisición de Saraburi Cement Company (73 millones de dólares).
2006	Julio	Venta de toda la participación de CEMEX en PT Semen Gresik a Rajawali Group (337 millones de dólares).			

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de los Reportes Anuales de CEMEX, varios años.

Es así como CEMEX se consolida en Asia: con una inversión cercana a 1,500 millones de dólares se logró obtener una producción superior a los 6 millones de toneladas, equivalente a 5 mil millones de dólares, más de 5 plantas remodeladas y un negocio de trading que requería del funcionamiento de terminales marítimas y centros de distribución terrestre modernos.

3.2.3.3. Egipto

La incursión en este mercado se dio en 1999 con la compra de Assiut Cement. Esta empresa, fundada en 1985 y que se dedicaba a la producción de cemento portland, superconcreto y cemento, fue puesta a la venta por la entidad gubernamental egipcia Metallurgical Industries Co. En 1999 contaba con una capacidad de producción de 4 millones de toneladas.

CEMEX ya comercializaba comercio en Egipto desde 1996¹³⁴ puesto que la demanda de cemento en este país es mayor a la producción local; esto motivo la idea de inversión. La adquisición del 90% de Assiut Cement fue anunciada el 22 de noviembre de 1999 y se destinó una inversión de 373 millones de dólares¹³⁵ (CEMEX, 1999b).

El equipo de post adquisición de CEMEX terminó su trabajo en el año 2000. Para este año, la empresa ya contaba con un plan de inversión para ampliar la capacidad de producción de la filial de 4 a 5 millones de toneladas y reducir, a su vez, los costos variables, fijos y administrativos¹³⁶. Este plan implicaba una inversión inicial de 60 millones de dólares para el mejoramiento de las plantas existentes y, en una segunda fase se tenía contemplada la construcción de una nueva planta (CEMEX, 2001: 30 y 32).

Para 2007, CEMEX Egipto mantenía su capacidad de producción (5 toneladas anuales), las cuales eran producidas en 1 planta de cemento y 3 de concreto, y eran distribuidas por 6 centros terrestres y 1 terminal marítima.

¹³⁴ CEMEX afianzó su posición en Egipto como comercializadora hasta 1999. A inicio de ese año inició a operar el sitio flotante "Corregidora" en el puerto de Adabya. Este sitio contaba con una capacidad de ensacar 5 mil toneladas de cemento al día, y de descargar 250 toneladas por hora.

¹³⁵ Esta inversión se llevó a cabo en dos etapas. En la primera, se adquirió el 77% del capital social de Assiut por un valor de 318.3 millones de dólares. La segunda etapa se llevó a cabo en junio de 2000, en la cual se adquirió el 13% restante por un monto de \$56 millones de dólares.

¹³⁶ La estimación para la reducción de costos fue de 28% para los costos variables, 26% para los fijos y, 33% para los administrativos.

3.2.4. Inversión en Australia

Al pasar los años, los procesos de adquisición de CEMEX fueron cada vez más complejos, a causa de los montos de inversión y los mercados que se buscaba entrar. Las intenciones de CEMEX por incorporarse al mercado australiano fueron de conocimiento público en octubre de 2006, cuando anuncian su interés por adquirir Rinker Group¹³⁷ en 12,800 millones de dólares¹³⁸.

Rinker Group era la empresa líder en la producción de materiales para la construcción y su principal mercado era Estados Unidos¹³⁹. Lo que buscaba CEMEX con esta adquisición era convertirse en el proveedor de materiales para la construcción más importante y rentable a nivel mundial (CEMEX, 2006a).

Ante la negativa de los accionistas de Rinker, por considerar que el precio propuesto por CEMEX era bajo¹⁴⁰, el 9 de abril se presenta una nueva oferta de compra. Esta vez se proponía pagar 15,300 millones de dólares, 22% más de lo ofrecido en 2006, lo cual fue aceptado solo por el Consejo de Administración de Rinker. La fecha límite para aceptar esta oferta era el 18 de mayo de 2007 (CEMEX, 2007a).

El 6 de mayo, aparte de extenderse el plazo de la oferta¹⁴¹, CEMEX renunció a la posibilidad de comprar el 100% de las acciones ya que las propuestas del Consejo de Administración eran muy elevadas, pero aun así, no dejó su intención de obtener el mayor porcentaje. CEMEX negocia con Perpetual Group la compra de su participación en Rinker, logrando así anunciar el 7 de junio de 2007 la compra del 50.34% del capital de la empresa australiana (CEMEX, 2007b) (CEMEX, 2007c).

La operación de adquisición de Rinker Group termina en Julio de 2007, pero esta requirió grandes sacrificios aunados a la larga negociación. En noviembre del mismo año, CEMEX vende

¹³⁷ El 22 de marzo de 2007 se extendió la oferta hasta el 27 de abril de 2007.

¹³⁸ Este monto era 9.2 veces mayor al flujo de operación anunciado por Rinker en junio del mismo año.

¹³⁹ En marzo de 2007, Rinker reportó ingresos por 5,300 millones de dólares, de los cuales, 4,100 provenían de Estados Unidos y 1,200 de Australia y China.

¹⁴⁰ El 4 de diciembre de 2006, CEMEX notifica que los accionistas rechazan la oferta de 12,800 millones de dólares. CEMEX encontró irregularidades en el reporte presentado por Rinker, ya que no consideraron factibles los pronósticos elaborados a mediano y largo plazo.

¹⁴¹ Este plazo volvió a extenderse, ahora hasta el 8 de junio de 2007.

la participación de Rinker en Arizona y Florida¹⁴², esto a petición del Departamento de Justicia de los Estados Unidos¹⁴³ (CEMEX, 2008: 3).

El proceso de integración de Rinker se completo en menos de seis meses. El equipo post adquisición logró identificar sinergias que representan 400 millones de dólares, los cuales se esperan captar en el periodo 2008-2009.

3.3. CEMEX en el mercado internacional

Como ya se ha revisado, por más de 20 años, CEMEX ha llevado a cabo una estrategia de expansión por medio de inversiones agresivas para poder asegurar el dominio de su mercado interno y, a la vez, una posición significativa a nivel internacional. Estas inversiones han estado en función del conocimiento previo que tienen de cada mercado, el cual obtienen por sus operaciones de trading.

Para lograr el propósito de expansión, CEMEX plasmó sus necesidades en un modelo de negocio, el cual se concentra en el impulso del negocio clave –el cemento, el concreto premezclado y agregados- por medio de una propuesta de valor agregado para los clientes. Con este modelo se busca el crecimiento rentable de la empresa, en el que se integre toda una cadena de valor en la industria, partiendo de la asignación eficiente del capital para mejorar la operatividad y permitir que las empresas adquiridas en este proceso sean integradas rápidamente (CEMEX, 2008).

Este modelo ha guiado a CEMEX para realizar inversiones, dentro del sector de la construcción, que sean rentables y que diversifiquen su cartera de clientes; es la mezcla perfecta de elementos para lograr un crecimiento por medio del incremento de la eficiencia y una mejor estructura organizacional.

El hecho de que CEMEX provenga de un país en desarrollo le permitió sortear eficientemente procesos de crisis, ya que contaba con la capacidad de buscar alternativas para reinventar su

¹⁴² CRH, compañía de materiales de construcción de origen irlandés, es la compradora de esta partición. Los fondos recaudados por esta venta se destinaron a pago de deuda.

¹⁴³ Esta petición se realizó con la finalidad de evitar la creación de un monopolio cementero.

negocio. Teniendo esto como antecedente, además de tomar en cuenta su posición geográfica, decide dirigir su inversión en 4 puntos estratégicos que se plasman en el siguiente cuadro, los cuales le permitieron consolidarse en la industria.

Cuadro 23. Características de las inversiones internacionales de CEMEX

Estados Unidos	•La cercanía de dicho mercado, su gran demanda y los precios altos permitieron una fácil entrada.
España	•Tener presencia en un país en crisis permitiría aplicar medidas de rescate similares a las aplicadas en México; el enfrentar a sus principales competidores en un mercado que fuera del completo dominio de estos últimos.
Países emergentes	•La semejanza existente con el mercado interno es vital. La elección de Venezuela como primer país latinoamericano en el cual invierte se da por su importante producción de petróleo y el dinamismo demográfico. En el caso del sureste de Asia la situación fue distinta ya que el entorno era más inestable, por lo que optó por participaciones minoritarias.
Reino Unido y Australia	•Estos dos mercados dieron estabilidad a la empresa, ya que son países desarrollados que cuentan con monedas estables y una demanda fija del producto.

Fuente: Elaboración propia.

Por sus características, estos cuatro enfoques de inversión demuestran el interés de CEMEX de tener un negocio diversificado y rentable, que no pusiera en juego la estabilidad financiera de la empresa. Cada compra o incursión en nuevas áreas de negocio que se encuentra descrita en el cuadro anterior contempla la creación de valor impulsado por factores de influencia –aplicación de administración y reconversión-, además, de rendimientos a largo plazo que excedan el costo

por inversión, mismo que no comprometa la habilidad para cumplir obligaciones moratorias. (CEMEX, 1998:3).

Conforme se fueron dando dichas inversiones, CEMEX visualizo la necesidad de formar como tal un equipo de post adquisición, con la finalidad de integrar sus adquisiciones en el menor tiempo posible y con los mayores beneficios. Por los mercados a los cuales se diversificó la inversión, la responsabilidad de este equipo fue cada vez mayor, a causa la diferencia de culturas y de idiomas, y sobre todo, por las diferentes estructuras organizacionales de cada empresa y planta productora.

Bajo esta estructura, CEMEX ha logrado tener presencia en los 5 continentes. Actualmente es vista como una empresa transnacional que cuenta con bajos costos de producción, alto nivel de tecnología desarrollada en sus sistemas de información y de producción, un capital solido y prudente, y, sobre todo, experiencia y filosofía laboral.

3.4. Conclusiones

Hoy en día, gracias al progreso de la globalización y las nuevas formas de generación de deuda, es más común ver empresas lograr su internacionalización; sin embargo, es de resaltar la importancia de este hecho cuando la empresa tiene su origen en algún país en vías de desarrollo. El caso de CEMEX es el único caso latinoamericano en el que se puede considerar una estructura de empresa transnacional (CEPAL, 2006: 115), esto es en consideración al número de mercados en los que tiene presencia, así como su ubicación geográfica.

Es cierto que hay otras empresas mexicanas que se encuentran en casos similares, pero ninguna tiene tanto impacto. De cierta forma, la demanda antidumping que se le presentó al inicio de los años noventa fue fructífera para la cementera, ya que fomento la reestructuración de su estrategia que solo estaba enfocada a un crecimiento dependiente de exportaciones.

En cuanto a las ventajas propietarias de CEMEX, se puede decir que son: el manejo de la ingeniería financiera, el grado de desarrollo tecnológico, capacidad de reestructuración de las nuevas adquisiciones, el alto valor agregado de sus productos por medio del "just in time",

etcétera. La localización de sus inversiones se encuentra en función de la condición de plantas, es decir si podían tolerar una reorganización, y el potencial de los mercados, los cuales deben de ser estratégicos y altamente competitivos. Las ventajas de internalización que busca esta empresa se basan en el abatimiento de los costos de transporte, adquirir mayor poder de mercado, mejorar su capacidad distributiva y de comercialización, e ingresar a mercados altamente competitivos, sin importar las restricciones con las que cuenten.

La empresa ha procurado estar siempre a la vanguardia, respondiendo así a las demandas que la globalización impone cada día.

4. La experiencia de CEMEX

4.1. Introducción

Como se ha podido analizar hasta el momento, el papel de las empresas transnacionales de países en desarrollo, y el impacto de sus inversiones, ya cuentan con relevancia a nivel mundial.

El desarrollo de CEMEX y las condiciones que le permitieron su desarrollo, han permitido que esta empresa no se haya conformado con el mercado nacional. La internacionalización lograda por la cementera durante poco más de 20 años, ha sido el fruto de una fuerte estructura organizacional; el tener una mayor presencia, iniciando por el mercado interno, representaba contar con un sistema administrativo y una filosofía que unificara y simplificara el funcionamiento de la empresa.

El primer antecedente de este tipo de organización en CEMEX se encuentra en la década de 1970. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, este primer esquema de administración de la cementera le permitió integrar sus nuevas adquisiciones y unificar sus operaciones. Dicho esquema de trabajo, con el paso de los años, ha evolucionado de tal forma que, actualmente, es considerado toda una filosofía dentro de la empresa.

La forma en la que CEMEX se ha organizado le ha permitido ser flexible en la toma de decisiones. Su estructura y flexibilidad han estado a prueba desde su integración, ya que ha logrado sortear con éxito distintos y constantes escenarios económicos adversos, característicos de los países en desarrollo.

Buscando de identificar las características de CEMEX como nueva empresa transnacional y los beneficios que esta posición le da, en este capítulo se analizarán tres aspectos importantes: la necesidad por crear una estructura organizacional y filosofía ante el reto de expansión, su desempeño como empresa y las ventajas que tiene ante diferentes escenarios económicos.

4.2. Estrategia de expansión y desarrollo de CEMEX

Para poder entender el origen de esta estrategia, se necesita considerar antecedentes en el manejo de la cementera. Durante la primera fase de crecimiento de CEMEX –de 1965 a 1985-, a pesar del apoyo brindado por Gobierno Federal¹⁴⁴, el crecimiento de la empresa se vio opacado por una rígida administración a pesar de la reestructuración de su esquema organizacional en la década de 1970; esto limitó la visión de crecimiento de la cementera (Fuentes-Berain, 2007).

No fue sino hasta la llegada a la dirección de Lorenzo H. Zambrano, en 1985, que inició una etapa de toma de decisiones que serían cruciales para CEMEX. La presencia de cementeras extranjeras en el país era inminente, por lo que se tenía que optar por un plan agresivo de crecimiento, en el que se consideraran aspectos como la tecnología.

La estrategia de expansión seguida por CEMEX surgió a la par de la apertura comercial en México; tenía la finalidad de mantener a la empresa en el mercado, de forma independiente, por medio de un crecimiento al exterior. Es así como CEMEX pasó de ser la cementera número 19 a nivel mundial en 1989, a ser la tercera en la actualidad (Cárdenas, 2006).

CEMEX logra su expansión internacional con fundamento en un mismo pensamiento, que logra posicionar en cada plaza a la que llega. Sus inversiones están realizadas con ciertos propósitos:

- La reducción de costos -de producción y comercialización- al hacer a las exportaciones no tan necesarias, ya que al momento en el que llega a un nuevo mercado por medio de la adquisición, la satisfacción de necesidades se vuelve a nivel local, cumpliendo así con el *just in time*¹⁴⁵ que demanda la globalización. Esto es una paradoja: a lo largo de su proceso de internacionalización, CEMEX ha tenido que regionalizarse para ir a la par de los procesos globalizadores.

¹⁴⁴ El que en ese entonces era el director general de CEMEX, Rodolfo Barrera, había negociado con el ex presidente José López Portillo el abastecimiento de cemento a cambio de una rápida depreciación de los activos que iban siendo adquiridos.

¹⁴⁵ El “just in time” es una herramienta que se encarga de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado (Jiménez: 1999)

- Fomentar la innovación tecnológica al toparse con una competencia cada vez más fuerte. La tecnología que ha fomentado la empresa se ve focalizada en diversos puntos, pero la más representativa es la tecnología de la información¹⁴⁶.
- Afianzar su reputación financiera. Al integrar nuevas empresas lo que hace CEMEX es dividir el peso de la producción en sus diferentes plazas, haciendo que cada una aporte a la producción total de la empresa lo necesario para que alcance un crecimiento significativo, esto será conforme a la importancia del mercado y el peso de la moneda local¹⁴⁷.

4.2.1.CEMEX Way

Como ya se mencionó, la directiva de CEMEX debía de identificar nichos de mercado en los que existiera la posibilidad de posicionarse, lo que se tenía que llevar a cabo bajo una filosofía empresarial capaz de mantener a la empresa unificada –y bajo un mismo propósito- a pesar de su presencia en diferentes lugares. Si no se trabajaba bajo un mismo marco organizacional, la empresa no lograría su consolidación en diferentes mercados y, en el peor de los casos, hasta hubiera sido absorbida por su competencia en el mercado mexicano.

Dicha filosofía es conocida actualmente como *CEMEX Way*, la cual *es una forma de manejar la empresa y una forma de llevar las operaciones de cada línea de negocios a cada país*. La implantación de dicha filosofía no ha sido complicada en México, ya que se ha trabajado con ella desde la fundación de la empresa; el problema se ha visto en el exterior, ya que algunos países no consideran a la metodología mexicana como eficiente y productiva (Cárdenas, 2006).

Esta filosofía está encausada a maximizar las ventajas que tiene CEMEX ante sus competidores, para hacerse más fuerte y representativa a nivel mundial. Una ventaja es la forma en la que incorpora sus compras o fusiones; con esto, CEMEX busca introducirse en mercados externos con alto grado competitivo, con la finalidad de explotar en ellos las economías de escala

¹⁴⁶ La tecnología de la información que implementa CEMEX es la causa de la estandarización de sus procesos a nivel global y, la que ha ayudado a mejorar el tiempo de integración de sus adquisiciones –el cual se ha reducido a 4 meses-.

¹⁴⁷ Al afianzarse y distribuir su producción en países más estables, hace que la empresa sea más rentable y sujeta a créditos mayores que le permitan realizar nuevas adquisiciones.

existentes, para que le permitan minimizar sus costos de producción y comercialización, y a su vez permanecer cerca de sus consumidores.

La implantación del *CEMEX Way* se apoya en nuevas tecnologías de información y estándares de procesos, los cuales reducen costos, facilitan la innovación, incrementan la habilidad de su personal para emplear nueva tecnología, mejoran la calidad de sus directivos, etcétera. De esta manera, la operación de CEMEX es las 24 horas, 7 días a la semana, todo el año.

Otro aspecto que CEMEX maneja como ventaja es su facultad de atraer, desarrollar y retener a sus empleados a nivel mundial; esto por medio también de su filosofía. La empresa no está tan interesada en conformar una empresa global por medio de la simple compra de acciones en diversos países, sino de conformarla con base al impulso que se le pueda dar al capital humano, para que éste pueda desempeñar sus actividades bajo estándares internacionales.

Contando con una filosofía que busca innovar los procesos de la empresa, la toma de decisiones que realiza gira en torno a esto. Lo que ha intentado CEMEX con su estrategia es dominar –en primer término– el mercado mexicano, que es distinguido un alto margen de riesgo, y posteriormente abarcar mercados más consolidados de menor crecimiento, pero que cuenten con la estabilidad de sus países de origen e ingresos en monedas fuertes.

El desarrollo del *CEMEX Way* como ventaja competitiva ha ayudado a la empresa a convertirse en una de las empresas con mayor impacto a nivel mundial. El mejor resultado de esta filosofía es el grado de internacionalización que ha alcanzado CEMEX. Esta filosofía se ha convertido en ejemplo para la reorganización de empresas del mismo sector.

4.2.1.1. La innovación como herramienta

Al estar en una industria tan competitiva, como la del cemento, CEMEX ha tenido que estar en constante innovación para poder mantener su lugar en el mercado. Al ser el cemento un producto en el que difícilmente se puede innovar, la empresa ha tenido que buscar otros aspectos que le permitan agregar indirectamente valor a su producto. Como ya se mencionó, este aspecto es el que sustenta el funcionamiento del *CEMEX Way*.

La forma que ha encontrado CEMEX para mantenerse en el gusto de sus clientes es brindarle lo que necesita, cuando y como lo necesita, esto requería un sistema que facilitara a cada uno de los empleados la tarea de vender más cemento. Para lograrlo, tuvieron que recurrir la fusión de distintas tecnologías desarrolladas en otros países.

Esta transformación inició en 1987, con la creación del departamento de tecnología de información, encabezado por Gelacio Íñiguez. En este mismo año, la cementera inició a controlar vía satélite todas sus operaciones: se implementa CEMEXNet. Esta red de comunicaciones permitió tener conocimiento de la producción y distribución al momento en cada una de las plantas de CEMEX en México. Para llevar a cabo esto, se requirió la actualización de sistemas computacionales que permitieran la transferencia de voz y datos (CEMEX: 2008).

Conforme este nuevo sistema iba creciendo, nuevos requerimientos se fueron presentando en el camino; el siguiente paso sería solucionar problemas en su logística. Fue así como en 1994, por medio de visitas a las centrales de FedEx, Exxon y Emergencias en Houston, CEMEX decide crear un sistema de gestión que trabajara con GPS y plataformas especializadas de tecnología de información¹⁴⁸. Con este nuevo sistema, no solo se mejoraron los tiempos de entrega, sino que los costos se lograron reducir en un 35%¹⁴⁹ (Ruelas-Gossi, 2004: 63).

Con estos cambios, en CEMEX se dieron cuenta que las ideas estaban en todas partes, solo tenían que prestar atención para saberlas identificar; por lo que se dedicaron a estimular la creación de nuevos y productivos proyectos dentro de la misma empresa. Se dispusieron dos equipos de trabajo para lograr este fin: el Comité de Innovación¹⁵⁰, encargado de definir un número de plataformas de innovación que fueran acordes a la filosofía de la empresa; y el Banco de Ideas¹⁵¹, enfocado para todos los empleados de CEMEX. Algunos proyectos que han

¹⁴⁸ Este sistema se llama GINCO, Gestión Integral del Negocio del Concreto.

¹⁴⁹ Por medio de la instalación de localizadores GPS y terminales de información en camiones repartidores, las centrales estaban en contacto con los conductores. Al momento en el que se realizaba un pedido, se le informaba a la unidad que estuviera más cercana al lugar de entrega, es así como se lograron repartos en un plazo no mayor a 20 minutos –antes un pedido era procesado en un mes y la entrega les llevaba 3 horas-.

¹⁵⁰ Este Comité estaría integrado por 3 vicepresidentes, 3 directivos y un consultor externo.

¹⁵¹ Esta base de datos es electrónica, para la cual todos los empleados están capacitados para utilizarla en cualquier momento.

surgido de este proceso de innovación han sido *Construmex*¹⁵² y *Construrama*¹⁵³ (Ruelas-Gossi, 2004: 65-70).

Al pasar los años, la correcta aplicación de las tecnologías de información a ideas tan sencillas es lo que le ha permitido a CEMEX afianzarse en cada mercado aprovechando cada oportunidad de negocio, sin dejar de lado su ideal de ser una empresa globalizada.

4.2.1.2. CEMEX Way en las adquisiciones

Para que tanto la filosofía de la empresa como sus expectativas de crecimiento pudieran tener éxito, debían de complementarse desde el principio. La cristalización del CEMEX Way se dio con la primera compra de la cementera en el extranjero; el fusionar empresas no representaba una simple suma de instalaciones y destrucción de identidades, sino la integración de toda una organización a una cultura laboral común.

Si se quería aprovechar al máximo lo que cada adquisición podía aportar al proyecto de CEMEX, estas debían asimilar el concepto y sistema que maneja la empresa. Esto se realizó por medio de equipos post-fusión, los cuales eran grupos encargados de supervisar, identificar y recopilar procesos de negocios de 9 áreas principales. La misión de estos equipos, conocidos como *e-groups*, era trabajar con equipos propios de las empresas adquiridas para comparar sus procesos con los manejados por CEMEX (Austin, 2004).

Los lineamientos utilizados del CEMEX Way por estos equipos de post-fusión fueron (Lessard y Reavis, 2009: 5-6):

- Gestionar eficientemente la base de conocimientos –global-,
- Identificar y difundir las mejores prácticas,
- Estandarizar los procesos de negocio,

¹⁵² Este proyecto consiste en la compra de materiales para la construcción en Estados Unidos para su posterior entrega en México. *Construmex* fue desarrollado para los mexicanos que se encontraban trabajando en Estados Unidos y enviaban dinero a sus familias para que pudieran construir sus casas, este proyecto les ofreció la oportunidad de ahorrarse entre un 10-20%, el cual se perdía en las comisiones por envío.

¹⁵³ *Construrama* es un proyecto que le permite a distribuidores de materiales para la construcción convertirse en una franquicia de la cementera. De esta forma, CEMEX también controlaba la comercialización de sus productos entre los pequeños consumidores.

- Implementar el uso de información clave y tecnologías basadas en Internet,
- Fomentar la innovación.

Lo que caracterizó a las adquisiciones de CEMEX fue el trabajo realizado por estos equipos, el cual permitió reutilizar aproximadamente el 20% de los procesos efectuados anteriormente por sus adquisiciones e implementarlos en el resto de la empresa. Este hecho hacía que las cementeras adquiridas aportaran algo a CEMEX y, con esto, se identificaran y unificaran de la empresa.

4.3. CEMEX en cifras

Con el análisis de las características más importantes de CEMEX, se ha podido comprender que esta empresa ha tenido un desarrollo como cualquier el de cualquier transnacional, lo que hace que resalte de las demás han sido las políticas que han guiado su crecimiento; esto puede ser visto con el análisis de datos financieros más relevantes.

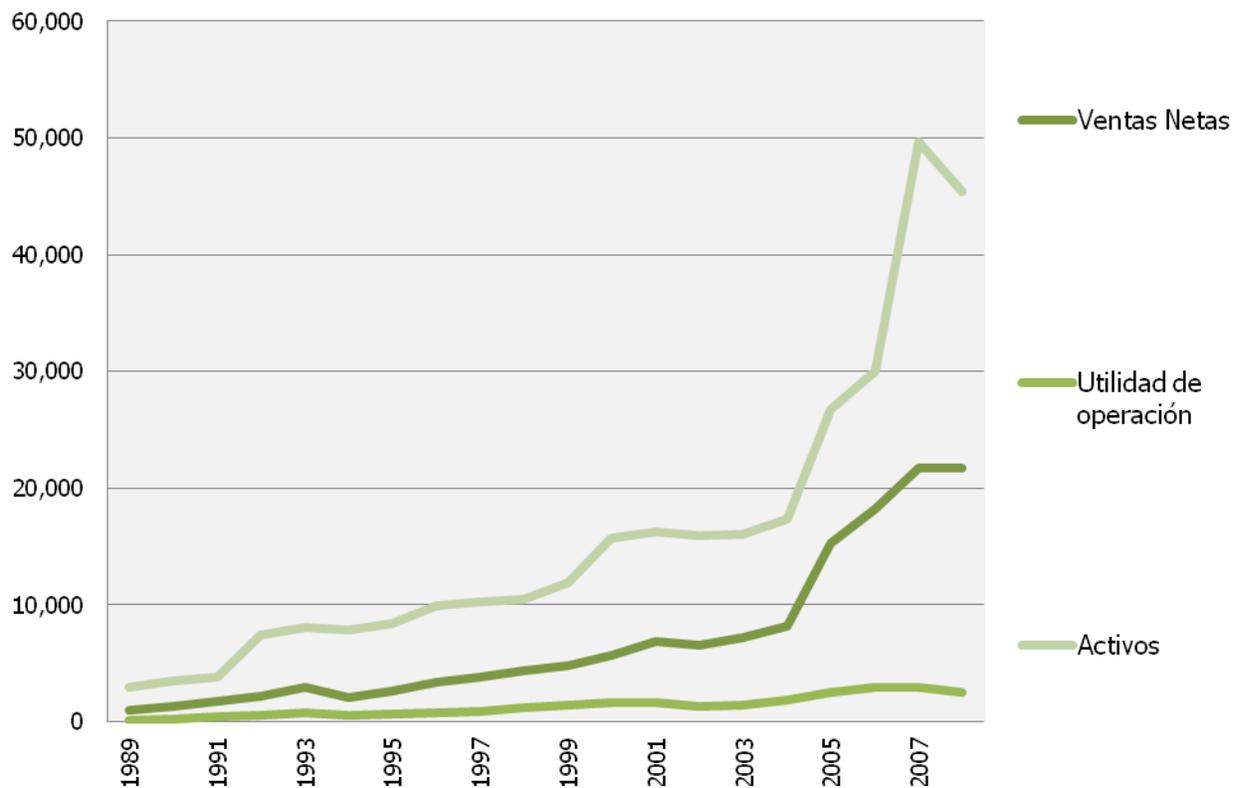
El crecimiento anual de las ventas de CEMEX fue, en promedio, de 20% durante los 19 años analizados en el gráfico 12. Durante este periodo se muestran dos decrementos; el primero se dio con la crisis de diciembre de 1994, cuando las ventas de la cementera se contrajeron un 27%. Tras el repunte obtenido después de la incursión en España, los directivos de CEMEX concluyeron que la única forma de poder superar esta crisis era intensificar sus adquisiciones en el extranjero y seguir innovando; optaron por realizar las inversiones en América Latina, región en la que fácilmente podría implementarse su modelo de negocio.

El segundo declive de ventas se da en 2002. En esta ocasión, un bajo desempeño de las ventas en Estados Unidos, la creciente complejidad del entorno económico y político de Venezuela y una disminución de precios en los países en los que operaba (CEMEX, 2003), provocaron una contracción del casi 6%.

En cuanto a la utilidad de operación, esta ha tenido un aumento anual en promedio de 23%, lo cual denota la rentabilidad de las actividades de CEMEX.

Otro punto a resaltar del gráfico 12 son los activos de la empresa, los cuales han crecido principalmente con todas las adquisiciones realizadas. En este rubro se dan tres decrementos principales; los dos primeros son mínimos y se dan en las etapas de crisis mencionadas anteriormente -para 1994 es del 1.54% y para 2002 es de 1.82%-. En 2008, CEMEX tuvo la mayor pérdida en activos a causa de la nacionalización de CEMEX Venezuela y la venta de sus participaciones en Austria, Hungría y las Islas Canarias.

Gráfico 12. Datos financieros relevantes de CEMEX (1989-2008)

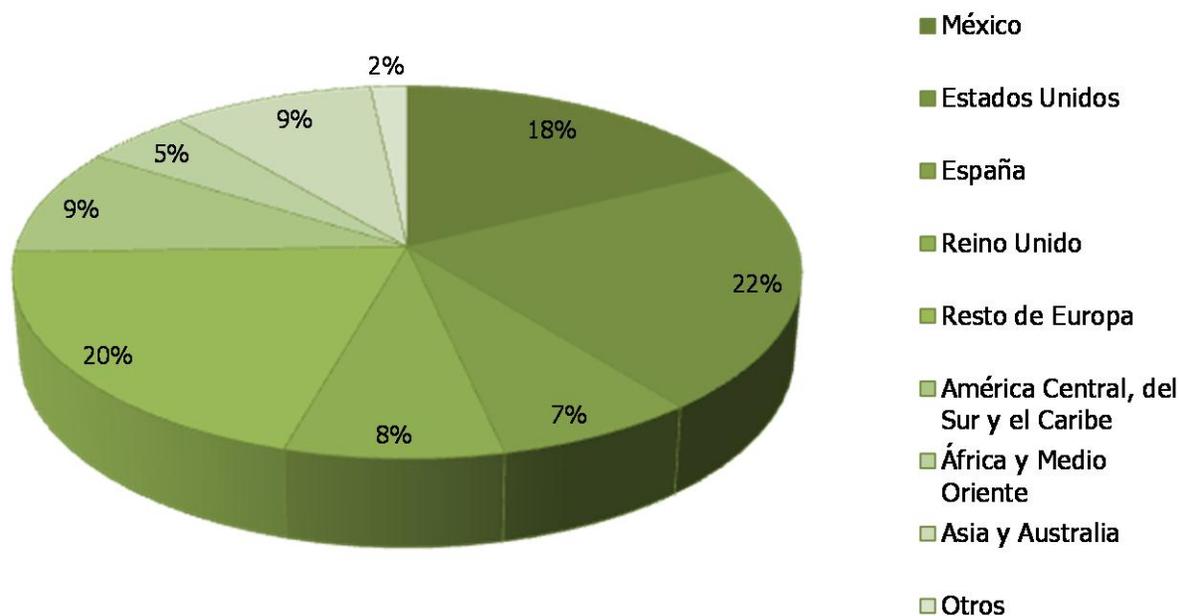


Nota: Cifras en millones de dólares.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de los Reportes Anuales de CEMEX, varios años.

Estos resultados muestran parte de la evolución de las operaciones de CEMEX en más de 50 países. En el siguiente gráfico se muestra la participación que cada región en las ventas actuales de la empresa:

Gráfico 13. Ventas de CEMEX por regiones, 2008



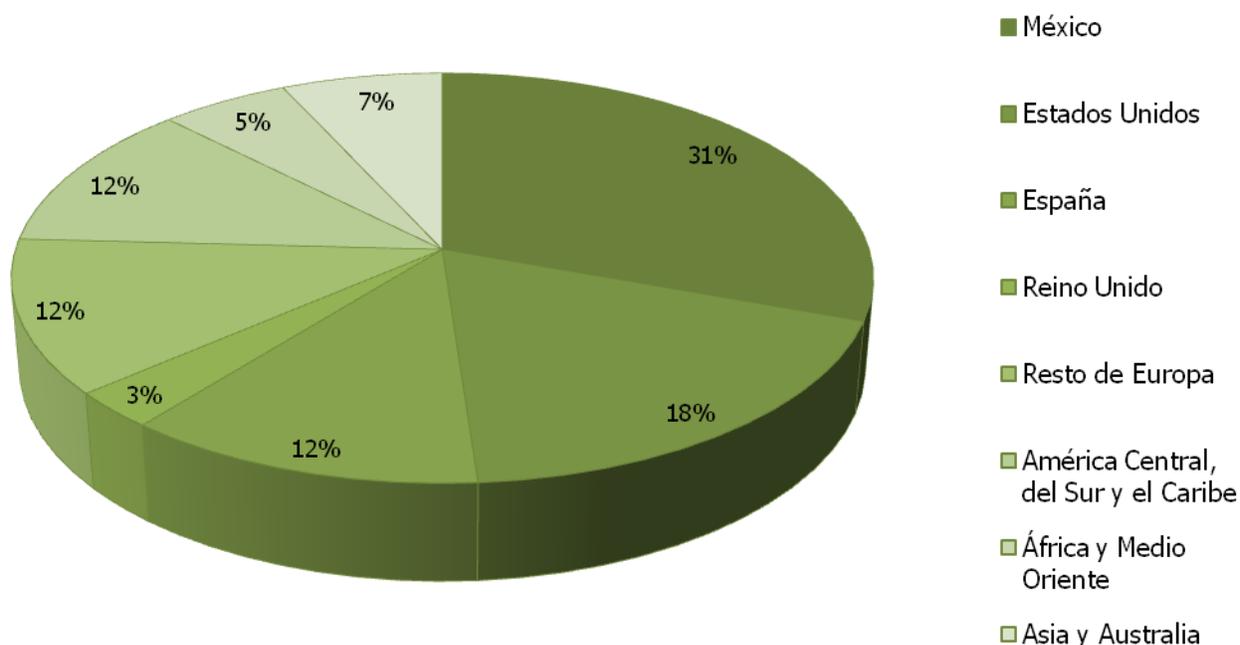
Nota: Estados Unidos incluye las operaciones del joint venture con Ready Mix USA. El resto de Europa incluye Alemania, Austria, Croacia, Letonia, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Noruega, Polonia, República Checa y Suecia. América Central, del Sur y el Caribe incluye Argentina, Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Puerto rico, República Dominicana y Venezuela (hasta julio de 2008). África y Medio Oriente incluye Egipto, emiratos Árabes Unidos e Israel. Asia incluye Bangladesh, China, Filipinas, Malasia y Tailandia.

Fuente: Reporte anual 2008. CEMEX.

Los esfuerzos por internacionalizar la empresa han permitido la diversificación en sus ventas. Como muestra el gráfico 13, es que el 75% ingresos de CEMEX provienen principalmente de Europa -25%- , Estados Unidos -22%- y México -18%-. Esto demuestra la importancia que ha tenido para la empresa mantener su mercado interno y localizarse en los lugares más competitivos, con la finalidad de mejorar sus estándares de calidad.

En cuanto a la producción se refiere, esta alcanzo los 95.6 millones de toneladas en el 2008. México sigue siendo el proveedor principal de CEMEX, realizando 29.2 millones de toneladas de cemento en 18 plantas; le siguen Estados Unidos y España.

Gráfico 14. Producción de CEMEX por regiones (2008)



Nota: Estados Unidos incluye las operaciones del joint venture con Ready Mix USA. El resto de Europa incluye Alemania, Austria, Croacia, Letonia, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Noruega, Polonia, República Checa y Suecia. América Central, del Sur y el Caribe incluye Argentina, Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Puerto rico, República Dominicana y Venezuela (hasta julio de 2008). África y Medio Oriente incluye Egipto, Emiratos Árabes Unidos e Israel. Asia incluye Bangladesh, China, Filipinas, Malasia y Tailandia.

Fuente: Reporte anual 2008. CEMEX.

Algo que hay que resaltar es la información de ventas y producción, las cuales no son equitativas. Parte de la producción de México, a pesar de las medidas antidumping, sigue siendo dirigida a Estados Unidos. Otro caso que está relacionado es el de España, quien también provee a la nación americana por medio de sus 17 terminales marítimas.

CEMEX tiene presencia en más de 50 países y mantiene negocios de comercialización en más de 100. Estas operaciones son manejadas por medio de subsidiarias en las que mantiene la mayoría del capital, y estas son:

Cuadro 24. Principales subsidiarias de CEMEX (2007-2008)

Subsidiaria	Porcentaje de Participación	
	2007	2008
CEMEX México S.A. de C. V	100	100
CEMEX España	99.8	99.8
CEMEX Venezuela S.A.C.A	75.7	-
CEMEX Inc. (Estados Unidos)	100	100
CEMEX S.A. (Costa Rica)	99.1	99.1
Assuit Cement Company (Egipto)	95.8	95.8
CEMEX Colombia	99.7	99.7
Cemento Bayano (Panamá)	99.5	99.5
CEMEX de Puerto Rico Inc.	99.9	99.9
CEMEX France Gestion S.A.S	100	100
CEMEX Australia Pty. Ltd.	100	100
CEMEX Asia Holdings Ltd. (Singapur)	100	100
Solid Cement Corporation (Filipinas)	100	100
APO Cement Corporation (Filipinas)	100	100
CEMEX Co. Ltd. (Tailandia)	100	100
CEMEX UK	100	100
CEMEX Investments Limited (RU)	100	100
CEMEX Deutschland, A.G. (Alemania)	100	100
CEMEX Austria P.L.C.	100	100
Dalmacijacement d.d. (Croacia)	100	99.2
CEMEX Czech Operations, s.r.o. (Rep. Checa)	100	100
CEMEX Polska (Polonia)	100	100
Danubiusbeton Betonkészítú kft (Hungría)	100	100
Ready Mix P.L.C. (Irlanda)	61.7	61.7
CEMEX Holdings Ltd. (Israel)	100	100
CEMEX SIA (Letonia)	100	100
CEMEX Topmix LLC, Gulf Quarries (Emiratos Árabes Unidos)	100	100
CEMEX Supermix LLC	100	100
CEMEX Falcon LLC	100	100

Fuente: Reporte Anual 2008. CEMEX.

Actualmente, la situación que impera en el mercado es alarmante, ya que ha empezado a afectar a CEMEX en todos los rubros, incluyendo el número de personal que laboraba con ellos,

el cual ha disminuido en más del 10%: de 67,000 personas que laboraban en CEMEX posterior a la compra de Rinker Group, actualmente laboran 57,000-.

4.4. Escenarios adversos para CEMEX

Retomando el escenario económico actual y los estragos que este ha provocado en CEMEX, es necesario analizar la forma en la que se ha adaptado a este cambio; sus condiciones de origen le permiten afrontar de diferente forma este tipo de situaciones, en comparación con cualquier empresa proveniente de condiciones más favorables.

El origen de este nuevo periodo de crisis está en el mercado hipotecario de Estados Unidos. Desde 2003, a causa de una mayor liquidez, se originó un incremento en la emisión de préstamos hipotecarios en dicho mercado; dos tercios de los mismos eran otorgados a personas con una capacidad de pago menor a la promedio¹⁵⁴.

Para poder mantener esta situación, la banca decide bursatilizar estos préstamos; para mantener los flujos de recursos y la baja tasa de riesgo se empezó a vender esta deuda a fondos de inversión, bancos, administradoras de pensiones, compañías de seguros, etcétera.

Esta vulnerable situación no soportó las medidas implementadas, en 2004, por la Reserva Federal de los Estados Unidos con la finalidad de controlar la inflación. Al incrementar el tipo de interés de un 1% a 5.25%, se dio un incremento en el precio de la vivienda. Esta situación arrastró a los clientes a condiciones de impago, lo que repercutió en problemas de liquidez en distintas entidades hipotecarias. Para 2006, esta crisis provocó la quiebra de los prestamistas afectados y una caída del 40% en el índice bursátil de la construcción (Becerril, 2009).

Esta situación representó para CEMEX una desaceleración en sus principales mercados –Estados Unidos y Europa- y un incremento en sus costos. La experiencia que esta cementera ha adquirido a lo largo de su trayectoria le ha permitido sortear situaciones similares, y esta crisis no debería de ser la excepción.

¹⁵⁴ Los préstamos hipotecarios dirigidos a este segmento de la población crecieron un 23% en un periodo de 5 años: en 2000 dichos préstamos equivalían a 150 mil millones de dólares, mientras que en 2005 sumaron 650 mil millones de dólares.

La crisis en el mercado hipotecario fue afrontada por la empresa bajo los lineamientos del CEMEX Way. Lo que esta filosofía aporta son los lineamientos para gestionar y adaptar su red global de operaciones a las nuevas condiciones del mercado; las prioridades de la empresa para recuperar su flexibilidad se centran en:

- Optimizar la estructura organizacional, permitiendo así dirigir y operar la empresa con menos recursos.
- Ajustar la producción para satisfacer la demanda, la cual es inestable.
- Optimizar la operación logística.
- Economías de escala para el abastecimiento mundial.
- Incrementar el uso de combustibles alternativos y reducir costos.

Estas prioridades permitieron una reestructuración de la estrategia de negocio de CEMEX, la cual permitirá que su estructura sufra la menor cantidad de estragos posibles. Las principales medidas tomadas por la empresa ante este nuevo reto son:

- Maximizar el flujo de efectivo y dirigirlo a la reducción de deuda.
- Reducción de costos en todas las operaciones, las cuales serán adecuadas a la demanda actual. Con la implantación del Programa Global de Eficiencia y reducción de Costos, se han identificado sinergias por 700 millones de dólares. Algunas medidas han sido el cierre de 27 hornos de cemento, la suspensión de actividades en 300 plantas de concreto y el cierre de 50 sitios de agregados; además de la reducción de personal en 10%.
- Reducción de inversiones de capital: paros en obras y cancelación de iniciativas adicionales de expansión.
- Identificación y venta de activos. Los recursos obtenidos por la venta de las participaciones en Austria, Hungría y las Islas Canarias¹⁵⁵ se destinó al pago de deuda.

Con la implementación de estas medidas, CEMEX puede ser vista como una empresa independiente de medidas gubernamentales de apoyo, de las cuales son objeto otras empresas

¹⁵⁵ Los activos en Austria y Hungría fueron vendidos a Strabag SE por 310 millones de euros, mientras que la participación en las Islas Canarias fue adquirida por Cimpor Cementos de Portugal SGPS SA en 162 millones de euros.

transnacionales, principalmente provenientes de países en desarrollo. Como se ha analizado en apartados anteriores, el modelo de empresa transnacional propuesto por CEMEX le permite ser flexible ante cualquier adversidad.

4.5. Conclusiones

Las características que se han analizado hasta el momento permiten plasmar un panorama general de la empresa; se puede concluir que los aspectos que definen a CEMEX como nueva empresa transnacional, y la diferencia de aquellas provenientes de países desarrollados, son:

- La filosofía empresarial de CEMEX, la cual rige todas las acciones de la empresa.
- Su modelo de negocios: CEMEX no busca vender solamente cemento, sino que busca prestar el mayor servicio para la completa satisfacción de sus clientes.
- Su estructura organizacional: la homologación de actividades permite una rotación constante de empleados, sin importar su nacionalidad; esto implica la formación de capital humano que esté capacitado para desarrollar cualquier actividad y darle la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.
- La constante innovación: cada planta y oficina que integra una empresa de la dimensión de CEMEX no puede administrarse de forma independiente. El uso de las tecnologías de la información ha sido la principal herramienta para que la cementera mantenga control y pueda tener conocimiento de lo desarrollado en cada una de sus plantas, hornos, canteras, terminales, centros de distribución, etcétera. Otro uso que se le ha dado a la tecnología es el agregar valor agregado al producto por medio de la innovación en los servicios que brinda al momento de su colocación en el mercado: desde re articular la logística de distribución hasta la creación de mercadotecnia local.
- Una estrategia de expansión agresiva enfocada a mercados desarrollados, quienes cuentan con un crecimiento constante que brinda estabilidad económica y; a mercados emergentes, los cuales cuentan con una creciente demanda de materiales de construcción y son dinámicos, aunque presentan problemas políticos, económicos y/o sociales que incrementan el riesgo de la inversión. La

diversificación de mercados le brinda a la empresa una flexibilidad económica que le permite sacar ventaja en condiciones adversas.

- El papel de CEMEX en la economía mexicana no es visto como un símbolo nacional, como son vistas ciertas empresas transnacionales surgidas en países desarrollados.

A pesar de que es una empresa relativamente joven, CEMEX ha logrado alcanzar un mayor número de metas que cualquiera de sus competidores en el mismo tiempo.

Conclusiones generales

A lo largo de esta investigación se ha demostrado la relevancia de las empresas transnacionales de países en desarrollo dentro de la mecánica de la economía mundial. El hecho de que se hayan originado bajo circunstancias adversas no representó un impedimento para que se expandan.

El proceso de apertura comercial permitió que países proteccionistas entraran en la dinámica de la globalización. Esto los enfrentó, en sus propios mercados, contra economías altamente competitivas que apostaban por tecnología como único medio de desarrollo; la aplicación de tácticas agresivas de crecimiento sería la única posibilidad de sobrevivir en el mercado.

En el caso de México, como se pudo observar en el primer capítulo, pocas empresas entendieron el cambio que tenían que realizar para seguir vigentes. Esta investigación se enfoca en el caso de CEMEX, empresa perteneciente a una industria básica. Esta empresa es uno de los pocos casos que se puede considerar global, esto es en consideración al número de mercados en los que tiene presencia, así como su ubicación geográfica.

CEMEX comprendió la necesidad de evolucionar, de ahí el que, a través de un cambio directivo, quisiera iniciar una nueva etapa. En un periodo relativamente corto -20 años- esta empresa logró globalizarse por medio de la incursión en otros mercados, de fuertes inversiones y nuevos negocios de comercialización.

Su estrategia inicial se enfocó al fortalecimiento del aparato productivo y organizacional de la empresa; estaban conscientes de sus limitantes y sabían que su única ventaja competitiva era la capacidad de transformar experiencias adquiridas en conocimiento. Dieron el primer paso al entrar en el mercado más importante de la región: Estados Unidos; lograron complementar sus conocimientos con sistemas desarrollados en dicho país, y así, incrementar la competitividad de la empresa.

Las circunstancias obligaron que CEMEX reestructurara su estrategia de expansión. Las dificultades que se presentaban para mantenerse en el mercado estadounidense eran cada vez mayores, por lo que se optó por invertir en un mercado similar al mexicano, el cual, le permitiera seguir teniendo presencia en Estados Unidos. De cierta forma, la demanda antidumping fue fructífera para la empresa, ya que dejó el crecimiento por medio de importaciones a un lado. Fue así como España se convirtió en el lugar idóneo; con el tiempo y la maduración de su inversión, se convertiría en el principal aval para las siguientes adquisiciones de CEMEX.

Tras la compra de activos en otros países, la cementera mexicana explotó sus ventajas competitivas. La experiencia adquirida tras las fusiones en México fue aprovechada al crear un equipo post-fusión, el cual se enfocó en sanear, integrar y mejorar las actividades de las nuevas adquisiciones.

Conforme pasaron los años y las necesidades del negocio lo fueron requiriendo, la expansión de CEMEX logró llevar a la empresa a nuevos continentes y mejorar su posición en los que ya se encontraba. El trabajo llevado a cabo por los equipos post-fusión fue mejorando con cada integración; no solo detectaban sinergias importantes o incrementaban la productividad de las plantas, sino que lograban la completa integración de estas nuevas empresas en tiempos record.

Además de contar con la capacidad de reorganizar, CEMEX estaba enfocado a la innovación tecnológica desde sus inicios, lo cual le favoreció para mantenerse tanto en mercados emergentes como en los desarrollados. La empresa ha procurado estar a la vanguardia, respondiendo así a las demandas que sus clientes y la misma globalización le imponen cada día.

El hecho de que se una empresa surja en un país con desarrollo bajo no es una limitante para el crecimiento empresarial. De esta forma se puede afirmar que, con lo desarrollado en estos cuatro capítulos, se aceptan las hipótesis planteadas por esta investigación, ya que la evolución de CEMEX muestra que:

- Esta empresa cuenta con un desarrollo distinto al de sus principales competidores, los cuales son catalogados como ET de PD.
- La estrategia de internacionalización permitió el desarrollo de las ventajas competitivas de CEMEX, las cuales se centraron en la innovación en el modelo de negocio, y están cristalizadas en el CEMEX Way.
- Los lineamientos bajo los cuales la empresa se rige son flexibles, puesto que provienen de la experiencia adquirida tras librar distintos problemas económicos, tanto en su mercado interno como en el exterior. Esto les da la oportunidad de cambiar su estrategia en cualquier momento, pero sin abandonar sus objetivos principales.

Por la complejidad de sus inversiones, el futuro de CEMEX seguirá dependiendo de su capacidad de adaptación ante las adversidades.

Es importante considerar que su nivel de deuda es sumamente elevado, además de que su principal fuente de financiamiento es la emisión de papel bursátil. La crisis hipotecaria detonó una volatilidad en los mercados financieros nunca antes vista, por lo que el control de sus finanzas y la búsqueda de reducción de costos -pilares de la estrategia de CEMEX- serán fundamentales en esta nueva etapa.

Las condiciones actuales pondrán cada día a prueba a la cementera, ya que no debe de perder el objetivo de contar con un crecimiento sostenido. La tendencia es marcada a una difícil y tardía recuperación, para CEMEX es necesario reducir su deuda, pero no debe de exceder de la venta de activos, sino buscar nuevas formas de negocio.

Bibliografía

- Bajo Rubio, Oscar. *Teorías del Comercio Internacional*. Antoni Bosch editor. Barcelona, 1991.
- Barragán Villareal, Juan Ignacio y Mario Cerutti. *CEMEX: del mercado interno a la empresa global*. México, 1999.
- Basave Kunhardt, Jorge. *La Inversión Extranjera Directa de las corporaciones Empresariales Mexicanas*, en Basave Kunhardt, Jorge. *Empresas mexicanas ante la globalización*. UNAM-IIE-DGAPA-Miguel Ángel Porrúa Gpo. Editorial. México, 2000
- Brealey, Richard, Stuard Myers y Alan Marcus. *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw Hill. México, 2004.
- Bueno Campos, Eduardo y Patricio Morcillo Ortega. *Fundamentos de economía y organización industrial*. McGraw Hill. España, 1993.
- Cerutti, Mario. *Propietarios, Empresarios y Empresas en el Norte de México*. Editorial Siglo XXI. México, 2000.
- _____. (coord). *Del Mercado protegido al mercado mundial. Monterrey, 1925-2000*. Ed. Trillas/UANL. México, 2003.
- Choate, William T. *Energy and emission reduction opportunities for the cement industry*. Industrial Technologies Program, US Department of Energy. Diciembre, 2003.
- Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López. *Las Multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Fondo de Cultura Económica. Argentina, 1999.
- Clear, Chris. *Forty years of UK cement manufacture – 1966 to 2006* en *Concrete*. Julio 2006.
- Dabat, Alejandro. *Empresa trasnacional, globalización y países en desarrollo*, en Basave Kunhardt, Jorge. *Empresas mexicanas ante la globalización*. UNAM-IIE-DGAPA-Miguel Ángel Porrúa Gpo. Editorial. México, 2000.

- Díaz Vázquez, Raquel. *Las teorías de la localización de la Inversión Extranjera Directa: Una aproximación*, en *Revista Galega de Economía*, vol. 12, núm. 1. 2003
- Dunning, John (Comp.). *La empresa multinacional*. Fondo de Cultura Económica. México, 1976.
- _____. *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley Publishig Co., Wokingham, 1993.
- _____. "The Geographical Sources of the Competitiveness of firms: Some results of a New Survey", en *Transnational Corporations*, vol. 3, núm. 1. 1996.
- _____. "Globalization, Economic restructuring and development", en *Discussions papers in International Investment and Business Studies*, num. 187, University of Reading; citado por Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López. *Las Multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Fondo de Cultura Económica. Argentina, 1999.
- Durán Herrera, Juan José. *Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española* en *Información Comercial Española*, Núm. 799. Ministerio de Economía. Madrid, Abril-Mayo 2002.
- _____. *La "gobernanza" de las empresas multinacionales en una economía globalizada*, en González Laxe, Fernando y Julio G. Sequeiros Tizón. *Orden Económico Mundial*. Net Biblio. Coruña, 2003.
- _____. *La Inversión Directa Extranjera en el Siglo XX. La persistente multinacionalización de la empresa*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Dymsza, William A. *Multinational Business Strategy*. McGraw Hill. Estados Unidos, 1972.
- Environment Agency. *Measuring environment performance. Sector report for the cement industry*. Versión 1. Noviembre, 2005.
- Fajnzylber, Fernando y Trinidad Martínez Tarragó. *Las empresas transnacionales: Expansión a nivel mundial y proyección en la industria mexicana*. Fondo de Cultura Mexicana. México. 1987

- Garrido, Celso. *El caso mexicano*, en Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López. *Las Multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Fondo de Cultura Económica. Argentina, 1999.
- _____. *Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México*, en Bancomext. *Comercio Exterior*. México, Diciembre 2001.
- Grosse, Robert y Jack N. Behrman. *Teoría en Negocios Internacionales*. UNCTAD. 1992.
- Henisz, Witold J. *the power of the Buckley and Casson thesis: the ability of manage institutional idiosyncrasies*. Journal of International Bussines Studies. Marzo, 2003.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. y Comisión de Principios de contabilidad. *Boletín B-7: Adquisiciones de negocios*. Noviembre, 2003.
- Krugman, Paul R. y Maurice Obstfeld. *Economía Internacional: teoría y política*. McGraw Hill. Madrid. 1995.
- Lessard, Donald R. y Cate Reavis. *CEMEX: Globalization "The Cemex Way"*. MIT Sloan Management. Marzo 5, 2009.
- Louffat Olivares, Enrique. *Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones. Un estudio multicaso*. Cuadernos de difusión – ESAN No. 16. Junio, 2004.
- Mandujano Rojas, Victor Hugo. *Fusiones y adquisiciones: alternativas de alianzas estratégicas y el caso CEMEX*. Tesis profesional para obtener el grado de Licenciado en Economía. Facultad de Economía – UNAM. 2008.
- Miranda Guerrero, Gabriela Guadalupe. *El impacto de las Joint Ventures en el desarrollo de México: El caso del sector automotriz de autopartes*. Tesis profesional para obtener el grado de Licenciado en Relaciones Internacionales – UDLAP. 2008.
- Porter, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara. Buenos Aires Argentina. 1991.
- _____. *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía editorial continental. Octava reimpression, 1992. México.

- Ruelas-Gossi, Alejandro. *Innovar en mercados emergentes: El paradigma de la T grande*. Harvard Business Review, América Latina. Febrero, 2004.
- Subdirección General de Estudios del Sector Exterior (SGESE). *El patrón del comercio mundial: Comercio interindustrial e intraindustrial*. Boletín Económico ICE No. 2765. España, 2003.
- Solís Manjarrez, Leopoldo y Arturo Díaz de León. *Globalización Económica: reformas estructurales y políticas de Estado*. Instituto de Investigación Económica y Social Lucas Alamán, A. C. México, 2004.
- _____. *La infraestructura y Competitividad en México (Desde una perspectiva del cambio tecnológico y la globalización)*. Estado. Instituto de Investigación Económica y Social Lucas Alamán, A. C. México, 2006.
- Solís Manjarrez, Leopoldo y Carlos Palencia Escalante. *México en la Coyuntura Internacional*. Instituto de Investigación Económica y Social Lucas Alamán, A. C. México, 2007.
- Tafunell, Xavier. *En los orígenes de la ISI: La industria del Cemento en Latinoamérica (1900-1930)*. Departamento de Economía y Empresa. Universitat Pompeu Fabra. 2003.
- Trajtenberg, Raúl. *El concepto de empresa transnacional*. Universidad de la República/Facultad de Ciencias sociales/Departamento de Economía. Uruguay, Agosto 1999.
- Van Oss, Hendrik G. *Background facts and issues concerning cement and cement data*. US Geogical Survey, 2005.
- Vidal, Gregorio. *Expansión de las empresas transnacionales y profundización del subdesarrollo: ¿Cómo construir una alternativa al desarrollo?* UAM Iztapalapa. México, 2003.
- Villarreal, René. *Economía Internacional. I. Teorías clásicas, neoclásicas y su evidencia histórica*. Primera Reimpresión. Fondo de cultura Económica. México. 1989.

AP. *Procede Venezuela a expropiar a CEMEX*, en EXonline.com.mx. Martes 19 de Agosto, 2008. Consultado en: http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/procede_venezuela_a_expropiar_cemex/324262, el 6 de marzo, 2009, 16:15 hrs.

Arroyo, Mercedes. *Alfred D. Chandler JR. y el debate en torno a su obra intelectual*. Biblio 3w. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales. N° 141. Universidad de Barcelona. 4 de Marzo, 1999. Consultado en: <http://www.ub.es/geocrit/b3w-141.htm> el 23 de marzo, 2009, 14:00 hrs.

Austin, Marc. *Global Integration, The CEMEX Way* en Corporate Dealmaker. Enero-Febrero, 2004. Consultado en http://www.thedeal.com/corporatedealmaker/2004/02/global_integration_the_cemex_w.php el 9 de abril, 2009, 16:45 hrs.

Barjot, Dominique. *Holcim: From the family business to the global leadership*. Paris-Sorbone University. 2007. Consultado en: www.unige.ch/ses/istec/EBHA2007/papers/Barjot.pdf el 4 de marzo, 2009, 15:00 hrs.

Baron, David P. y Justin Adams. *CEMEX and Antidumping*. Graduate School of Business. Stanford University. Enero, 1994. Consultado en: <http://www.modelo.edu.mx/maestros/archivos/marketing/Cemex%20and%20Antidumping.pdf> el 1 de marzo, 2009, 14:50 hrs.

BBCMUNDO.com *CEMEX y una compra histórica* en BBCMUNDO.com. Lunes, 27 de septiembre, 2004. Consultado en: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_3694000/3694316.stm, el 1 de marzo, 2009, 19:15 hrs.

British Cement Association. Consultado en: <http://www.cementindustry.co.uk/>, el 5 de noviembre, 2008, 20:00 hrs.

Cámara Nacional del Cemento. Consultado en: www.canacem.org.mx. el 31 de octubre, 2008, 19:30 hrs.

Cárdenas Estandía, Rogelio. *Los mexicanos podemos ser tan buenos como cualquiera: Lorenzo Zambrano*, en "El Financiero", 18 de Octubre, 2006. Consultado en: <http://fox.presidencia.gob.mx/buenasnoticias/?contenido=27807&pagina=17>, el 29 de Abril de 2008, a las 20:00 hrs.

Castilleja Jesús. *Concreta CEMEX compra en Egipto* en Palabra/Agencia Reforma. 23 de Noviembre, 1999. Consultado en: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-2433582_ITM?email=cachimina@hotmail.com&library=, el 7 de marzo, 2009, 15:00 hrs.

Cemento Hormigón. *CEMEX España, nueva denominación social de Valenciana de Cementos*. Cemento Hormigón, Revista Técnica. Número 839, Agosto 2002. Consultado en: http://www.cemento-hormigon.com/contenidoPag.asp?id_rep=153, el 1 de marzo, 2009, 19:30 hrs.

CEMEX. <http://www.cemex.com>, Consultada el 9 de abril, 2008, 20:00 hrs.

_____. *CEMEX negocia adquisición de participación minoritaria en dos plantas de Filipinas*. Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. 29 de Septiembre, 1997. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_092997.asp, el 6 de marzo, 2009, 18:50 hrs.

_____. *CEMEX finaliza negociaciones para adquirir participación minoritaria en firma filipina*. Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. 17 de Octubre, 1997. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_101797.asp, el 6 de marzo, 2009, 19:00 hrs.

_____. *CEMEX anuncia la formación de CEMEX Asia Holdings*. Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Julio 12, 1999. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_071299.asp, el 7 de marzo, 2009, 14:00 hrs.

_____. *Aceptan oferta de CEMEX en licitación de Assiut Cements en Egipto*. Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Agosto 3, 1999. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_080399.asp, el 7 de marzo, 2009, 14:10 hrs.

- _____. *CEMEX adquiere Assiut Cements de Egipto.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Noviembre 22, 1999. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_112299.asp, el 7 de marzo, 2009, 14:15 hrs.
- _____. *CEMEX finaliza la venta de participación en Semen Gresik.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. 27 de Julio, 2006. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_072706.asp, el 6 de marzo, 2009, 20:00 hrs.
- _____. *CEMEX realiza oferta para adquirir Rinker por US\$12,800 millones de dólares.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. 27 de Octubre, 2006. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_102706.asp, el 6 de marzo, 2009, 18:50 hrs.
- _____. *Respuesta de Rinker no representa alternativa de valor a la oferta de CEMEX.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Diciembre 4, 2006. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_120406.asp, el 8 de marzo, 2009, 20:00 hrs.
- _____. *CEMEX presenta oferta revisada para adquirir Rinker.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Abril 9, 2007. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_040907.asp, el 8 de marzo, 2009, 20:10 hrs.
- _____. *CEMEX presenta plazo para adquirir Rinker. Accionistas de Rinker recibirán dividendo. Perpetual aceptará la oferta de CEMEX.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Mayo 6, 2007. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_050607.asp, el 8 de marzo, 2009, 20:20 hrs.
- _____. *CEMEX alcanza más de 50% de participación en Rinker. Oferta por Rinker es declarada incondicional. Oferta expira el 22 de junio de 2007.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Junio 7, 2007. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_060707.asp, el 8 de marzo, 2009, 20:50 hrs.
- _____. *CEMEX anuncia que cancelará derecho de retiro cuando la oferta por Rinker sea declarada incondicional.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Mayo 10, 2007. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_051007.asp, el 8 de marzo, 2009, 20:30 hrs.

_____. *CEMEX confirma cancelación de derecho de retiro cuando oferta por Rinker sea declarada incondicional.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Junio 5, 2007. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_060507.asp, el 8 de marzo, 2009, 20:40 hrs.

_____. *CEMEX alcanza más de 90% de Rinker. CEMEX inicia adquisición obligatoria.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Julio 10, 2007. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_071007.asp, el 8 de marzo, 2009, 21:00 hrs.

_____. *CEMEX anuncia mayores sinergias por integración de Rinker.* Comunicado de prensa. Monterrey, Nuevo León, México. Marzo 5, 2008. Consultado en: http://www.cemex.com/espa/qr/mc_pr_030508.asp, el 8 de marzo, 2009, 21:10 hrs.

CEMEX Panamá. Consultado en: <http://www.cemexpanama.com>, el 5 de marzo, 20:17hrs.

Cook, Robert. *Mexico's Cement Exports to the US and the dispute on it.* TED Cases Studies, Volúmen 3, Número 2. Mandala Projects. American University. Washington, DC. Junio, 1994. Consultado en <http://www.american.edu/TED/cemex.htm>, el 1 de marzo, 2009, 14:00 hrs.

Cooperativa La Cruz Azul. Consultado en: www.cruzazul.com.mx. el 3 de noviembre, 2008, 20:00 hrs.

EFE. *Autorizan a CEMEX compra de británica RMC* en El Universal. Bruselas, 9 de diciembre, 2004. Consultado en: http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_notas=258882&tabla=notas, el 2 de marzo, 2009, 20:50 hrs.

_____. *CEMEX consigue un crédito para comprar Valenciana y Sansón* en El País. Nueva York, 29 de Agosto, 1992. Consultado en http://www.elpais.com/articulo/economia/MEXICO/ESPANA/MEXICO/SANSON/CEMEX/VALENCIANA_DE_CEMENTOS/Cemex/consigue/credito/comprar/Valenciana/Sanson/elpepico/19920829elpepico_2/Tes, el 1 de marzo, 2009, 19:00 hrs.

El Semanario. *Lorenzo, El Magnífico, saca la casta con CEMEX*. México; 5 de marzo, 2008. Consultado en http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=5336, el 1 de marzo, 2009, 13:15 hrs.

Habeica, Anibal. *CEMEX apuesta en Mercados Desarrollados*. Reporte de Empresas. Análisis Accionario. Scotian Inverlat Casa de Bolsa. 5 de Octubre, 2004. Consultado en <http://www.scotiabank.com.mx/resources/PDFs/Empresarial/2004/cemexe051004.pdf> , el 2 de marzo, 2009, 21:00 hrs.

Fuentes-Berain, Rossana. *Zambrano, el creador del "CEMEX Way"* en CNNExpansión.com. Jueves, 30 de agosto, 2007. Consultado en: <http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2007/8/30/zambrano-201c-el-contreras201d>, el 8 de abril, 2009, 18:00hrs.

Hernández, Santiago. *CEMEX comprará la cementera Sansón a Unifund por 58.000 millones de pesetas*. El País. Madrid, 21 de Julio, 1992. Consultado en http://www.elpais.com/articulo/economia/SANSON/CEMEX/Cemex/comprara/cementera/Sanson/Unifund/58/000/millones/pesetas/elpepieco/19920721elpepieco_4/Tes/ el 1 de marzo, 2009, 18:00 hrs.

_____. *CEMEX creará una "holding" con Valenciana y Sansón y venderá el 49% del capital* en El País. Madrid, 25 de Julio, 1992. Consultado en http://www.elpais.com/articulo/economia/SANSON/CEMEX/VALENCIANA_DE_CEMENTOS/Cemex/creara/holding/Valenciana/Sanson/vendera/49/capital/elpepieco/19920725elpepieco_15/Tes/, el 1 de marzo, 2009, 18:30 hrs.

_____. *El poder Azteca* en El País. Madrid, 3 de Agosto, 1992. Consultado en: http://www.elpais.com/articulo/economia/UNION_EUROPEA/ESPANA/UNION_EUROPEA/SANSON/UNION_EUROPEA/CEMEX/VALENCIANA_DE_CEMENTOS/poder/azteca/elpepieco/19920803elpepieco_4/Tes/, el 1 de marzo, 2009, 18:25 hrs.

Hernández, Sergio y M. Á. Noceda, *Citibank y Gpo. Santander avalan la OPA de CEMEX sobre valenciana de Cementos* en El País. Madrid, 8 de Julio, 1992. Consultado en: http://www.elpais.com/articulo/economia/CITIBANK/BANCO_DE_SANTANDER/CEMEX/VA

LENCIANA DE CEMENTOS/Citibank/Grupo/Santander/avalan/OPA/Cemex/Valenciana/Cementos/elpepico/19920708elpepico_11/Tes el 1 de marzo, 2009, 18:20 hrs.

_____, *Citibank y Gpo. Santander avalan la OPA sobre el 100% de Valenciana de Cementos en El País.* Madrid, 7 de Julio, 1992. Consultado en: http://www.elpais.com/articulo/economia/CEMEX/VALENCIANA_DE_CEMENTOS/mexicana/Cemex/lanza/OPA/Valenciana/Cementos/elpepico/19920707elpepico_9/Tes, el 1 de marzo, 2009, 18:10 hrs.

Holcim Apasco. www.holcim.com/mx. Consultada el 3 de noviembre, 2008, 18:15 hrs.

Holcim Canada. <http://www.stlawrencecement.com>. Consultada el 10 de febrero, 2009, 15:00 hrs.

Holcim Group. www.holcim.com. Consultada el 10 de febrero, 2009, 14:25 hrs.

Lafarge Group. Consultado en: <http://www.lafarge.com>, el 2 de marzo, 2009, 15:00 hrs.

Lafarge North America. Consultado en: <http://www.lafarge-na.com>, el 2 de marzo, 2009 16:00 hrs.

Ministro de Industria, Turismo y Comercio. Gobierno de España. *Directiva IPPC*. Consultado en: <http://www.mityc.es/Desarrollo/Seccion/Medioambiente/Contaminantes/IPPC/>, el 18 de noviembre, 2008, 18:00 hrs.

Moody, John. *El maestro del riesgo*, en CNNExpansión.com. Miércoles 29 de noviembre, 2003. Consultado en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/principal/2006/11/29/el-maestro-del-riesgo>, el 1 de marzo, 2009, 19:00 hrs.

Multiva. *Análisis Fundamental. Cemex Adquiere RMC*. MultiSemanal. Dirección de Análisis. MultiValores Grupo Financiero. 2005. Consultado en: <http://casa.multiva.com.mx/pdfxls/Funsem.pdf>, el 2 de marzo, 2009, 22:00 hrs.

OFICEMEN. <http://www.oficemen.com>. Consultada el 7 de noviembre, 2008, 22:00hrs.

_____. *Memoria Anual, 2007*. Consultado en: <http://www.oficemen.com/eventos/vermemorias.php>. el 30 de Octubre, 2008, 21:30hrs.

Portland Cement Association. Consultado en: <http://www.cement.org>, el 16 de enero, 2009: 13:00 hrs.

Pozas, María A., *Competitividad Emergente y Capital Internacional: El caso de Monterrey*. The Johns Hopkins University, Department of Sociology.1997. Consultado en: <http://lasa.international.pitt.edu/LASA97/pozas.pdf>, el 1 de marzo, 2009, 12:00 hrs.

Reuters. *El difícil camino de CEMEX en Venezuela*, en CNNExpansion.com. Martes 19 de Agosto, 2008. Consultado en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/08/19/el-dificil-camino-de-cemex-en-venezuela>, el 6 de marzo, 2009, 16:00 hrs.

_____. *Reinician Venezuela y CEMEX diálogo para resolver expropiación*, en La Jornada. Lunes 25 de Agosto, 2008. Consultado en: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2008/08/25/venezuela-y-cemex-reanudan-dialogo-sobre-nacionalizacion>, el 6 de marzo, 2009, 16:25 hrs.

Santarelli, Franklin y Carlos Fiorillo. *CEMEX Venezuela. Resumen del dictamen de calificación de papeles comerciales hasta por la cantidad de 15,000,000,000.00 o su equivalente en dólares*. Fitch Venezuela. Junio, 2001. Consultado en: <http://www.fitchvenezuela.com/PDF/cmxcpc011.pdf>, el 5 de marzo, 2009, 19:00 hrs.

Telegraph. *Ready Mixed fortune*. 27 de septiembre, 2004. Consultado en: <http://www.telegraph.co.uk/finance/2895898/Ready-mixed-fortunes.html>, el 12 de marzo, 2009, 15:00 hrs.

The British Cement Association, Consultado en: http://www.cementindustry.co.uk/the_industry/profile.aspx, el 30 de enero, 2009, 20:00 hrs.

Topbrands. *Cemento titán. Mayor resistencia, mayor rendimiento*. Topbrands dominicana. Consultado en: <http://www.topbrandsdominicana.com/pdfs/CEMENTO%20TITAN.pdf>, el 5 de marzo, 23:45 hrs.

Trejo, Cinthya B. *Concluye CEMEX venta de Semen Gresik*, en El Economista. 27 de Julio, 2006. Consultado en: <http://eleconomista.com.mx/node/155187>, el 6 de marzo, 2009, 20:15 hrs.

Valdés, Ana Lydia. *iCruz Azul se acerca al área chica!*, en *CNNExpansión.com*. Miércoles 12 de noviembre, 2008. Consultado en: <http://www.cnnexpansion.com/obras/pulso-de-la-construccion/a1cruz-azul-se-acerca-al-area-chica>. el 3 de noviembre, 2008, 22:50 hrs.

Vargas, Miguel Ángel. *CEMEX y la costumbre de salir airoso*, en *Milenio.com*. Miércoles 16 de diciembre, 2007. Consultado en: <http://www.milenio.com/node/4101>, el 3 de marzo, 2003, 22:00 hrs.

Villar, Francisco. *Cemento: en busca de mayos solidez*, en *Mundo Ejecutivo*. Consultado en: http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=5&id_art=278. el 20 de noviembre, 2008, 20:46 hrs.

Villegas, Claudia. *CEMEX: crónica de una expansión anunciada* en *Revista Fortuna*. Octubre, 2004. Consultado en: <http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2004/octubre/html/nglobales/index.htm>, el 1 de marzo, 2009, 22:00 hrs.

Wagner Karin. *The European Cement Industry*. Febrero 2000. Consultado en: <ftp://ftp.jrc.es/pub/EURdoc/AppendixC1.pdf>, el 6 de noviembre, 2008, 23:00hrs.

Conferencias

Becerril Parreño, Gabriel. *Crisis Financiera: Grandes costos, grandes oportunidades*. XXX Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería. Viernes 20 de febrero, 2009.

Reportes y fuentes estadísticas

CEMBUREAU. *Anual Report*. 2000.

_____. *Anual Report*. 2001.

_____. *Anual Report*. 2002.

_____. *Anual Report*. 2003.

_____. *Anual Report*. 2004.

_____. *Anual Report*. 2005.

_____. *Anual Report*. 2006.

_____. *Anual Report*. 2007.

CEMEX. *Reporte anual, 1997*. CEMEX, 1998.

_____. *Reporte anual, 1998*. CEMEX, 1999.

_____. *Reporte anual, 1999*. CEMEX, 2000.

_____. *Reporte anual, 2000*. CEMEX, 2001.

_____. *Reporte anual, 2001*. CEMEX, 2002.

_____. *Reporte anual, 2002*. CEMEX, 2003.

_____. *Reporte anual, 2003*. CEMEX, 2004.

_____. *Reporte anual, 2004*. CEMEX, 2005.

_____. *Reporte anual, 2005*. CEMEX, 2006.

_____. *Reporte anual, 2006*. CEMEX, 2007.

_____. *Reporte anual, 2007*. CEMEX, 2008.

_____. *Reporte Anual BMV 2007*. Junio, 2008.

_____. *Resultados del cuarto trimestre de 2002*. CEMEX, 2003.

CEPAL. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2005*. Chile, 2006.

_____. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2007*. Chile, 2008.

_____. *Las empresas transnacionales de América Latina y el Caribe*. Chile, 2008.

FEMSA. *Reporte Anual*. 2007.

Grupo Bimbo. *Reporte Anual*. 2007.

INEGI. *Censos económicos 2004. XVI Censo Industrial. Clase 327310 Fabricación de cemento para la construcción de productos y materias primas.* 2004

_____. *Encuesta Industrial Mensual.* Varios años.

_____. *Sistema de Cuentas Nacionales.* Varios años.

IXE Banco. *Sector Cemento. Mira lejos y Piensa en grande.* Reporte Especial. Marzo 15, 2007.

Lafarge Group. *Annual Report, 2008.* 2009.

_____. *Press Release.* 10 de Diciembre, 1998.

_____. *Press Release.* 12 de Diciembre, 1998.

_____. *Press Release.* 7 de Diciembre, 2001.

_____. *Press Release.* 5 de Junio, 2002

_____. *Press Release.* 7 de Febrero, 2007.

_____. *Press Release.* 10 de Diciembre, 2008.

_____. *Principles of action.* 2003.

TELMEX. *Reporte Anual.* 2007.

UNCTAD. *World Investment Report 2008.* Nueva York/Ginebra, 2008.

US Geological Survey. *Cement Statistics.* Diciembre, 2008.