

**INTERNACIONALIZACIÓN Y PERDURABILIDAD DE CEMEX COLOMBIA**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TESIS**

**NICOLÀS ANDRÉS VILLAMIZAR SANTAMARÍA**

**JULIÁN LEONARDO SÁNCHEZ PRADA**

**INTERNACIONALIZACIÓN Y PERDURABILIDAD DE CEMEX COLOMBIA**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TESIS**

**TUTORA:**

**YOLIMA FARFÁN**

**NICOLÀS ANDRÉS VILLAMIZAR SANTAMARÍA**

**JULIÁN LEONARDO SÁNCHEZ PRADA**

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres y hermanos.

Gracias a ellos pudimos llegar hasta aquí.

## **AGRADECIMIENTOS**

A profesores y guías que nos ayudaron a conseguir una meta importante en nuestra vida.

## TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	5
RESUMEN.....	8
Palabras claves .....	8
ABSTRACT.....	9
Key Words.....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
HISTORIA DE LA EMPRESA.....	10
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
JUSTIFICACIÓN TEÓRICO/PRÁCTICA Y METODOLOGÍA.....	12
SITUACIÓN ACTUAL .....	14
Cemex en el mundo .....	14
Gráfica 1 .....	14
Gráfica 2 (Fecha a octubre de 2011) .....	16
Sector colombiano .....	16
Gráfica 3. Participación de Mercados Enero 2012.....	17
Cementos Argos .....	18
Cemex en Colombia .....	18
Gráfica 4 .....	19
Holcim.....	19
Oriente y Tequendama .....	20
Mapa de plantas productoras de cemento a nivel nacional .....	20
Gráfica 5 .....	21

MARCO TEÓRICO .....	21
<i>Cemex</i> como multinacional.....	26
GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS QUE SE INTERNACIONALIZAN	26
¿Por qué <i>Cemex</i> se internacionalizo? .....	27
Tabla 1.....	31
INTERNACIONALIZACIÓN Y PERDURABILIDAD DE CEMEX EN COLOMBIA.....	32
GENERALIDADES DEL NEGOCIO .....	32
LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION DE CEMEX.....	34
EI “CEMEX WAY” .....	36
LA CRISIS MUNDIAL DE 2008 AFECTA LA ESTABILIDAD DE CEMEX ....	40
Gráfico 6: Comportamiento de los activos de CEMEX: .....	42
LA MULTINACIONAL EN COLOMBIA.....	44
LA ESTRATEGIA PERDURABLE DE CEMEX EN COLOMBIA .....	46
Identidad de la organización.....	46
Cohesión social para la acción.....	48
Reconocimiento por el entorno y el sector .....	49
Diferenciación.....	51
Dinámica social de los empleados .....	52
Factores que aportan a la eficiencia.....	53
Gestión integral .....	54
CONCLUSIONES .....	55
RECOMENDACIONES .....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59

ANEXOS.....	62
ANEXO 1: Antiguo portal de intranet de Cemex. No disponible por fuera de la red de Cemex. ....	62
ANEXO 2: Nuevo portal de intranet de Cemex. No disponible por fuera de la red de Cemex. ....	62
ANEXO 3: Evolución de la producción y despachos nacionales de cemento gris en Colombia. Abril 2009 a febrero 2012. ....	63
ANEXO 4: Participación del mercado de Cemex vs el total de la industria desde enero de 2009 hasta febrero de 2012.....	64

## **RESUMEN**

Los estudios de internacionalización y la perdurabilidad de las organizaciones en el mundo, han tenido grandes desarrollos en la Administración y con esto, se han podido observar e identificar pasos en las estrategias de dichas empresas, para ser estudiadas y establecer modelos que contribuyan al desarrollo de muchas otras.

En el siguiente trabajo se busca identificar cuáles fueron las estrategias de la multinacional mexicana CEMEX para incursionar en el mercado colombiano, ser perdurable por más de 10 años y ser una de las empresas líderes del mercado cementero desde que llegó al país.

También, este estudio identifica las estrategias de CEMEX de dichas líneas de investigación, para tener una claridad y poder establecer una guía para otras empresas, que tengan como intención, entrar en el mercado colombiano o quieran ser perdurables en el mismo.

En resultado, se identificará a CEMEX como modelo de estrategia en Colombia y qué se puede aprender de este.

### **Palabras claves**

Perdurabilidad, internacionalización, estrategia, CEMEX, Colombia, cemento, organización, modelo, análisis.



## **ABSTRACT**

The studies of organizational internationalization and perdurability had have a major development in Business Administration and it can be identify the steps in the strategies to be study and can be established models to contribute in the development of many others.

This work wants to identify which where the strategies of the Mexican company CEMEX to start over the Colombian market and the perdurability for over 10 years and be one of the top companies in the Colombian cement market.

The study identifies the strategies of CEMEX in those two fields to have the clarity and to establish a guide to other companies that have as an intention to incur in the Colombian market or want to stay their presence in this.

As a result it will be identify CEMEX as a strategy model in Colombia and what can be learned from this.

### **Key Words**

Perdurability, internationalization, strategy, CEMEX, Colombia, cement, organization, model, analysis.

## INTRODUCCIÓN

### HISTORIA DE LA EMPRESA<sup>1</sup>

La empresa *CEMEX*, inició su operación en México en el año 1906. La planta *Cementos Hidalgo*, fue la primera planta en construirse de esta empresa, la cual estaba ubicada en el norte del país. *Cemex* logró duplicar su producción anual de 30.000 a 66.000 toneladas de material en tan solo un año. Los siguientes 30 años de la empresa, fueron años de bonanza y de expansión dentro de su país de origen, lo cual le permitió que para finales de la década de 1980, *Cemex* lograra comprar el segundo productor más grande de cemento de México: *Cementos Tolteca*, convirtiéndose así en una de las 10 compañías productoras de cemento más grandes del mundo.

En la década de 1990, *Cemex* comenzó su estrategia de internacionalización, entrando en el mercado Español al adquirir las dos compañías más grandes de este país, las cuales eran *Valenciana* y *Sansón*. El siguiente paso fue la penetración de los mercados de toda América. En 1994, adquiere presencia en República Dominicana, comprando *Cementos Nacionales*; en Venezuela, comprando *Vencemos*; en Panamá, con la empresa *Cemento Bayano*; y por último en Estados Unidos, al adquirir la planta cementera *Balcones*.

Llegado el año 1996, *Cemex* compra las empresas de cemento *Samper* y *Diamante* en Colombia, posicionándola así como la tercera compañía cementera más grande del mundo. En el mismo año, refuerza su mercado centroamericano, adquiriendo la empresa costarricense *Cementos del Pacífico*. También, su estrategia de expansión tiene alcances más allá de

---

<sup>1</sup> La información fue tomada de [www.cemex.com](http://www.cemex.com)

Europa y entra al mercado asiático y africano con la adquisición de *APO Cement* y *Rizal Cement*, en Filipinas, y *Assiut Cement Company* en Egipto.

Para el año 1999, la empresa *Cemex* entra a cotizar acciones en el mercado financiero, en la bolsa de Nueva York. Más tarde, en el año siguiente adquiere *Southdown, Inc*, otra gran empresa cementera en Estados Unidos. En los años siguientes empieza una iniciativa en todos los países en los que está presente, para estandarizar mejores prácticas dentro de toda la organización. Fortalece completamente sus operaciones en Centroamérica, iniciando operaciones en Nicaragua, y sigue fortaleciéndose en el mercado asiático al iniciar la producción de cemento en Tailandia.

La primera parte del nuevo milenio, trajo consigo una gran cantidad de negocios y expansiones, entre los cuales fue abrir una oficina para negocios internacionales, es decir entre países en donde se encontrara la empresa, y por último realizar la compra de la empresa *RMC*, permitiéndole a *Cemex* a estar en más de 20 países, en su mayoría de Europa, y como resultado, tener más de 50.000 empleados a nivel mundial y posicionarse entre las 3 primeras compañías cementeras más grandes del mundo.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles han sido los pasos de la estrategia de internacionalización y perdurabilidad que tuvo en cuenta *Cemex* para entrar al mercado colombiano y mantenerse en él?.

## JUSTIFICACIÓN TEÓRICO/PRÁCTICA Y METODOLOGÍA

Este trabajo ha generado gran interés por parte de la academia, ya que al comparar y contrastar la información recolectada de la empresa con teorías económicas y administrativas, se muestra que *Cemex* es un digno ejemplo de la aplicación de algunas de estas teorías y estrategias, tanto a nivel interno con su cultura organizacional así como a nivel de planeación y expansión a otros mercados, teniendo en cuenta las variables externas que le pueden beneficiar o afectar.

Entonces, dentro del marco de esta investigación es absolutamente necesario entender cómo una empresa de tal magnitud como *Cemex*, logra mantener un norte a nivel de dirección, generando estabilidad para sus *shareholders* y *stakeholders*. Y no solo manteniendo una estabilidad económica sino jerárquica que le ha permitido tomar las decisiones correctas y adecuadas para los constantes cambios que debe enfrentar una multinacional en este mundo globalizado, en donde los efectos que antes eran locales ahora son transnacionales.

Entonces, cabe la pena anotar que es un excelente referente de todo el aprendizaje dentro de la Administración, pues contiene temas fundamentales para el desarrollo y expansión de una empresa, el emprendimiento interno de sus ejecutivos y la clara planeación y visión a largo plazo, que le ha permitido expandirse por todo el mundo llevando sus unidades de negocios y afectando los mercados de todos los países, convirtiéndose en una empresa rentable teniendo en cuenta la importancia en el sector de la construcción mundial.

Es de interés además, identificar cuáles son las estrategias de esta multinacional para abordar nuevos mercados y cuál es su aplicabilidad en las

empresas colombianas que se están internacionalizando y aquellas que lo tienen dentro de sus planes.

Está claro que Colombia tiene todavía un largo camino de aprendizaje en términos de exportación de sus bienes y servicios. En el cual, se busque dejar de lado las exportaciones esporádicas o la exportación de materias primas y así agregar valor a los productos según las especificaciones mundiales más altas que les den ventajas en los mercados a explorar. Además convertirlos en referentes mundiales por su calidad que le permita establecer filiales o ramificaciones en otros territorios continuando así su constante rentabilidad.

En otras palabras, el interés por este caso tiene como objetivo ofrecerle a los empresarios colombianos describir alternativas o mejores prácticas para fortalecer sus empresas no solo para la internacionalización de las mismas, sino para la protección de sus mercados, teniendo en cuenta las próximas entradas de multinacionales con los tratados comerciales que se han y seguirán tales como son el TLC con Estados Unidos, Canadá, y próximamente la Unión Europea y Corea.

El estudio realizado, se presentará de forma descriptiva e investigativa de acuerdo a las teorías de internacionalización y perdurabilidad y cómo la empresa *Cemex* se ha direccionado para tener un caso exitoso a nivel mundial.

Se tomarán varias teorías en estos dos campos y se compararán con el desarrollo de *Cemex Colombia* para establecer, definir, y explicar académicamente el modelo de los puntos críticos y los puntos exitosos en los pasos de la estrategia de dicha empresa para posicionarse en el mercado colombiano.

## SITUACIÓN ACTUAL

### Cemex en el mundo

La empresa actualmente cuenta con tres tipos de giros de negocios; cemento, concreto y agregado. El primero se ofrece en dos tipos de presentación: cemento empaçado y cemento granel. El segundo es el cemento mezclado para obtener concreto. El tercero son los materiales aparte del cemento para crear concreto.

Gráfica 1

Ranking de cemento (millones de toneladas)		Ranking de concreto (millones de metros cúbicos)		Ranking de agregados (millones de toneladas)	
Compañía	Capacidad	Compañía	Ventas	Compañía	Ventas
Lafarge	189	<b>CEMEX</b>	77	Heidelberg	300
Holcim	165	Holcim	49	Lafarge	248
China Nat Bldg Mat	108	Lafarge	44	<b>CEMEX</b>	242
<b>CEMEX</b>	96	Heidelberg	44	CRH	226
Heidelberg	95	Italcementi	22	Vulcan	185
Anhui Conch	95	Siam Cement	19	Holcim	168
Italcementi	69	Buzzi	17	Martin Marietta	145
Taiheiyo	40	Votorantim	11	Colas	118
Buzzi	36	Cimpor	8.6	Tarmac	93
Eurocement	34	Vicat	8.4	Vinci	82
Votorantim	33	Boral	6.4	Italcementi	55
Cimpor	30	Tarmac	6.3	MDU Resources	28
Av Birla Group	27	Valderrivas	6.1	Texas Industries	23

Fuente:www.cemex.co

Con respecto a las anteriores gráficas, se puede observar que *Cemex* es una de las empresas líderes en el mercado mundial con respecto a los tres giros de negocio con los que cuenta, produciendo para la primera parte de 2011, 77 millones de metros cúbicos de concreto, 242 millones de

toneladas de agregado y 96 millones de toneladas en cemento. *Cemex* ha llegado a esa posición, gracias a sus estrategias de expansión, de relaciones de negocios en todo el mundo y una fuerte operación productiva y logística para sus productos.

*Cemex* mide el rendimiento financiero para cada país con dos principales variables<sup>2</sup>. El primero de estos se mide de la siguiente forma:

$$Ebitda \approx FOP = \underbrace{Q(p) \cdot p}_{Ventas} - \underbrace{CV(Q) - CF}_{Costos} - \underbrace{G.Admon - G.Venta - G.Dist.(Q)}_{Gastos}$$

En donde el FOP es el Flujo Operativo, el cual cuantifica la Utilidad ganada por la empresa, las Ventas las cuales son calculadas por el resultado de la multiplicación de la cantidad (Q) por el precio (p). Los Costos es el resultado de la resta de los Costos Variables menos los Costos Fijos que se incurren en el proceso de producción. Y por último los Gastos, los cuales son los egresos que se derivan de la actividad pero no constituyen la transformación de insumos.

La segunda variable es el FCF:

$$FCF = CAPEX - O\&G - CW \quad FCF = CAPEX - O\&G - Others$$

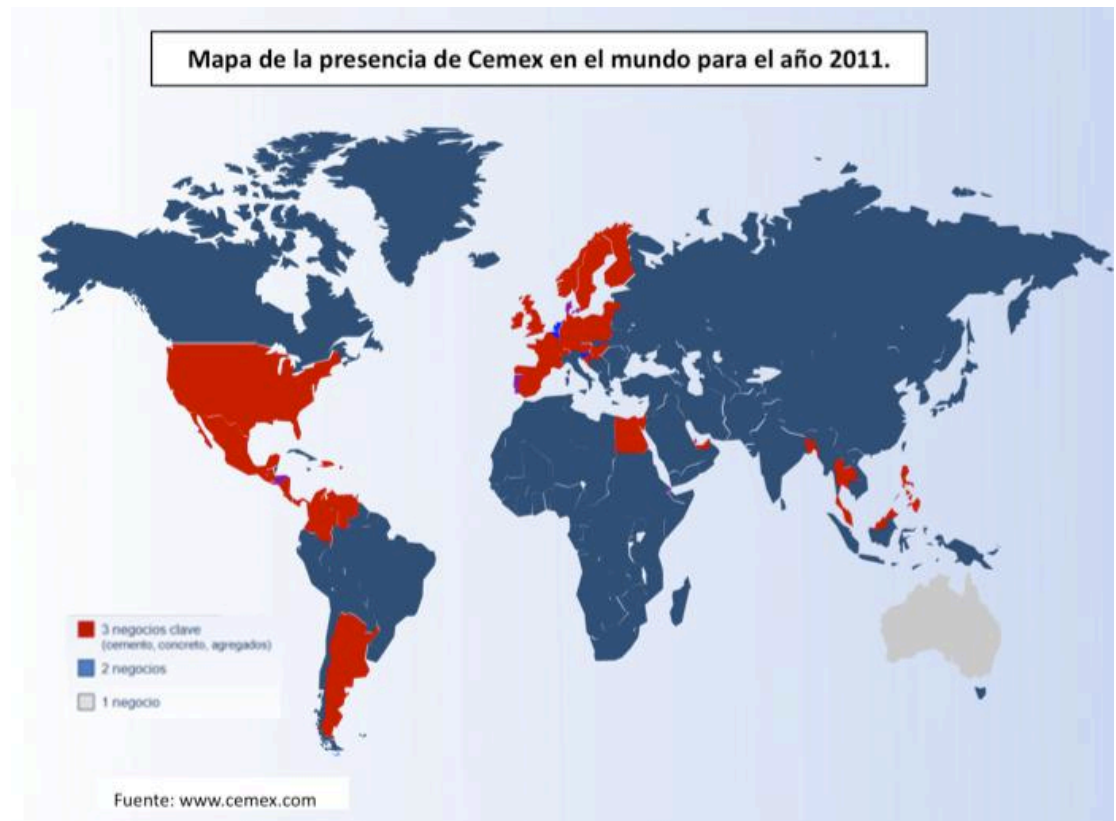
Para esta ecuación, se toman las Inversiones de Capital (CAPEX), que se constituyen como los gastos en infraestructura. Se le resta después Otros Ingresos y Gastos (O&G) que son las ventas, costos y gastos que no forman parte de la estructura de las operaciones. Además se resta el Capital de Trabajo (CW) las cuales son las fuentes de financiamiento menores a un año. Y por último se restan los Otros (Others).

---

<sup>2</sup> Datos de la compañía. el EBITDA (Ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) y el FCF (Flujo libre de caja)

El siguiente mapa muestra en cuáles países tiene presencia la empresa *Cemex*, además muestra con cuántos giros de negocio cuenta en cada país.

**Gráfica 2 (Fecha a octubre de 2011)**



### **Sector colombiano**

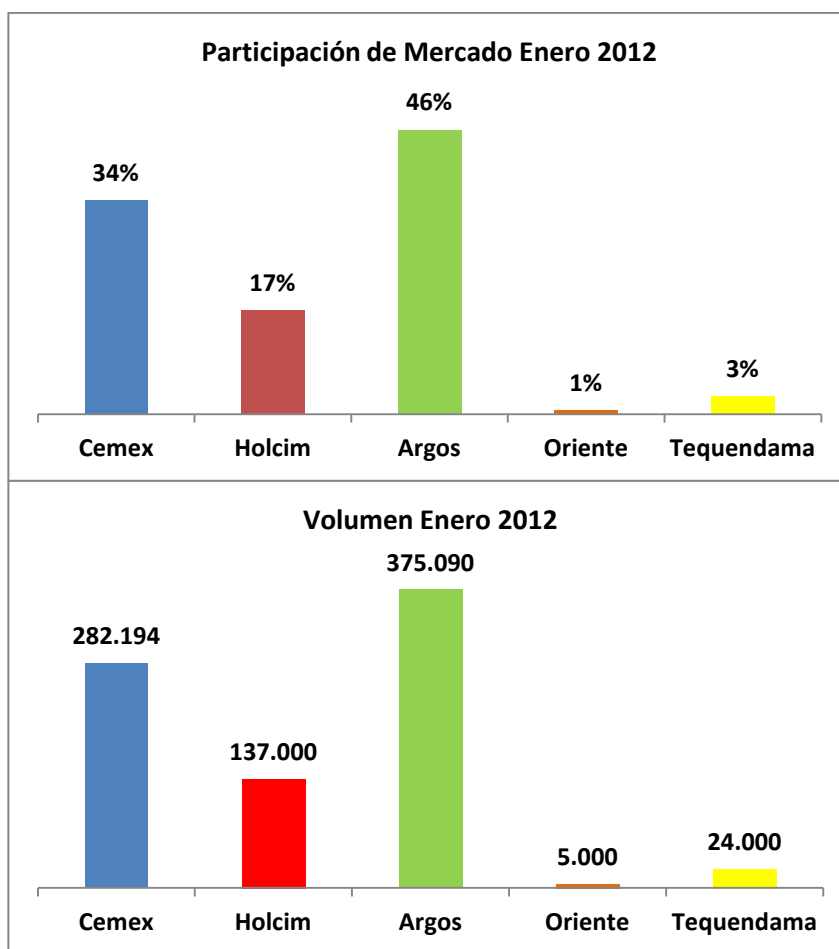
El sector colombiano de producción de cemento cuenta con 5 empresas reconocidas por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) en Colombia. Este ente gubernamental es el encargado de publicar los datos de la industria de la producción de cemento gris debido a que el ICPC (Instituto Colombiano de Producción de Cemento), el cual era el encargado de llevar estos datos, fuera liquidado por sus socios. A partir de



ese momento, las empresas cementeras encargaron al gobierno de llevar los datos para que fueran transparentes y exactos.

*Cemex* cuenta con dos competidores fuertes en el sector solamente, ya que entre estas tres empresas concentran el 97% de la participación del mercado. La empresa líder en Colombia es *Argos* con 46%, *Cemex* cuenta con el 34% y por último, *Holcim* que cuenta con 17% de participación en el mercado. El otro 4% lo aportan Cementos Tequendama y Cementos Oriente<sup>3</sup>.

**Gráfica 3. Participación de Mercados Enero 2012**



<sup>3</sup> Datos de la compañía con datos de estadística del cemento gris del DANE (enero 2012).

Fuente: Construcción Propia. Datos Cemex y DANE.

### **Cementos Argos**

Es una empresa colombiana creada en 1934 para solucionar la demanda del mercado que se encontraba durante esa década. Empieza su expansión por el territorio nacional, adquiriendo empresas y marcas hasta que en 2007 se unificó en una sola marca y nació Cementos Argos. En la actualidad tiene presencia en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana, Suriname, Antigua, Curaçao, Dominica, St. Marteen y St Thomas, además exporta a más de 27 países<sup>4</sup>. Actualmente cuenta con 20 plantas para la producción de cemento, concreto y agregados por todo el país.

### **Cemex en Colombia**

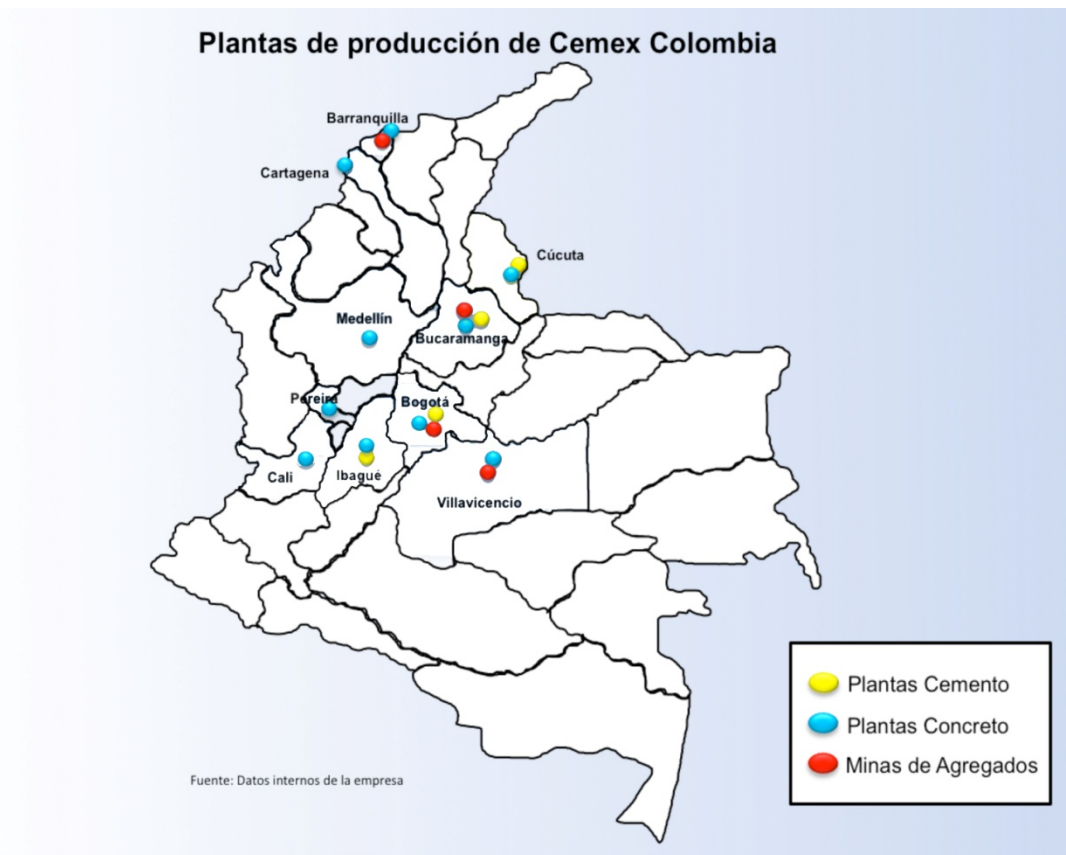
La empresa mexicana entra al mercado colombiano en el año 1996 al comprar dos de las empresas líderes en Colombia: Cementos Samper y Cementos Diamante. También compró varias empresas concreteras incluyendo una de las más importantes: Central de Mezclas. Es así que se posiciona como la segunda empresa líder en la producción de cemento y concreto en el mercado colombiano. Actualmente cuenta con 16 plantas fijas y varias plantas móviles que utiliza de acuerdo a la demanda o proyectos que se presenten.

---

<sup>4</sup> La información fue tomada de <http://www.argos.co/site/Default.aspx?tabid=174>

En Colombia las plantas de producción de *Cemex* están posicionadas estratégicamente por todo el país para brindar una rápida respuesta a la demanda de los clientes dentro de los tiempos establecidos. En el territorio colombiano, las plantas están distribuidas de la siguiente forma:

**Gráfica 4**



## **Holcim**

Hace parte del grupo suizo Holcim, el cual es una de las cementeras más grandes a nivel mundial. Solamente cuenta con una planta de producción de cemento en Colombia, ubicada en el departamento de

Boyacá. Solamente cuenta con una planta a nivel nacional, la cual produce cemento y agregados. Esta empresa está presente en más de 70 países alrededor del mundo y tiene más de 90.000 empleados<sup>5</sup>.

### **Oriente y Tequendama**

Estas dos empresas, solamente producen cemento para la zona centro del país. Actualmente cuentan con una planta cada una de ellas en las cuales se llevan una participación mínima del mercado.

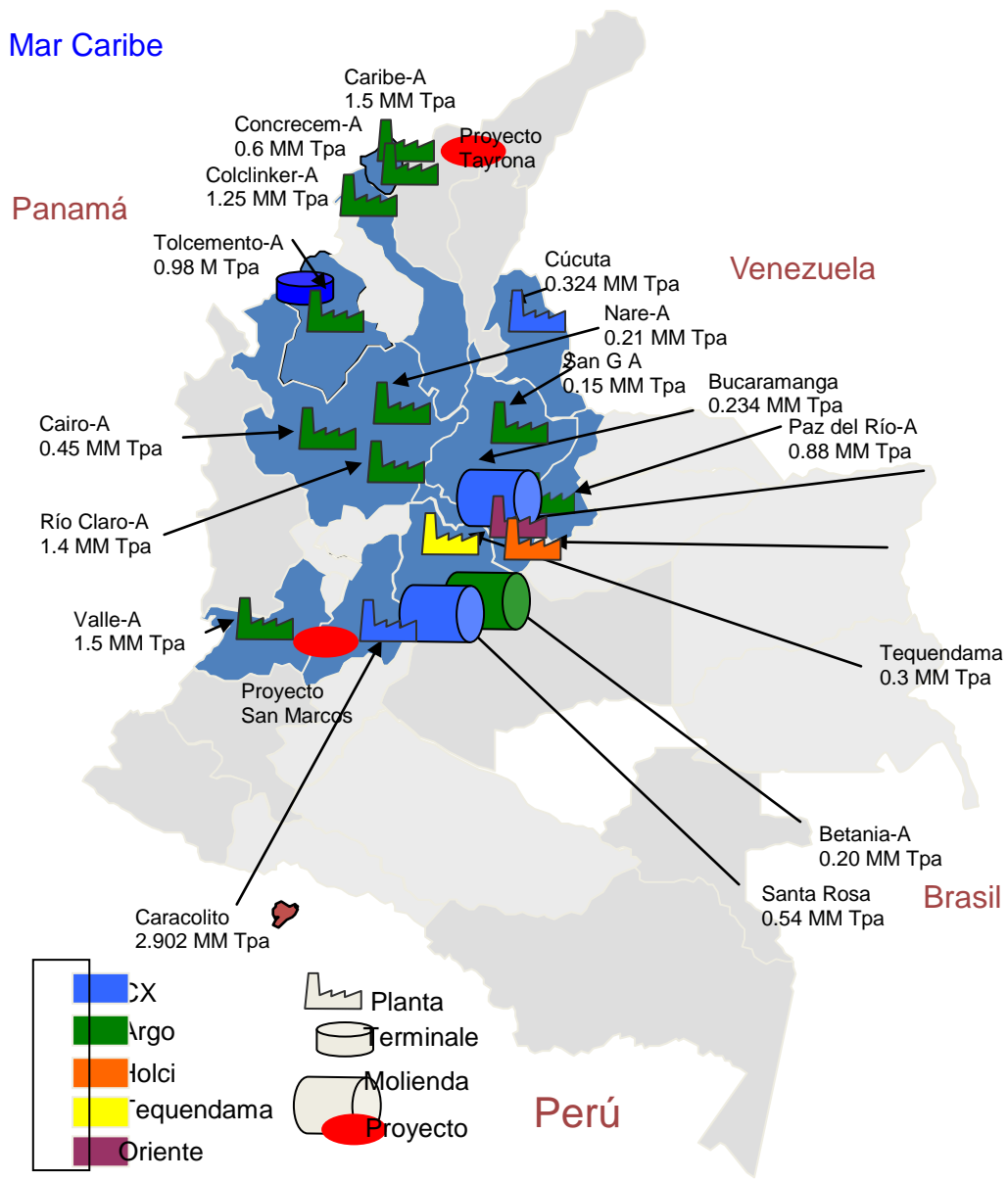
### **Mapa de plantas productoras de cemento a nivel nacional**

En la siguiente gráfica se muestra la distribución de las plantas productoras de cemento en Colombia, en donde se derivan en: plantas, terminales, moliendas y proyectos próximos a terminarse.

---

<sup>5</sup> La información fue tomada de <http://www.holcim.com.co/es/nuestra-empresa.html>

**Gráfica 5**



Fuente: Construcción propia con datos del SIU Colombia y Cemex.

## MARCO TEÓRICO

Durante el último siglo y principios del actual, se han venido desarrollando inimaginables e incalculables teorías, enfoques y

pensamientos científicos sobre la administración, la economía, la diversidad de los mercados nacionales e internacionales y la interacción de las economías globales en la demanda mundial de los productos, al igual que su comportamiento dentro de la economía (oferta y demanda de bienes).

Además a lo largo de los años, se pueden observar compañías que comparten un sentimiento de expandirse y seguir generando utilidades a través del tiempo. Aunque son muchas empresas a nivel mundial que no perduran o no generan ganancias suficientes para expandirse, también hay muchas otras que crecen incansablemente y llegan a posicionarse a nivel mundial como empresas y marcas reconocidas. Como ejemplos claros de estas últimas, se pueden nombrar casos exitosos como *The Coca-Cola Company* (Estados Unidos), *SAB Miller* (Sur África), *Novartis* (Suiza), *Quala* (Colombia) entre muchas otras.

Debido a este tipo de empresas, se ha generado una curiosidad y una preocupación para entender y poder establecer modelos con los cuales se puedan aplicar en todas las empresas. Cada empresa es un organismo distinto del otro y no hay una claridad sobre los pasos específicos que se deben seguir para lograr el éxito. Es por eso que solamente se puede estudiar, desarrollar y generar descripciones sobre las distintas formas por las cuales cada empresa específica logró superar las adversidades y lograr expandirse y mantenerse en los distintos mercados.

Principalmente, estas preocupaciones y estudios surgen desde la academia, la cual con una visión objetiva y crítica genera seguimiento y conocimiento para desarrollar casos de estudio y poder dar a conocerlos. La Universidad del Rosario no está exenta a esta inquietud y por eso cuenta con líneas de investigación en Internacionalización y Perdurabilidad, las cuales generan guías y estudios para identificar qué hace a una empresa cumplir con estos requisitos.

Es difícil encontrar un juicio exacto o establecer un único pensamiento que logre reunir todos los puntos de vista diferentes de los más grandes y representativos autores que logran tocar todos estos temas pero si es posible dar una introducción a las diferentes teorías que hoy por hoy no solo han influenciado nuestras aulas sino el desarrollo de nuestras economías.

Dos de los estudios más importantes de perdurabilidad realizados por parte de la Facultad de Administración, son: “Indicador de la perdurabilidad empresarial” (2006), y “Condiciones para la perdurabilidad empresarial” (2007).

En el primer estudio, se establecieron indicadores cuantitativos para medir la perdurabilidad de la empresa, los cuales fueran realizables de observar mediante la investigación previa y la consultoría cuantitativa. Dichos indicadores son basados en varios factores claros y concisos principalmente financieros.

Según las teorías de la administración a lo largo de su estudio, una empresa perdurable debe tener varios factores de diferenciación. Entre estos se encuentran resultados financieros positivos, análisis afondo y estructurado de los mercados que pueden afectarla, aprovechamiento de segmentos no explorados o no aprovechados en el mercado, planeación y estrategia en su cadena de valor, manejo administrativo adecuado durante las crisis, entre otros.

Se debe recalcar que la perdurabilidad no tiene elementos definidos o pasos exactos para que una empresa se mantenga en el mercado en el que se encuentra. Es por esto que la investigación se debe tratar de manera

objetiva y directa sobre la empresa Cemex y definir mediante los siguientes puntos el por qué de su perdurabilidad en el mercado colombiano<sup>6</sup>.

Los puntos a estudiar en la empresa *Cemex* son:

- Identidad de la organización.
- Formalización para el gobierno.
- Cohesión social para la integración.
- Reconocimiento por el entorno y el sector.
- Diferenciación.
- Dinámica social para los empleados.
- Factores que aportan a la eficiencia.
- Gestión integral.
- Conocimiento del entorno y el mercado.
- Gestión Financiera.

Las teorías de internacionalización realizadas por Porter, Buckley, Dunning, entre otros, mostraron: a) cómo las economías han dejado de ser locales para convertirse en economías internacionales por medio de la comercialización de bienes y /o servicios entre países (comercio internacional), b) las barreras y protecciones de ciertos gremios y /o industrias dentro del mismo intercambio por parte de los gobiernos teniendo en cuenta los intereses de sus ciudadanos (como el caso colombiano), c) o por el contrario, la completa apertura a un comercio libre y sin restricciones como podemos observarlo en economías europeas gracias a los tratados que han establecido.

Es claro que con la aparición de nuevos y más tecnológicos medios de comunicación, procesos y con la diversidad de las economías, los países se

---

<sup>6</sup> Lozano, María, *Aproximación de los componentes del marco teórico para la perdurabilidad de las empresas colombianas* (Rosario 2009).



han visto obligados (de buena o mala forma según el punto de vista) a hacer negociaciones bilaterales o multilaterales ya sea entre gobiernos o entre los empresarios, para hacer de sus negocios más rentables y más perdurables.

Este fenómeno se conoce actualmente como Globalización, concepto utilizado en principio por Theodore Levitt en 1983, tratando de explicar la conexión global de los mercados. Por tal motivo, poder entender este tema debemos contextualizarnos dentro de las diferentes teorías y escritos científicos sobre la materia, además debemos entender la importancia de la definición de esta palabra y de muchas más referentes al tema que estamos tratando como: comercio internacional, internacionalización, Inversión Extranjera Directa (IED), multinacional, empresas multinacionales (EMN), etc.

No es coincidencia que todos estos temas converjan en realidad muchos han sido estudiados y entrelazados por distintas escuelas de pensamiento como la económica y la administrativa y muchos temas han sido precursores de otros así como muchos autores se han basado en otros sea para apoyar o para descartar las teorías de sus colegas.

Una vez contextualizados ligaremos los temas para explicar cómo estos factores han influido en gran parte a la internacionalización de *Cemex* y cuáles han sido las estrategias utilizadas por la empresa no solo para penetrar nuevos mercados sino para organizarse como una multinacional exitosa y permanecer entre los líderes de los mercados constantemente.

Es entonces que empezamos a abordar el tema de Internacionalización, su definición y el por qué las empresas toman la decisión exportar sus productos, de incursionar en otros mercados y correr riesgos en los mismos. ¿Cuál es entonces el atractivo y que estrategias podría utilizar? – son las preguntas que creemos las empresas se hacen antes de emprender semejante aventura.

## **Cemex como multinacional**

Es claro también que la mayoría de empresas multinacionales tienen un proceso local de expansión y por lo general muchas de las empresas líderes en cada país son las que tienden a internacionalizarse (modelo de Uppsala<sup>7</sup>), y estas a su vez, obtienen reconocimiento y poder que logran inclusive influenciar en las decisiones económicas de los gobiernos.

*Cemex* se ha caracterizado por ser una empresa influyente y definitoria a la hora de establecer precios, condiciones, o requerimientos a nivel global debido a su posición en el mercado mundial de producción de cemento. Por lo tanto a lo largo de este trabajo se identificarán cuáles han sido las estrategias que ha utilizado y utiliza la empresa para seguir penetrando mercados y a su vez manteniendo una participación importante en los mercados donde se encuentra.

## **GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS QUE SE INTERNACIONALIZAN**

Lo que empuja a que muchas empresas busquen internacionalizarse, se basa en las nuevas formas de producción en

---

<sup>7</sup> El Modelo de Uppsala consiste en la internacionalización gradual de las empresas, ganando primero experiencia y reconocimiento en los mercados locales para luego empezar con exportaciones irregulares o esporádicas como primera actividad de exploración de mercados, pasando a operaciones más complejas como por ejemplo la inversión extranjera directa (IED).

diferentes países, además de los flujos de capital que emergen de las prácticas globales. Buscan compartir ciertas prácticas culturales comunes para negociar, producir e intercambiar conocimiento para así desarrollar hábitos y prácticas de trabajo que los distinga a nivel corporativo de otras negocios que no estén tan estandarizados.

Las empresas se apoyan en ciertos indicios a la hora de internacionalizarse, uno de ellos es la intuitiva percepción por parte de los directivos respecto a los constantes cambios en el mercado ya sea por factores externos o por el cambio en las preferencias del consumidor, así mismo por el movimiento de la competencia o las regulaciones gubernamentales respecto a las exigencias que tiene un producto o servicio.

Respecto a la competencia las empresas deben mantener un alto grado de competitividad respondiendo a nuevas condiciones que cambian los mercados, de esto que muchas empresas importen maquinarias, prácticas y directivos calificados, para que una vez integrados, le permitan a la empresa mantener su nivel de crecimiento y de expansión nacional; esta expansión se ve expuesta poco a poco a nuevos círculos comerciales, tecnológicos, administrativos o financieros transfronterizos que modelan sus estrategias corporativas enfocándolos en decisiones de exportación o estrategias directas en otros mercados como en el caso de la empresa que estamos analizando.

### **¿Por qué Cemex se internacionalizo?**

La internacionalización de *Cemex* es el resultado de varios factores dentro del mercado mexicano que se vienen originando desde la década

de 1960, cuando la rápida expansión de la empresa los lleva a convertirse en la cementera más grande de México.

A través de sus adquisiciones a nivel nacional y de la estandarización de los procesos de las empresas que iban integrando, lograron amasar una capacidad de producción que abasteció al país de forma satisfactoria pero que tuvo como desafortunado resultado un exceso de producción (que en algún momento alcanzó a ser de diez veces más de lo que su demanda anual significaba<sup>8</sup>).

Es claro entonces que el modelo de negocios de la empresa está basado en la reducción de costos y en la maximización de ganancias mediante las economías de escala, pero precisamente estas economías de escala generaron un problema para la empresa, pues inminentemente gracias a su exceso de producción resultó en una caída de los precios y una cantidad innecesaria de producto terminado, que debido a las condiciones del material lo harían inservible en cuestión de tiempo.

Había entonces una decisión por tomar antes de perder rentabilidad dentro del mercado: exportar el material sobrante a otros países donde pudiera tener una ventaja en precios dentro del mercado objetivo. Esta fue su primera estrategia de internacionalización: exportaciones.

Fue de esta forma en la década de 1990 *Cemex* empezó a exportar sus productos y como primer destino eligió mercado estadounidense debido a su posición demográfica y sus bajos costos en el transporte.<sup>9</sup>

---

• <sup>8</sup> La información fue tomada de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/747/74702903.pdf>

<sup>9</sup> La información fue tomada de [www.cemex.com](http://www.cemex.com)

*Cemex* contaba con una ventaja competitiva muy evidente y esta era que por las características y demanda del producto dentro del mercado estadounidense no tenía la necesidad de diferenciarse, además de contar con costos de producción inferiores.

Pero no fue sino cuestión de tiempo para que el gremio cementero hiciera una demanda ante la jurisdicción comercial del país y que fallando a favor de los productores nacionales impuso restricciones arancelarias para la importación de cemento por un valor del 58% de gravamen sobre el precio del producto alegando “Dumping”<sup>10</sup>.

Gracias a esta estrategia por parte del gobierno estadounidense la exportación de cemento se vio obstaculizada y evidentemente menos rentable lo que obligo a *Cemex* a abandonar el mercado de ese país y a replantear su estrategia de internacionalización.

Aunque en 1991 la empresa entro a España buscando fundar empresas y estaciones de distribución que comercializaran el mercado cementero, no fue sino hasta 1992 que *Cemex* toma la decisión de comprar las dos empresas cementeras más grandes de España. “La Compañía de Cementos de México (*Cemex*) obtuvo un préstamo sindicado por valor de 1. 160 millones de dólares (105.000 millones de pesetas) de un grupo de bancos, encabezados por el Citibank, para financiar la compra de *Valenciana de Cementos* y *Sanón* en España. La operación, por la que *Cemex* se hizo con el 28% del mercado cementero español, está valorada en 1.900 millones de dólares (172.000 millones de pesetas). *Cemex* aportará la diferencia entre este valor y el del crédito

---

<sup>10</sup> La información fue tomada de <https://mitsloan.mit.edu/MSTIR/strategic-management/CEMEXGlobalization/Documents/09%20039%20CEMEX%20%20Lessard.pdf>

obtenido ayer mediante fondos propios y un crédito adicional de 200 millones de dólares (18.200 millones de pesetas).”<sup>11</sup>

Esta operación como se evidencia, otorgó una gran porción del mercado español y además le sirvió como portal de entrada al resto de países dentro del continente europeo. En otras palabras logró en España negocio rentable y la base de estudio y expansión a los otros países de la Unión Europea.

Los países en donde empezó su expansión:

- Primero entro a Estados Unidos y fue rechazado comprando estaciones marítimas en Texas y en California.
- Luego fue España, lo que le permitió entrar a Europa.
- Y luego integró mercados en Sudamérica,. En Venezuela adquirió la empresa cementera más grande y luego en Texas y Panamá.
- En la crisis asiática de 1997 aprovechó los precios bajos y penetró el mercado en Filipinas, haciéndose a *Rizal Cement* y *APO Cement* (la compra en dicho país era estratégica, pues era la puerta a exportar a Singapur).
- Luego vino Indochina, Indonesia y demás países asiáticos.

---

<sup>11</sup> La información fue tomada de [http://elpais.com/diario/1992/08/29/economia/715039202\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1992/08/29/economia/715039202_850215.html)

A continuación se muestra un cuadro más detallado de estas expansiones:

**Tabla 1**

<b>AÑO</b>	<b>PAÍS (ES)</b>
1990	Estados Unidos (son rechazados por el mercado).
1991-1992	España
1994	Venezuela y Panamá regresa a Estados Unidos comprando "Balcones"
1995-1997	República Dominicana y Colombia
1999	Filipinas, Egipto y Costa Rica
2001	Nicaragua y Tailandia
2002	Puerto Rico
2003	Consolidada su presencia en Estados Unidos comprando Southtown que era la cementera más grande de este país
2005	Inglaterra (compra RMC la empresa más grande del país)
2006	Se expande en 20 países más de Europa
2007	Australia

\*Fuente: Construcción propia

# INTERNACIONALIZACIÓN Y PERDURABILIDAD DE CEMEX EN COLOMBIA

## GENERALIDADES DEL NEGOCIO

Algo que se debe tener en cuenta primero antes de definir y explicar los temas que se consignan en este trabajo son las generalidades del negocio del cemento a nivel mundial, ya que esta industria presenta varias barreras que no pueden ser ignoradas y que *Cemex* como empresa ha tenido en cuenta a la hora de definir su estrategia de expansión. Hay que tener claro entonces que la industria del cemento es una de las industrias con mayor uso de capital monetario, por ejemplo el montaje y manejo de una cantera y toda la maquinaria necesaria para procesar y producir cemento, concreto y demás mezclas suele tener una inversión que no se ve recuperada sino hasta tres años después de haber hecho el montaje. Es claro que no todas las personas o empresas tienen la capacidad de hacer una inversión de este calibre por lo que muchas empresas se ven en la necesidad de utilizar el apalancamiento financiero para hacer grandes operaciones.

Otro factor por el que se caracteriza la industria, es por los altos costos que genera transportar el producto, por este motivo la mayoría de procesos de producción se hacen cerca de la cantera, razón por la cual la mayoría de cementeras tienen como objetivo ubicarse estratégicamente cerca a puertos, ya que logísticamente es menos costoso transportar cemento en barcos con gran capacidad de carga.

Durante los últimos años el modelo de negocios de la industrias ha cambiado puesto que resulta más fácil para una empresa entrar a otros países, no por exportaciones del producto terminado sino por inversión extranjera directa, de esta forma posicionan el producto por su calidad y



la empresa como tal. Un ejemplo de esto son *Cemex* sino *Holcim* (directa competencia de *Cemex* alrededor del mundo) que parece utilizar una estrategia similar de internacionalización.

Pero esta inversión también marca un patrón o un segmento escogido para ser más claros y es que las empresas cementeras parecen enfocarse más en mercados menos competitivos, menos desarrollados y menos regulados. Es decir, que la estrategia de internacionalización de las cementeras está enfocada en penetrar economías en vías de desarrollo, no sólo por los factores que se han mencionado antes sino también por aspectos tan importantes como el crecimiento demográfico, tecnológico, económico y político.

Además en los países en vía de desarrollo, por cuestiones jurídicas, la mayoría de plantas de cemento tienen una vida útil larga, lo que las hace más explotables a largo plazo, caso que no se da en mercados como el de Estados Unidos, Canadá, o Europa donde la legislación obliga a las empresas a renovar sus plantas y también sus flotas de transporte; es por eso que como se genera una constante mejora de los procesos y las prácticas de las empresas en cuestiones ambientales y de calidad en países con dichas legislaciones, mientras que se puede observar un retraso tecnológico en países sin esta legislación.

Las empresas cementeras tienen en cuenta un principio económico muy claro: a mayor población, mayor será la demanda de cualquier producto.

## LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION DE CEMEX

Como se ha mencionado anteriormente, en el principio de la estrategia que utilizo *Cemex* para traspasar las fronteras y limitaciones de su mercado original fue la de establecer un país objetivo y hacer exportaciones frecuentes, teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa respecto a las condiciones del producto, así como su costo de producción inferior al del país donde entraba.

Al ser obstaculizado por el rango de precios que manejaba *Cemex* decide hacer un cambio en su estrategia y se da cuenta que por las condiciones del negocio y de la industria, es mejor adoptar una estrategia de inversión extranjera directa por medio de la adquisición de empresas en otros países. Su principal objetivo es entrar en países en vía de desarrollo por factores de crecimiento que son atractivos para la rentabilidad de la empresa.

A continuación se muestra la estrategia que la empresa utiliza para entrar a un nuevo mercado:

Hace un estudio de los países objetivo, analizando el crecimiento de la población, los niveles de consumo y la posibilidad de controlar por lo menos el 25% del mercado al que pretende ingresar; el segmento es claro: economías emergentes para así aprovechar ciclos económicos regionales y para el crecimiento potencial del consumo; pues para *Cemex* gracias a su vasta experiencia, son los mercados de bajos ingresos los más estables.

Además, *Cemex* examina la posible reestructuración de la empresa a adquirir, midiendo la posibilidad de incremento en eficiencia y en la optimización en la capacidad de producción, y la compara, con un marco de probabilidades de la capacidad que tiene la empresa de reducir el número de competidores en el mercado, así mismo la facilidad del posicionamiento de la

marca (a través de los años, al adquirir una empresa, *Cemex* cambia el nombre de forma progresiva para mitigar el impacto en la mente del consumidor).

Luego hace un análisis del mercado cultural y operacional, buscando oportunidades de mejora para implementar nuevas tecnologías que optimicen las prácticas o los equipos con los que cuenta la empresa, por ejemplo, con los hornos, el manejo del material, almacenamiento, distribución o la eficiencia en el manejo y consumo de energía de las plantas. También suelen comprar acciones minoritarias en empresas donde creen pueden hacer reestructuraciones de una forma más fácil.

Si la empresa cumple con los requisitos nombrados anteriormente, se procede con la adquisición, equipos de trabajo multiculturales y multiétnicos se encargan de transferir habilidades administrativas de estandarización (*know-how*), y comparten e intercambian experiencias con los ejecutivos de la localidad adquirida.

Esto es una muestra clara de lo importante que es para *Cemex* el impacto psicológico que tiene la fusión de su empresa con otras, el hecho de tenerlo en cuenta quiere decir que cuida y se interesa por el bienestar de los nuevos trabajadores dentro de su empresa y trata de acomodarlos e instruirlos de la mejor forma dentro de sus prácticas más habituales o dentro de su rutina de trabajo.

A pesar de que la empresa es altamente rentable y tiene flujos de capital buenos, ha acostumbrado a apalancarse financieramente para hacer este tipo de transacciones, por lo que es normal que pacte o negocie con grandes bancos tarifas preferenciales en préstamos de grandes sumas. Los bancos además, al tener en cuenta el estado financiero de la empresa, ha prestado con facilidad estos recursos, es decir cuenta con un gran respaldo

por parte de las entidades bancarias (sin embargo no siempre ha sido así y más adelante se explicará el por qué).

## **EI “CEMEX WAY”**

Esta famosa y recientemente renombrada filosofía de negocios, ha sido el fruto de un largo proceso de aprendizaje, de la aplicación a ensayo y error de herramientas que le han permitido a la empresa mejorar su desempeño a nivel logístico y comercial en todos los mercados donde tiene presencia. Esta filosofía empresarial está basada en la estandarización de procesos de producción, de uso y aplicación de forma simultánea (en lo posible) de tecnologías.

*Cemex* ha logrado desarrollar ciertas habilidades claves que le han permitido moldear su trayectoria, un ejemplo de esto ha sido la mejoría de la capacidades de ingeniería y el uso de tecnologías de información (IT). Así mismo, le ha permitido mejorar su estructura organizacional de forma que sea más eficiente y transparente.

Sin embargo no siempre hubo tantas aplicaciones ni constante desarrollo en este aspecto, no fue sino hasta 1985 cuando Lorenzo H. Zambrano el nieto del fundador de la empresa se posesionó como presidente de la compañía (CEO) después de una carrera de constante acenso por más de 15 años dentro de esta. Su visión y experiencia dentro de la compañía le permitieron darse cuenta del gran valor que tiene la información y el necesario uso dentro de la misma para su perdurabilidad. Teniendo en cuenta que para la época, México estaba experimentando una apertura comercial gradual por el tratado de libre comercio con Canadá y Estados

Unidos (NAFTA), Zambrano sabía que de no prepararse para una lucha comercial tendría efectos negativos dentro de su país.

Él quería que su empresa fuera más eficiente, por lo que empezó a hacer uso de la tecnología disponible en ese momento y encargo a sus empleados que le entregaran reportes mensuales sobre el funcionamiento de sus maquinas. Pero esto no era suficiente para el visionario heredero y fue de esta forma que durante la segunda mitad de la década de los ochentas, decide crear el departamento de tecnologías de información de la empresa y empezar a automatizar las operaciones de todos sus departamentos (producción, financiero, recursos humanos, etc.).

Una de las bases en el desarrollo de este departamento, fue la inversión en un sistema de comunicación satelital llamado CEMEXNET que le permitió a la empresa desligarse de la tediosa e inestable comunicación telefónica de México, que vino posteriormente acompañado de un sistema de información para ejecutivos en el cual los administradores y jefes de área consignaban y compartía información de procesos de manufactura, producción, ventas, inventarios y entregas.

Otra inversión que cabe la pena mencionar, fue la de instalar sistemas de posicionamiento satelital (GPS) a los camiones que transportaban la mezcla, lo que permitía no sólo saber donde se encontraban sino hacer cronogramas y tiempos estimados de entrega teniendo en cuenta distancias, tráfico, entre otros factores para mejorar la logística de distribución del producto.

Con todas estas herramientas, Zambrano podía revisar las cifras que le parecieran prioritarias, supervisar y pedir rendición de cuentas a sus ejecutivos y demás trabajadores de la empresa respecto al funcionamiento de toda la cadena de producción, así mismo le permitía entender e interpretar esa información para seguir haciendo mejorías. Además podía

controlar y alterar los procesos de producción para mejorar la calidad de los productos, reducir los tiempos de producción y los costos de mano de obra con lo que podía apalancarse mejor.

También, en 1992 la empresa empezó a hacer uso de las comunicaciones vía e-mail entre todas las áreas de la empresa y aunque en principio existió resistencia al cambio, el uso de esta herramienta mejoró el flujo de información y empezó a aportar al crecimiento corporativo.

Otras de las herramientas diseñadas y aplicadas fueron las siguientes:

- “En 1993, se creó la filial CEMTEC para proveer de servicios de tecnología de información a las divisiones y filiales del grupo.
- En 1995, la compañía desarrolló un sistema digital denominado Sincronización Dinámica de Operaciones, orientado al manejo más efectivo de las órdenes de los clientes.
- En el año 2000, CEMEX comenzó su proceso interno de e-enabling con el lanzamiento de CxNetworks, una nueva subsidiaria que agrupa las anteriores y algunas firmas adquiridas en Argentina, Brasil, España y Venezuela. Los objetivos de CxNetworks incluyen el desarrollo de portales en línea para la industria de la construcción (Construmix), crear un mercado para la compra de bienes y servicios indirectos (Latinexus), y expandir los servicios de consultoría de CEMEX en tecnología informática, logística e Internet (NEORIS)”<sup>12</sup>.

Fue entonces que de forma gradual pero efectiva se fue expandiendo el nivel de computarización dentro de la empresa, hasta el punto que todas las filiales internacionales estaban conectadas

---

<sup>12</sup> La información fue tomada de <http://www.eumed.net/tesis/2009/catg/CEMEX%20Comportamiento%20estrategico.htm>

contantemente. Esto le permitió a la compañía obtener información fidedigna en tiempo record permitiéndoles tomar decisiones acertadas con una velocidad de respuesta adecuada.

La expansión y la estrategia de internacionalización de la empresa trajo consigo ciertos retos como lo fue la integración después de una adquisición; por este motivo se creó un código estandarizado para facilitar las adquisiciones llamado “proceso post-fusión” el cual reducía el impacto de la fusión y además se encargaba de transferir conocimiento y recolectar información sobre las prácticas y cultura organizacional de las empresas que adquirirían.

En Colombia por ejemplo tuvieron un leve traspié, pues una vez la empresa integró y unificó las empresas compradas para establecerse como *Cemex* Colombia, trató de imponer su cultura organizacional, lo que causo la renuncia de varios trabajadores de la empresa pasando a la competencia. La compañía entendió entonces que debían enfocarse no solo en imponer su filosofía de negocios sino aprender del país donde entraban e integrar ambas prácticas.

El *CEMEX Way*, también conocido como benchmarking interno, fue el conjunto básico de mejores prácticas de negocio con la que *Cemex* llevó a cabo a través de todas sus ubicaciones. Más que una filosofía corporativa que un proceso tangible, el *CEMEX Way* fue impulsada por cinco directrices:

- Gestión eficiente de la base de conocimientos a nivel mundial;
- Identificar y difundir las mejores prácticas;
- Estandarizar los procesos de negocio;
- Poner en práctica la información clave y las tecnologías basadas en Internet.

- Fomentar la innovación.”<sup>13</sup>

## LA CRISIS MUNDIAL DE 2008 AFECTA LA ESTABILIDAD DE CEMEX

A pesar del constante crecimiento que caracterizó por más de una década a la empresa, de su estrategia de inversión a través de la reinversión de utilidades y después de posicionarse como la tercera cementera más grande del mundo, en términos de producción y comercialización a nivel mundial, *Cemex* se vio afectada por sus últimas dos y más grandes adquisiciones, que fueron la compra de *RMC* (la cementera británica más grande en 2005) y *RINKER* (la cementera más grande del mercado australiano en 2007)<sup>14</sup>, pues aunque en principio parecía una excelente inversión, los obligó a renegociar sus deudas con las entidades bancarias.

La empresa contaba con las siguientes fuentes de financiamiento que frecuentemente utilizaba:

- Bolsa de valores.
- Emisión de bonos privados.
- Contratación de deuda con bancos privados.
- Instrumentos financieros derivados (bonos *subprime*, swap de tasas de intereses y de monedas entre otros).

---

<sup>13</sup> Traducido del Inglés del texto CEMEX: GLOBALIZATION “THE CEMEX WAY” Donald R. Lessard and Cate Reavis, pag 5.

<sup>14</sup> La información fue tomada de [www.cemex.com](http://www.cemex.com)



Además de estas fuentes de financiamiento, tenía dos estrategias de internalización adicionales, las cuales eran: la diversificación geográfica en los activos de producción y la integración vertical de las operaciones con la que cubría casi en totalidad la cadena de valor de la industria. Todo esto hacía parte del ya nombrado *CEMEX WAY* y fue sólo en la crisis de finales de los noventas, que se evidenciaron ciertas debilidades del modelo que eran:

- El alto endeudamiento de la crisis.
- La desconfianza generada por ciertas adquisiciones a los stakeholders de la compañía.

Entre 2007 y 2008 en la crisis inmobiliaria, las ventas de la empresa disminuyeron de manera notable y su deuda perdió grado de inversión (degradada por las calificadoras mundiales), lo que obligó a los bancos a ejercer presión sobre las deudas contratadas.

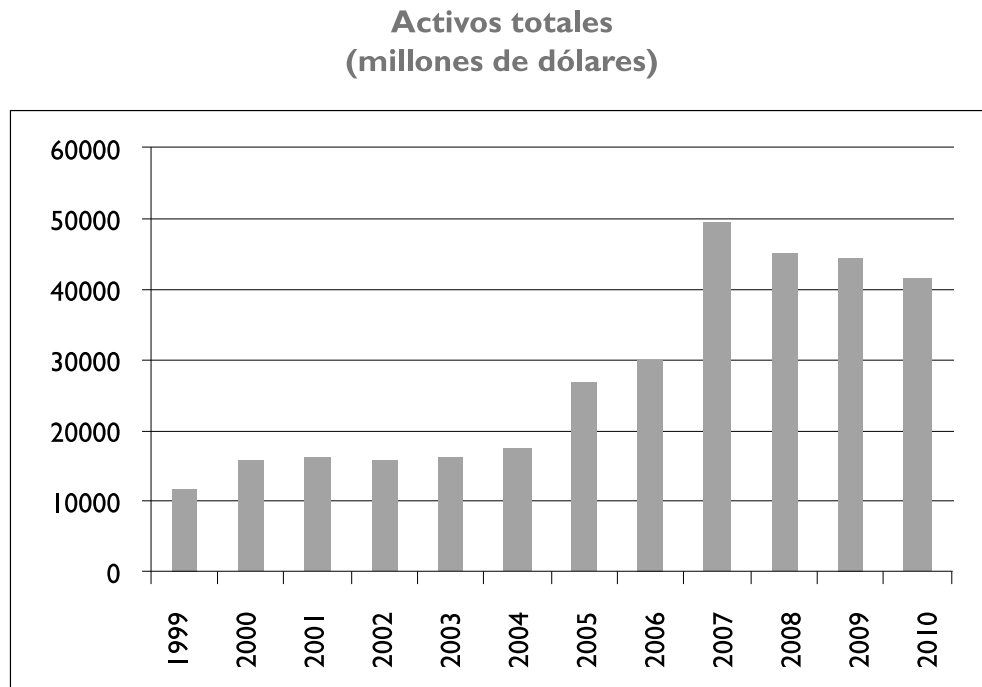
Esta presión además de las evidentes disminuciones en ventas y flujo de efectivo obligaron a la empresa a poner en venta su más reciente adquisición: *RINKER* a su gran competidor mundial *HOLCIM* por un valor de 1.700 millones de dólares utilizados para reducir la deuda que tenían con sus acreedores.

“En el año de 2009, las ventas netas disminuyeron 28% y el flujo de operación disminuyó 35%, el flujo de efectivo libre después de inversiones en activos fijo por mantenimiento se redujo 53%, se puso en práctica un programa de reducción de costos por 900 millones de dólares y se redujo en 1 500 millones de dólares las inversiones de capital en mantenimiento y expansión. Sin embargo, tuvo que renegociar su deuda, que ascendía a \$15 000 MDD en créditos sindicados y bilaterales con bancos y en colocaciones

privadas de obligaciones y el 14 de agosto del 2009 firmó un Contrato de saneamiento financiero con cien de sus principales acreedores”<sup>15</sup>.

Además, se tomó la decisión de hacer una reducción de costos por 900 millones de dólares y se pacto con los acreedores un riguroso y oportuno plan de pago de obligaciones que compromete a la empresa hasta el año 2014.

**Gráfico 6: Comportamiento de los activos de CEMEX:**



Fuente: **Gustavo Vargas y Albino Luna**, “La razón de que el futuro económico esté ligado con el presente se encuentra en la existencia de equipo duradero”

<sup>15</sup> Ver en **Gustavo Vargas y Albino Luna**, “La razón de que el futuro económico esté ligado con el presente se encuentra en la existencia de equipo duradero”

Pero entonces, la pregunta que podría hacer el lector es: ¿por qué siguiendo el modelo que había sido tan exitoso para la empresa se llegó al punto de crisis?. En principio parece contradictorio que la misma fórmula de éxito pueda en su momento convertirse en la fórmula de fracaso pero en este caso fue como sucedió, fueron dos factores fundamentales: el apalancamiento por parte de terceros y la falta de anticipación o de pasar por alto la importancia de la incertidumbre del mercado dentro de su mezcla para hacer negocios.

Pero no significa que la empresa haya hecho las cosas mal, por el contrario tenían un riesgo calculado con la compra de *RINKER*, y aunque quedaba en una posición frágil, la empresa estaba confiada en que con el resultado de sus operaciones y la deuda que habían negociada sería suficiente para seguir su proyecto de expansión.

Fue la crisis financiera la que ejerció la presión y fue la situación “perfecta” donde se juntaron todos los factores negativos que hicieron que lo que al principio era funcional y viable tuviera un efecto contrario. Gracias a la crisis, la mayoría de sus actividades fueron afectadas en casi todos los países donde tenían presencia. El problema fue que nadie pudo anticipar los efectos contraproducentes y amenazadores de la sobrevalorización de activos (basada en la especulación), el peligro de la negociación desmedida y desregulada del mercado de derivados (basado en la rentabilidad de deudas) que llevó a que casi todos los países desarrollados siguiera en un estado de crisis, en el que el panorama más cercano los pone en situaciones de recesión y con fuertes medidas de austeridad. Por primera vez desde que Lorenzo Zambrano estaba en la presidencia se enfrentaba a una situación tan difícil.

## LA MULTINACIONAL EN COLOMBIA

En el proceso de internacionalización de la empresa y como venía repitiéndose en Centro y Sudamérica, la compañía penetró el mercado nacional mediante la adquisición de las cementeras con más tradición y volumen de ventas en Colombia. Aunque en un principio querían cerrar la operación con la compra de cementos Paz del Rio (empresa perteneciente al Sindicato Antioqueño en la época), hubo problemas legales y oposición por parte de terceros interesados e impedimento por parte de la Superintendencia de Sociedades que limitó el valor del porcentaje de compra en la empresa.

“CEMEX inicio operaciones en nuestro país en 1996 con la compra de Cementos Diamante, y Cementos Samper. Así convirtiéndose en el segundo mayor productor del sector, y líder de los mercados más dinámicos, como Bogotá. Actualmente consta de 5 plantas cementeras (Tolima, Cundinamarca, y Los Santanderes), obteniendo de ellas una capacidad instalada de 4.8 millones de toneladas por año. Adicionalmente tiene operaciones de concreto y agregados. CEMEX es uno de los líderes mundiales de producción de cemento, con presencia en todos los continentes del mundo”<sup>16</sup>.

Según el diario el tiempo: “Los voceros oficiales de Cementos Diamante, ni los representantes de Cemex revelaron el monto de la transacción. Sin embargo, de acuerdo con un banco de inversión de Nueva York que fue consultado por el diario El Norte de Monterrey, la operación de compra de la cementera pudo alcanzar los 400 millones de dólares. Adicionalmente, la misma fuente indicó que Cemex pagó un 25 por ciento

---

<sup>16</sup> La información fue tomada de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis16.pdf>

más de lo que realmente vale Diamante con el objeto de tener el control de la empresa.”<sup>17</sup>

Además la revista Semana (renombrada revista colombiana sobre actualidad nacional) reveló que: “los mexicanos y la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo habían acordado que el precio de base sería de 1,08 dólares por acción (...) unos 280 millones de dólares. La Organización Luis Carlos Sarmiento y un grupo de accionistas minoritarios, encabezados por el grupo Bolívar, se comprometieron a poner en oferta pública el 87.02 por ciento de las acciones de Samper (...) Pero la compra de Samper no sólo ha causado revuelo por el monto de la operación sino porque con ella Cemex se convierte en la segunda cementera del país, detrás del Sindicato Antioqueño. Con la operación, los mexicanos quedarán con un 32 por ciento del mercado del cemento. Pero las empresas adquiridas por la multinacional azteca tienen una fortaleza adicional, pues sus portafolios están constituidos por compañías productoras de concreto: Industrias e Inversiones Samper es el dueño de Central de Mezclas y Concretos Bogotá, por lo que controla el 34 por ciento del mercado nacional, y Cementos Diamante posee Concretos Diamante que produce el 21 por ciento. “<sup>18</sup>

Con esta operación la cementera entró al mercado colombiano integrando y adquiriendo una participación en el mercado bastante competitiva que la ha mantenido como segunda cementera del país después de la cementera *Argos* (perteneciente al grupo Sura), y que así mismo, ha tenido una expansión internacional exitosa en los últimos 5 años.

---

<sup>17</sup> La información fue tomada de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-288419>

<sup>18</sup> La información fue tomada de [http://www.semana.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=29497](http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=29497)

Algo para tener presente, es que la compañía no cambió los nombres de las marcas adquirida, es decir, integraron las operaciones pero siguen manteniendo las marcas de cemento vigentes; pues como se había mencionado antes, la empresa busca reducir el impacto en el imaginario colectivo ya que la cultura colombiana es reacia a los cambios y lo que pueda afectar su percepción del mercado y su seguridad a la hora de compra.

## **LA ESTRATEGIA PERDURABLE DE CEMEX EN COLOMBIA**

A continuación se identificarán los pasos en la estrategia de perdurabilidad que usa *Cemex* para el mercado colombiano. Para esto, se tomaron algunos puntos del estudio propuesto por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario de Colombia<sup>19</sup>.

Mediante estos puntos se hace una generalización e identificación de cuáles han sido los puntos importantes y críticos que ha tenido la organización desde su llegada al mercado colombiano.

### **Identidad de la organización**

Este componente tiene en cuenta el capital humano y el pensamiento que tienen las personas dentro de la empresa hacia esta y el entorno en el que se desarrolla. Se toman en cuenta también, los valores éticos y

---

<sup>19</sup> Lozano María, *Aproximación de los componentes del marco teórico para la perdurabilidad de las empresas colombianas (Rosario 2009)*.

estratégicos de Cemex que inculca y trabaja mediante su área de Recursos Humanos y los estudios de Cultura Organizacional.

Dentro del área de Recursos Humanos, la organización tiene como principal preocupación, el desarrollo y el posicionamiento de su marca dentro de sus mismos empleados. Esto hace que se identifiquen dos principales pasos en la estrategia de identidad de la organización que se vienen desarrollando desde su llegada a Colombia.

El primero es el portal de comunicaciones *Cemex Plaza*<sup>20</sup>, el cual sirve como puente de comunicación para todos los empleados a nivel mundial. El portal es una red social solamente para la empresa (ver Anexo 1 y 2), encaminada a la integración y comunicación constante sin barreras entre los países en donde tenga operaciones la empresa.

Mediante esta herramienta se pueden crear grupos con los mismos intereses, compartir avances de información y procesos, consultar la hoja de vida de los empleados y “chatear” con los demás empleados.

El segundo de los puntos clave para la identidad de la organización, es el programa de “*Más para ti*”, el cual busca mediante beneficios, que los empleados directos de Cemex generen y mantengan la identidad de la empresa en Colombia.

Esto se logra mediante el compromiso de brindarle no solamente beneficios monetarios a los empleados sino que también brinde beneficios que ayuden al desarrollo de casi todos los campos humanos. Descuentos en alimentación, restaurantes, medicina, permisos y muchos otros, demuestran la importancia que tienen los empleados para *Cemex*.

Como resultado, se demuestra un ambiente de cordialidad y respeto entre la empresa y el empleado, al dejar como responsabilidad el uso de los

---

<sup>20</sup> La información fue tomada de [www.cemexplaza.com](http://www.cemexplaza.com)

factores que la organización ofrece así como un ambiente de integración y de cordialidad entre el capital humano.

### **Cohesión social para la acción**

Este punto de estudio, permite una identificación sociológica en la coherencia entre los objetivos y los propósitos de los empleados con la empresa. Después de que exista una cohesión entre estos dos agentes, se logra tener una consecución de los lineamientos organizacionales para que se encuentre un valor agregado a la empresa. Como resultado de esto, se verá una integración entre los objetivos y el funcionamiento de la empresa.

Como uno de los pasos de la estrategia de Cemex para sus empleados, está la de cubrir sus vacantes por un mecanismo interno en donde se le da la oportunidad a los empleados de una superación profesional dentro de *Cemex* y pueda cumplir así sus objetivos profesionales.

Para este proceso, el área de Recursos Humanos, envía por medio de comunicación interna a toda la empresa, el perfil que debe cumplir las personas que quieran postularse al cargo, después continúan una serie de entrevistas con diferentes personas que están a cargo del proceso, dando como resultado el nombramiento para el dicho cargo. Durante el proceso se le da a los participantes una retroalimentación continua que crea una claridad y seguimiento que contribuye al desarrollo de los empleados al saber qué están diciendo y sus consecuencias.

Esta acción por parte de *Cemex*, hace que las personas continúen dentro de la empresa y busquen superarse profesionalmente proporcionándoles bienestar, desarrollo, etc. Con esta parte de la estrategia, la empresa gana continuidad en sus empleados, desarrollando profesionales



especializados y conocedores del negocio, que crean una identificación positiva con la empresa en donde se desarrolla una relación gana-gana.

Otro de los grandes puntos en la estrategia de cohesión de *Cemex*, es que esta empresa cotiza en la bolsa, haciendo que esté a la mano de cualquier tipo de personas que quieran hacer parte de la multinacional.

Al ser una compañía al alcance de cualquier persona que quiera comprar las acciones, permite que los objetivos y lineamientos los dicten los accionistas, creando y modificando constantemente pero en congruencia a estos objetivos y en pro de beneficio de cada persona.

Estos dos grandes puntos hacen que *Cemex* esté siempre buscando el beneficio tanto para la empresa como para los empleados y permitiendo que exista una cohesión y una identidad propia que entienda y desarrolle los intereses de las dos partes.

### **Reconocimiento por el entorno y el sector**

Con este punto, se identifica cuál es la importancia que tiene la empresa en el mercado colombiano, principalmente con la participación del mercado con la que cuenta actualmente, así como con un histórico de tres años atrás para comprender su comportamiento así como su estrategia de perdurabilidad.

En la actualidad, la compañía mexicana está en el segundo lugar del mercado colombiano después de Argos en la producción de cemento gris según los datos del área de Planeación de la compañía.

Para llegar a esta conclusión, el DANE recoge los datos de las empresas productoras de cemento gris que operan en Colombia, y comunica

a través de su página mensualmente los resultados en el archivo de Estadísticas del cemento gris<sup>21</sup>.

En el Anexo 3, se presentan los resultados del DANE para el mes de febrero de 2012.

Con los datos del DANE, el área de Desarrollo Comercial de Cemex, construye un archivo en donde se muestre claramente la participación de mercado que tiene esta empresa. Los datos se muestran en el Anexo 4.

El entorno y la organización tienen influencias entre sí y es ahí en donde el impacto es evaluado en torno al mercado y la publicidad.

La principal estrategia que tuvo Cemex como se enunciaba anteriormente para entrar en el mercado colombiano, fue la de dejar las dos marcas de cemento gris que adquirió (Samper y Diamante). Esto demostró que se hizo un estudio detallado de la cultura colombiana para poder encontrar la estrategia adecuada.

Desde entonces, *Cemex* se ha encaminado a estudiar el mercado para que su participación del mercado aumente cada vez más, es por esto que se ofrece la estrategia personalizada de ofertas de valor a los clientes.

Como parte de su estrategia de internacionalización y perdurabilidad, *Cemex* encarga un área especializada en entender los movimientos del mercado, así como la cultura cambiante que rodea a la industria, las necesidades de sus empleados y sus clientes; así como cambios de tecnología y procesos que ayuden al mejoramiento continuo.

Este es el principal motivo por el cuál la multinacional genera sus ofertas de valor y como resultado obtiene su perdurabilidad en el mercado:

---

<sup>21</sup> La información fue tomada de [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=937&Itemid=57](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=937&Itemid=57)

investigando constantemente a sus competidores, a su mercado y a sus empleados.

Es aquí en donde se puede ver claramente cuál ha sido la participación mes a mes desde que el DANE empezó a estudiar de forma clara y transparente al ser un ente gubernamental, sobre la producción del cemento gris debido a la finalización del Instituto Colombiano de Producción de Cemento (ICPC).

Si bien se puede ver en los datos presentados anteriormente, se puede ver una consecuencia tanto en el mercado así como en la empresa que se le atribuye a las estrategias que contempla la empresa para mantener siempre su participación que se identificarán en el siguiente punto de la tesis.

## **Diferenciación**

Es en este punto en donde se identifican las estrategias específicas que ha tenido en cuenta la compañía para diferenciarse de sus competidores. Si la empresa tiene claridad en qué tiene ventaja y cuáles son sus puntos fuertes, entenderá a sus clientes externos e internos para obtener resultados diferenciadores y mejores.

Las estrategias de Cemex tanto interna como externamente ha tenido un solo motor: crear valor agregado en sus productos. Cemex cuenta con una de las infraestructuras más grandes en la producción de cemento, así como calidad y una alta participación en el mercado colombiano.

Para sus empleados cuenta con estrategias de beneficios que hacen parte de un plan estratégico que se encamina a buscar el bien, la satisfacción y el compromiso por la empresa. La estrategia “Más para ti”, que

se explico anteriormente, tiene en cuenta no sólo el beneficio de su empleado sino que también toma en cuenta a su familia ofreciendo beneficios también para ellos.

Para sus clientes externos, la estrategia “Ofertas de valor” es el estandarte de la compañía. En esta estrategia se toman en cuenta todos los factores posibles y la segmentación exacta de sus clientes. Es decir, se estudia a fondo quiénes son los clientes, en dónde están ubicados tanto en el país como en la ciudad, qué tipo de clientes son, cuál es el negocio del cliente, a qué segmento de la población colombiana está vendiendo el cliente, cómo es el tipo de pago, qué otros productos vende o produce el cliente, y cuál es el alcance de su negocio.

Aunque hay ofertas predeterminadas para los clientes, Cemex busca siempre crear una oferta exacta para cada cliente haciéndola única debido a que se tiene muy en cuenta que cada cliente es distinto y sus necesidades son exactas. Estas ofertas son creadas en conjunto con el cliente, el comercial encargado del cliente y las áreas de Desarrollo Comercial y de Planeación para que sean tomados en cuenta todos los ángulos y se busque el beneficio del cliente.

Es aquí en donde existe la diferenciación ya que si se generaliza en los beneficios ofrecidos a los clientes, puede que no se cubra sus necesidades o no se tome en cuenta la diferencia entre cliente y cliente.

### **Dinámica social de los empleados**

Si existe una cooperación y una integración por parte de la fuerza laboral dentro de las organizaciones, la consecución de objetivos y las soluciones a los problemas son más fáciles de alcanzar debido a la

cooperación y participación de los empleados. Así como también una cultura organizacional de interacción e integración que permite el mejoramiento de la calidad en el ambiente de trabajo.

Para la compañía es importante el bienestar de sus empleados y es por eso que se han creado herramientas para alcanzar la integración de sus áreas, así como de cambiar de una estructura lineal a una estructura que tome en cuenta al cliente y girar en torno a él. Esto hace que todas las áreas de la organización estén en constante comunicación para brindar un servicio y un producto apto y de calidad.

### **Factores que aportan a la eficiencia**

Para saber si la información que se maneja dentro de la compañía aporta eficiencia, se hace un análisis que evidencie si hay un aprendizaje constante y la incorporación de los resultados como parte en la estrategia de mejoramiento de los procesos en los que incurre.

Al ser una compañía por acciones, Cemex está obligada a hacer público sus estados financieros, sus estrategias generales en las reuniones de accionistas, y cualquier tipo de información que se le sea solicitada por parte de estos. Incluso la compañía muestra sus estados financieros en la página principal de Cemex<sup>22</sup>.

Para hablar del caso colombiano, a parte de cumplir con lo anterior en el portal de Colombia<sup>23</sup>, dentro de la empresa se usan distintos tipo de divulgación de información como el correo interno, los boletines semanales,

---

<sup>22</sup> Ver en [www.cemex.com](http://www.cemex.com)

<sup>23</sup> Ver en [www.cemexcolombia.com](http://www.cemexcolombia.com)

la revista de la empresa y memorandos que mantienen informados a los empleados de los objetivos y las estrategias que sigue la compañía.

En términos de procesos, cada área está encargada de establecer conductos y aportes que contribuyan al mejoramiento continuo interno sin ningún tipo de trabas por parte de la estructura ya que dentro de la cultura organizacional que existe dentro de Cemex, hay un ambiente de colaboración y cordialidad que permite el desarrollo y el cambio de procesos siempre y cuando generen valor y eviten reprocesos.

### **Gestión integral**

La gestión integral busca tener en cuenta las perspectivas de cada elemento que interactúe con la organización para lograr una integración en todas las escalas de la estructura y como resultado genere la satisfacción global.

Como ya se ha hablado antes, Cemex es una empresa que cotiza en la bolsa y por lo tanto crea una necesidad de buscar el bien no solamente para unos pocos, sino que tiene en cuenta a todos sus empleados y a todos aquellos que posean acciones.

Al tener este modelo de dirección, se crean y se desarrollan herramientas que tengan en cuenta las necesidades de cada persona desde el área de Recursos Humanos y se extienda a cada área correspondiente en cada visión.

Es entonces que se puede empezar a identificar cuáles son los pasos para lograr esa Gestión Integral dentro de la multinacional. Las áreas de Planeación y de Desarrollo Comercial, están encargadas principalmente para

encontrar un equilibrio de oferta y demanda en el mercado; también, se encargan de entender cuáles son las actividades y las direcciones que está tomando ese mercado y generar siempre el valor agregado que ha identificado a *Cemex* como uno de los líderes en la producción de cemento.

## **CONCLUSIONES**

- La globalización, la evolución de los medios de comunicación y la apertura económica de los países, ha influido de forma evidente en el comportamiento de las empresas en todo el mundo. La mayoría de grandes empresas tienden a internacionalizar sus productos, a ser más competitivos y a permanecer en constante mejoramiento, haciéndolos conscientes de la importancia de sus productos a nivel mundial. Internacionalizarse para estas empresas se vuelve altamente rentable.
- La tendencia de las empresas para internacionalizarse y convertirse en multinacionales, sigue un patrón estudiado por diferentes académicos de la administración, la mayoría de las empresas tienen un proceso de internacionalización basado en las exportaciones esporádicas como primer paso y a medida del tiempo, van consolidando su presencia y enriqueciendo su aprendizaje en los mercados internacionales. Muchas empresas son ejemplo de la teoría de la transacción basados en las imperfecciones del mercado y en la teoría ecléctica de Dunning, que trata de explicar cómo las empresas estudian los mercados objetivo para encontrar formas de entrada; sea porque sus productos pueden ser competitivos (ventajas competitivas o comparativas) en otros mercados por sus propias ventajas de producción o aplicación en mejores practicas (know how), o como

localizando sus puntos de producción en otros países donde la mano de obra sea menos costosa.

- *Cemex* se ha convertido en una multinacional gracias a la mezcla de actividades de aspecto internacional, pasando por exportaciones hasta la inversión extranjera directa (IED), además se ha caracterizado por la transferencia de conocimiento a todos los países donde entra.
- *Cemex* tuvo motivos de sobra para establecer acciones que le permitieran abarcar otros mercados, una de ellas era que su sobreproducción amenazaba con su estabilidad dentro de México y podía desestabilizar las tarifas del cemento; otra razón es que tenían el conocimiento y la calidad necesaria para competir en países desarrollados además de una ventaja competitiva basada en costos inferiores.
- Después de fracasar en el mercado estadounidense gracias a barreras arancelarias, *Cemex* replanteó su estrategia de internacionalización y optó por hacer inversiones extranjeras directas (IED), adquiriendo las cementeras con mayor volumen de ventas en los países, y como condición de manejar al menos un 25% del mercado explorado.
- *Cemex* mantuvo un crecimiento constante de casi 15 años gracias a su estrategia de internacionalización, pero uno de los ingredientes más importantes para asegurar este éxito, fue su cultura organizacional, su inversión en tecnologías de información y en la transferencia de conocimiento así como la adaptación a los países donde entraba.
- A partir del año 2008 cuando la crisis financiera mundial explotó, la empresa se vio gravemente afectada y presionada a pagar sus obligaciones a corto plazo. Las últimas adquisiciones la habían dejado frágil para afrontar esta crisis por lo que tuvo que hacer correcciones y



cortes dentro de la empresa y ha frenado su expansión. Sin embargo evidencio ciertos problemas del tan aclamado “CEMEX Way”.

- La multinacional *Cemex* con su estrategia “CEMEX Way”, y su política de buenas prácticas demostró ser capaz de estudiar y entender el mercado colombiano para lograr su perdurabilidad por más de 10 años.
- La empresa ha demostrado ser un ente cambiante y transformable a través de su historia, generando como resultado, una demanda constante de sus productos y sus políticas de ofertas de valor en los mercados. Se vio claramente cómo las crisis mundiales y locales hacen mella en su camino, sin embargo, está atenta a dichos cambios y logra generar que sus estrategias sean fuertes para ayudar a sobrellevar los puntos críticos en las economías de los mercados en los cuales está presente.
- Sus políticas de “Ofertas de Valor” para sus clientes, hacen que se proporcione un producto y un servicio que permite la fidelización de la marca y como resultado se obtenga un posicionamiento en el mercado como la segunda empresa líder en Colombia y una de las principales del mundo.
- Se puede observar que las áreas de Planeación y Desarrollo Comercial en Colombia, son las encargadas de entender los movimientos del entorno: sus competidores, el mercado, los clientes; logrando una visualización y generación de ideas que lleven a la empresa a estar en la posición en la que se encuentra actualmente.

## RECOMENDACIONES

- Una empresa que no se internacionalice no puede ser una multinacional pero no necesariamente todas las empresas que se internacionalizan se convierten en multinacionales. Existe una categorización dependiendo del nivel de participación en el mercado internacional, el tipo de actividades que lleven, la frecuencia con que lo hacen etc.
- Tratar de pronosticar las nuevas estrategias de la empresa sería muy difícil pues aún siguen recuperándose de esta crisis que se presenta en la mayoría de países donde tiene presencia, donde su nivel de ventas y su flujo de efectivo se ha reducido de forma considerable; lo que parece claro es que la empresa deberá reevaluar y replantear su modelo de negocios para no arriesgar mas a futuro la perdurabilidad de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

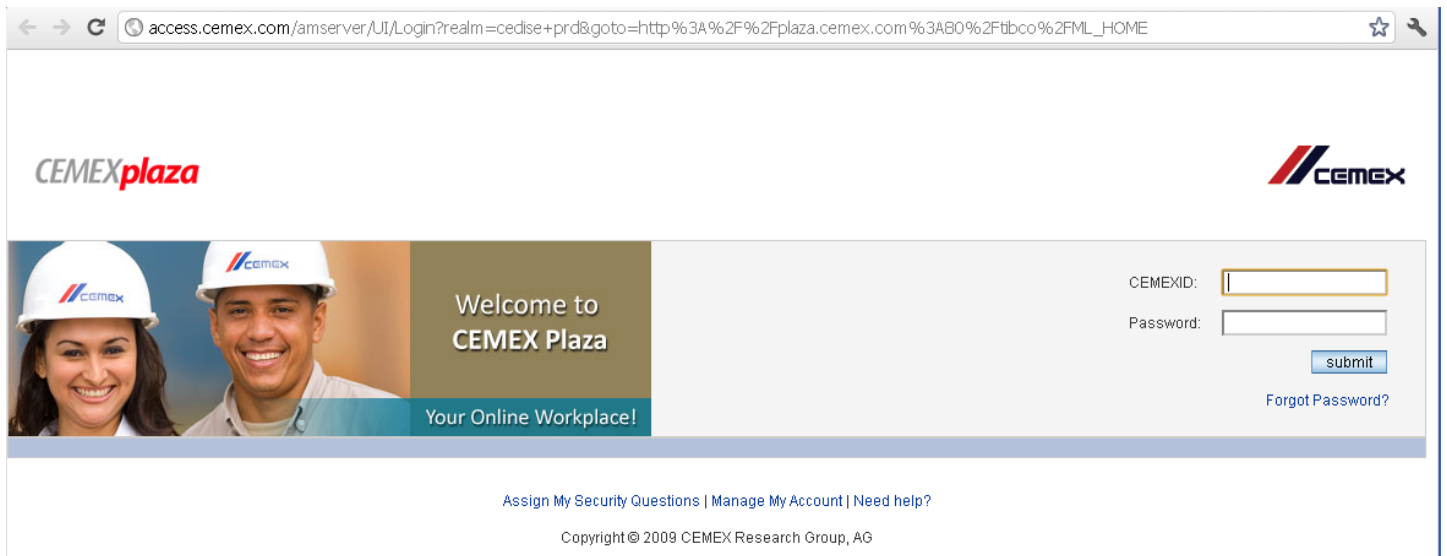
- [www.cemex.com](http://www.cemex.com)
- [www.cemexcolombia.com](http://www.cemexcolombia.com)
- [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- [www.argos.com](http://www.argos.com)
- [www.holcim.com.co](http://www.holcim.com.co)
- [www.ICPC.org.co](http://www.ICPC.org.co)
- Rivera Rodríguez, H. A. (Septiembre, Diciembre. 2007). La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. *Revista EOS.* , 51-56.
- Rivera, H., Guzmán, A., Cadena, J., Beltrán, A., & Méndez, D. (2006). *Indicador de perdurabilidad empresarial*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Rosario, F. d. (2009). Moderlo para que las empresas vivan mas tiempo. *Universidad Ciencia y desarrollo*, Fasículo 1.
- Superintendencia, & Sociedades, d. (12 de Diciembre de 2010). *Sistema de información y riesgo empresarial*. Recuperado el 10 de Julio de 2011, de <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/>
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986): "*Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositioned*", *Journal of International Business Studies*, volm 17, nº 3.
- Buckley, P.J & Casson, M.C. (1976): *The future of the multinational enterprise*, Macmillan, London.
- Dunning, J.H. (1981): *international production and the multinational enterprise*, Allen & Urwin, London.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E (1977) "the internationalization of the firm- A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of international business studies*, Vol 8, nº1.

- Porter, Michael (1990): "la ventaja competitiva de las naciones" Harvard Business Review.
- Whitelock, J. (2002): "*theories of internationalization and their impact on market entry*", International Market Review, Vol. 19, nº4
- Smith, Adam (1776): "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations", England.
- Ricardo, David (1817): "principios de economía y tributación". England
- Levitt Theodore (1983): "*the Globalization of Markets*", Harvard Business Review, Mayo/Junio 1983.
- Periódico EL PAÍS. *Cemex consigue un crédito para comprar Valenciana y Sansón*. Versión on-line. Recuperado el día 25 de marzo de 2012 en [http://elpais.com/diario/1992/08/29/economia/715039202\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1992/08/29/economia/715039202_850215.html)
- De Gortari Rabiela, Rebeca. *Estrategias diferenciadoras de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local*. REVISTA ALTERIDADES, VOL 15, NÚMERO 029. Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. México 2005.
- Lessard & Reavis (2009): "*CEMEX: Globalization "The CEMEX Way"*". Estados Unidos.
- Torres, Carlos (2006): "Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso CEMEX". México.
- Revista THE ECONOMIST. "*The CEMEX Way*". Versión on-line. Recuperado el día 05 de abril de 2012 en <http://www.economist.com/node/655858>.
- Vargas y Luna (2010): "El papel de la incertidumbre en la crisis de Cemex". México.
- Sin autor disponible. "La operación de Cemex, Gruma y Vitro en el contexto de la crisis financiera internacional". México.

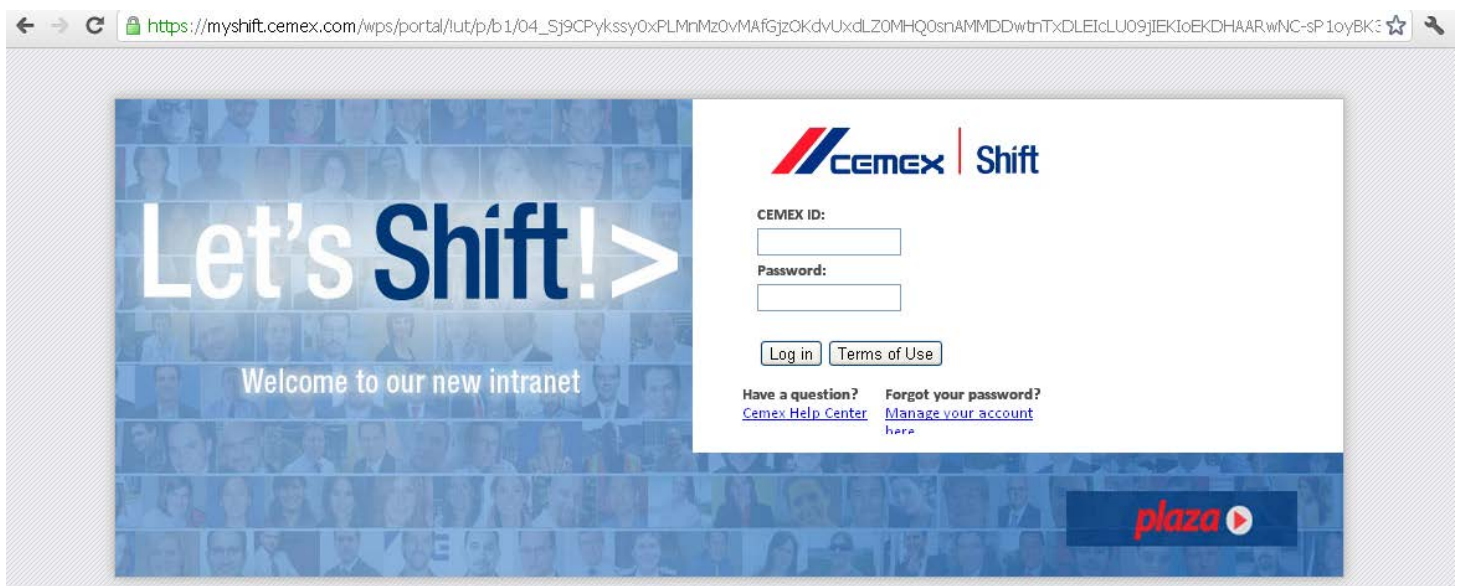
- Lucea & Lessard (2011): “¿Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes? El caso de CEMEX”. Estados Unidos.
- Revista SEMANA. “NEGOCIO EN CONCRETO”. Versión on-line. Recuperado el día 05 de abril de 2012 en [http://www.semana.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=29497](http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=29497).
- Gustavo Vargas y Albino Luna, “La razón de que el futuro económico esté ligado con el presente se encuentra en la existencia de equipo duradero”. México.
- Lozano, María (2009): *“Aproximación de los componentes del marco teórico para la perdurabilidad de las empresas colombianas*. Colombia.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Antiguo portal de intranet de Cemex. No disponible por fuera de la red de Cemex.



### ANEXO 2: Nuevo portal de intranet de Cemex. No disponible por fuera de la red de Cemex.



## ANEXO 3: Evolución de la producción y despachos nacionales de cemento gris en Colombia. Abril 2009 a febrero 2012.

Disponible en:

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=937&Itemid=57](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=937&Itemid=57)



### INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

**A1. Evolución de la producción y despachos nacionales de cemento gris 2009 (abril) - 2012 (febrero)<sup>p</sup>**

Año	Mes	Toneladas		Variación (%) Producción			Variación (%) Despachos nacionales			
		Producción	Despachos Nacionales	Anual	Año corrido	Doce meses	Anual	Año corrido	Doce meses	
2009	Abr	757,117	678,661	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	
	May	816,612	695,755	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	
	Jun	734,996	635,399	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	
	Jul	767,767	741,964	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	
	Ago	790,129	700,400	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	
	Sep	751,160	725,188	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	
	Oct	750,262	731,459	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	
	Nov	800,924	716,676	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	
	Dic	804,175	701,445	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	
	2010	Ene	692,439	661,697	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
		Feb	741,123	711,608	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
		Mar	813,412	761,517	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Abr		712,880	686,065	-5.8	(-)	(-)	1.1	(-)	(-)	
May		813,100	755,619	-0.4	(-)	(-)	8.6	(-)	(-)	
Jun		735,585	708,922	0.1	(-)	(-)	11.6	(-)	(-)	
Jul		815,345	754,068	6.2	(-)	(-)	1.6	(-)	(-)	
Ago		855,570	749,921	8.3	(-)	(-)	7.1	(-)	(-)	
Sep		784,709	777,479	4.5	(-)	(-)	7.2	(-)	(-)	
Oct		834,039	795,136	11.2	(-)	(-)	8.7	(-)	(-)	
Nov		812,574	799,131	1.5	(-)	(-)	11.5	(-)	(-)	
Dic		894,003	760,220	11.2	(-)	(-)	8.4	(-)	(-)	
2011	Ene	760,747	736,902	9.9	9.9	(-)	11.4	11.4	(-)	
	Feb	754,075	726,419	1.7	5.7	(-)	2.1	6.6	(-)	
	Mar	1,006,055	914,688	23.7	12.2	6.1	20.1	11.4	8.3	
	Abr	850,574	776,826	19.3	13.9	8.1	13.2	11.8	9.3	
	May	933,348	870,178	14.8	14.1	9.4	15.2	12.5	9.9	
	Jun	863,386	786,508	17.4	14.6	10.8	10.9	12.3	9.8	
	Jul	927,678	851,729	13.8	14.5	11.5	13.0	12.4	10.8	
	Ago	937,922	916,551	9.6	13.8	11.6	22.2	13.7	12.1	
	Sep	937,029	918,049	19.4	14.5	12.8	18.1	14.2	13.0	
	Oct	948,855	887,709	13.8	14.4	13.0	11.6	13.9	13.3	
	Nov	896,966	885,830	10.4	14.0	13.8	10.8	13.6	13.2	
	Dic	960,195	883,854	7.4	13.4	13.4	16.3	13.8	13.8	
2012	Ene	868,404	823,284	14.2	14.2	13.7	11.7	11.7	13.8	
	Feb	864,123	846,615	14.6	14.4	14.7	16.5	14.1	15.0	

Fuente: Empresas productoras de cemento gris. Cálculos DANE.

(-) Sin información

<sup>p</sup> Cifra provisional

Fecha de publicación: 26 de marzo 2012

[Volver](#)

## ANEXO 4: Participación del mercado de Cemex vs el total de la industria desde enero de 2009 hasta febrero de 2012.

No disponible. Datos del área de Planeación de Cemex Colombia. Informe mensual de resultados de la compañía.

