

UNA EMPRESA LATINOAMERICANA GLOBAL. EL GRUPO CEMENTOS MEXICANOS, 1906-2001

Óscar Flores

El tipo de desarrollo industrial, financiero y de servicios seguido en las últimas décadas, ha propiciado que México se ubique en el año 2000 como la décimo primera economía mundial, de acuerdo con su Producto Interno Bruto (véase cuadro 1). Parte importante de este despegue tiene su explicación en la gran concentración económica experimentada en algunas zonas metropolitanas como la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. En el caso de esta última, la concentración del poder económico ha favorecido a un reducido grupo de empresas; los Grupos Económicos Privados (GEP) dominan casi por completo el escenario, no sólo de Nuevo León sino del norte del país.¹

¹ Flores, Óscar, *Monterrey industrial, 1890-2000*, Monterrey, UDEM-ANL, 2000.



Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Monterrey.
Correo electrónico: oflores@udem.edu.mx

TZINTZUN, Revista de Estudios Históricos, N° 35, enero-junio del 2002.

Su presencia en el concierto nacional es significativa. De las 610 empresas más grandes del mundo establecidas fuera de los Estados Unidos en el año 2000, ocho son mexicanas y de ellas cuatro tienen su residencia y están controladas por familias empresariales de Monterrey. Ese es el caso de Bancomer (adquirido en el 2001 por Bilbao-Vizcaya), y los grupos CEMEX, “Alfa” y “Femsa” (véase el cuadro 2). Entre las empresas no bancarias destaca CEMEX, ubicada en el lugar 514 en el mundo y considerada como la tercer empresa cementera del orbe.

Perfil de los nuevos Grupos Económicos Privados en México

A pesar de los severos ajustes administrativos debidos a las últimas crisis, en particular la de 1982, estos Grupos siguen siendo controlados por las familias fundadoras. Lo anterior ha sido posible gracias a los siguientes mecanismos: la tenencia directa de la mayoría de las acciones; la concentración de éstas en empresas controladoras por medio de los corporativos y el dominio de la mayoría de los cargos del consejo de administración.²

La expansión de estos Grupos, originalmente autodenominados Industriales, se dio en la década de los setenta³ y principios de los

² *Idem*; Anabella Dávila, *Reestructuración de un grupo industrial diversificado en México ante una crisis económica: el caso de Alfa (1974-1996)*, Monterrey, Serie de Monografías en Organización, No. 1, ITESM-Campus Monterrey, 1997; Óscar Flores y Anabella Dávila, “Antecedentes en la formación de los grupos industriales, 1970-1990”, en Ricardo Leal y Bryan Husted, *Proceeding of Busines Association of Latin American Studies*, Monterrey, BALAS, 1996; Carlos Dávila L. de Guevara (compilador), *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico*, Santa Fé de Bogotá, Colombia, Tercer Mundo Editores-Colciencias, 1996; Camp, R.A., *Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea*, México, FCE, 1995; Carlos Alva (coordinador), *Historia y desarrollo industrial de México*, México, CONCAMIN-COLJAL, 1988; Óscar Flores y Antonio Olvera, “La industrialización en el noreste de México, 1850-1988”, Carlos Alva (coordinador), *Historia y desarrollo industrial de México*, México, CONCAMIN-COLJAL, 1988.

³ Véase Salvador H. Cordero, “Concentración industrial y poder económico en México”, *Cuadernos del CIES*, número 18, México, COLMEX, 1977; Salvador Cordero y R. Santín, “Los grupos industriales, una nueva organización económica en México”, *Cuadernos del CIES*, número 23, México, COLMEX, 1976.

ochenta,⁴ de dos formas: una fue la ampliación de la capacidad de producción en las unidades productivas existentes dentro del Grupo; la segunda fue la diversificación de la producción vía la adquisición o creación de unidades productivas o empresas.⁵

Esta tipología ya no fue válida en los noventa a raíz de los profundos cambios llevados a cabo en la mayor parte de los Grupos Industriales. Las estructuras internas cambiaron, también se modificaron las políticas de internacionalización y las posiciones frente al exterior. Hay que señalar, sin embargo, que hubo Grupos que sucumbieron al capital extranjero. Estas transformaciones fueron parte de un conjunto de estrategias tendientes a consolidar su liderazgo, creando una dinámica expansiva sostenida tanto a escala nacional como internacional.⁶

Los Grupos Industriales prescindieron de la denominación de "industrial" y sólo conservaron su nombre original. La reestructuración fue resultado de la interacción de dos factores: a) Los cambios de las condiciones nacionales e internacionales y, b) Las

⁴ Véanse la obra de Mario Cerutti, *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, México, Siglo XXI, 2000; J. Basave y C. Strassburger, *Propiedad y control en los grupos financieros empresariales en México. 1974-1988*, México, Instituto de Investigaciones Históricas-UNAM, 1994; María de los Ángeles Pozas, *Industrial restructuring in Mexico*, San Diego, California, Center for US-Mexican Studies, University of California, Monograph Series, 38, 1993; T. Hoshino, "La expansión de los grupos industriales bajo el auge petrolero y el ajuste ante la crisis", R. Pozas y M. Luna (Eds.), *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, México, Grijalbo, 1991; Menno Vellinga, "La dinámica del desarrollo capitalista periférico. Crecimiento económico y distribución del ingreso en Monterrey", Mario Cerutti (editor), *Monterrey, Siete estudios contemporáneos*, Monterrey, FFyL-UANL, 1988.

⁵ Para el caso estadounidense véanse los trabajos de Alfred Chandler D. Jr., (editor), *Big Business and the Wealth of Nations*, EUA, Cambridge University, 2000; Alfred Chandler, Peter Hagström y Örjan Sölvell (editors), *The Dynamic Firm: the Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Oxford Press, 2000; Alfred Chandler y Takashi Hikino, *Scale and Scope: Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990; M.E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 3, 1987; O. Williamson, *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Nueva York, Free Press, 1983.

⁶ Véanse los *Informes Anuales* de los Grupos Alfa, Femsas, Vitro y CEMEX, de los años 1980 a 2000.

novedosas estrategias de reestructuración y crecimiento impulsadas por los propios Grupos Económicos Privados.

Los cambios en las condiciones del entorno están relacionados con la competencia. Entre éstos podemos diferenciar dos: las estrategias de reforma económica definidas por los organismos del Gobierno Federal, que responden a los nuevos requerimientos mundiales para acceder a los recursos y a los mercados del planeta, y las modificaciones de los patrones industriales requeridos para una mayor especialización en las manufacturas, sobre la base de un irrestricto soporte tecnológico.

Los cambios experimentados por los GEP consistieron en la modificación de su estructura organizacional; la conformación de compañías con negocios múltiples y un corporativo en el ápice, que funciona como una controladora de las acciones sobre las empresas del Grupo y que cotiza en la Bolsa de Valores (ver diagrama 1); y el desarrollo de una estrategia corporativa para el GEP en su conjunto. Respecto a este último punto, me refiero a la adquisición y creación de empresas múltiples administradas bajo ciertas divisiones.⁷

Estas modificaciones las asumieron todos los GEP. En el caso de CEMEX, "Alfa" y "Femsa" (cuyos orígenes se remontan a fines del siglo XIX), los cambios descansaron en una estructura organizacional sumamente compleja. Sin embargo, hay que destacar la autonomía otorgada a las antiguas Divisiones en materia de decisiones y financiamiento; hasta el punto de crear en ellas nuevos GEP que cotizan en la Bolsa de Valores de forma independiente aunque manejados por una empresa controladora en el ápice.

Estrategias de expansión en las últimas dos décadas

El proceso de globalización ha estimulado el comercio exterior de México. En ese sentido, cabe mencionar los principales acuerdos y tratados comerciales firmados por nuestro país, mismos que repercuten en los aranceles a la industria del cemento y que entraron en vigor

⁷ Dávila, Anabella y Nora H. Martínez (coordinadoras), *Cultura en organizaciones latinas*, México, ITESM-Siglo XXI, 1999.

hace siete años. El más importante es el Tratado de Libre Comercio (TLC),⁸ también son dignos de mención los suscritos con Bolivia,⁹ Costa Rica,¹⁰ Grupo de los Tres¹¹ y el Acuerdo de Complementación Económica con Chile.¹² Simultáneamente existen varios programas nacionales de apoyo al sector, a través de la Cámara Nacional del Cemento en México (CANACEM) que promueve la exportación, así como programas específicos de la Confederación de Cámaras Industriales de México (CONCAMIN), de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), de la Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León (CAINTRA), y del Centro Patronal de Nuevo León (CPNL). Agréguese el Programa de Apoyo Integral para la Industria del Cemento de Exportación a cargo del Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y, finalmente, los servicios financieros y no financieros con los que cuenta BANCOMEXT, orientados a las actividades de comercio exterior de las empresas del sector. Pese a que no es el objetivo de este trabajo, debe señalarse que México es el primer país latinoamericano que firmó un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea en el año 2000. Los resultados en el sector cementero se verán a mediano plazo.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte

México tuvo un proceso gradual de liberalización de su economía en los últimos 15 años. Cuando ingresó al Acuerdo General de Tarifas y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), en 1986, la red de apoyos

⁸ Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Este acuerdo vigente desde el primero de enero de 1994 tiene distintos aranceles a la industria del cemento que varían por producto y plazos de tiempo que van del cuatro al 8.4 por ciento.

⁹ Tratado de Libre Comercio con Bolivia, vigente desde el 1 de enero de 1995 y que otorga el cero por ciento de arancel a este ramo.

¹⁰ Tratado de Libre Comercio con Costa Rica, vigente desde el 1 de enero de 1995 y que otorga el cero por ciento de arancel a este ramo.

¹¹ Tratado de Libre Comercio Grupo de los Tres, Colombia, Venezuela y México. Los aranceles varían dependiendo el tiempo y están entre el cuatro y el nueve por ciento.

¹² Este Acuerdo está vigente desde el 1 de enero de 1996 y suscribe el cero por ciento de arancel.

gubernamentales a ésta y otras industrias desapareció de forma paulatina.¹³ En 1986 casi todas las barreras no arancelarias -nos referimos a los permisos de importación y precios de referencia- fueron eliminadas y las tasas impositivas se redujeron drásticamente: de un promedio del 40% en 1986 a un 10% en 1988. Hasta antes del TLC la competencia ligada a la industria cementera mexicana produjo cuotas compensatorias, a causa de la venta por debajo del costo (*dumping*) o por supuestos subsidios. Estas tarifas compensatorias aplicadas principalmente por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos provocaron hasta 1993 bajas en las exportaciones mexicanas, con énfasis en la industria del cemento. Una de las empresas afectadas fue el Grupo Cementos Mexicanos, que ya para entonces tenía amplia experiencia en la exportación hacia los Estados Unidos.¹⁴

Con la firma del TLC, que entró en vigor el primero de enero de 1994, el comercio del cemento de México, Estados Unidos y Canadá empezó un proceso gradual de liberalización. Dentro de los acuerdos se especificó la reducción paulatina -según el producto- de las tarifas mexicanas durante un periodo de diez años, hasta culminar en una total liberalización de éstas el último día de diciembre del 2003. ¿De qué porcentaje estamos hablando? Hasta 1993 el arancel se encontraba entre el 10 y el 15% de acuerdo al producto, y la tarifa media ponderada era del 10.6%.¹⁵

En el mismo lapso las tarifas arancelarias de Canadá y de los Estados Unidos desaparecerán, respecto de casi el 80% del total. Las mencionadas tarifas se clasifican, de acuerdo con los criterios del TLC, como de categoría C (la considerada para artículos de mayor valor agregado). Con la entrada del TLC sólo el 20.3% de las fracciones se liberaron, esto no eliminó la posibilidad de aplicar tarifas compensatorias o cuotas especiales a fin de prevenir prácticas comerciales desleales o proteger la industria ante una eventual crisis.¹⁶

¹³ Flores, Óscar, *Monterrey industrial...*

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ *Idem.*

¹⁶ Véase el *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, México, 1993.

El seguimiento de la aplicación de tarifas compensatorias entre México y los Estados Unidos, principalmente entre los años 1990 y 2000, refleja el conflicto de intereses entre empresas y el control de mercados de ambos lados del río Bravo. El caso de Cementos Mexicanos es un buen ejemplo. En 1990 a este Grupo se le acusó de *dumping* y fue sancionado con un alto impuesto compensatorio durante diez años. Sin embargo, es conveniente aclarar que a partir de 1994, y según el TLC, el procedimiento que se aplica es el siguiente: cuando una empresa considera que existe una competencia desleal o *dumping*, somete su reclamo a un "Panel Binacional de Controversias". Éste analiza los documentos probatorios, juzga y evalúa los argumentos de ambas partes; en caso de comprobarse la acusación, la empresa infractora será sancionada mediante aranceles compensatorios. Los organismos involucrados en este Panel son: la Comisión de Comercio de los Estados Unidos Internacional (ITC, por sus siglas en inglés) y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), por parte de México.¹⁷

En conclusión, puede afirmarse que esta apertura estimuló e impulsó la reestructuración de la industria cementera, sobre todo a las grandes empresas y grupos del norte de México. Las ventas al extranjero se incrementaron, demostrándose durante la crisis interna de 1995 las grandes posibilidades que ofrece el mercado foráneo.

Este proceso de apertura orilló a los GEP a una competencia en la que se impusieron lineamientos globales.¹⁸

- Una de las estrategias fue la modernización de las plantas productivas, para lo cual se hicieron fuertes inversiones en instalaciones y equipos. Ello permitió enfrentar a los nuevos competidores externos, produciendo mercancías con estándares de calidad más próximos o equivalentes a los internacionales.

¹⁷ *Idem.*

¹⁸ Flores, Óscar, *Monterrey industrial...*

- A partir de 1982, la reestructuración de las deudas en dólares con acreedores internacionales trajo consigo una reorganización interna, no sólo organizacional sino también de reespecialización productiva. Dicho en otras palabras, hubo un regreso a las habilidades iniciales y las empresas no prioritarias fueron desincorporadas del Grupo. Aunque cabe aclarar que no abandonaron del todo las estrategias de diversificación, siempre y cuando estuvieran ligadas a sus habilidades iniciales.
- Para compensar esta competitividad interna, los GEP expandieron sus negocios en el exterior, lo que les permitió ampliar sus mercados y mantener el flujo de transferencia financiera, tecnológica y de información a sus empresas locales.
- La nueva organización interna de los GEP propició una estructura más descentralizada, modificó las formas de propiedad y control facilitando las alianzas estratégicas con los capitales externos, sin que ello significara abandonar la tradicional estructura de propiedad familiar.

El Grupo Cementos Mexicanos

Una empresa regional

El origen del Grupo Cementos Mexicanos data de 1906, año en el que se fundó en el municipio de Hidalgo, Nuevo León (30 kilómetros al noreste del área metropolitana de la ciudad de Monterrey). Debe considerársele como una de las primeras fábricas cementeras del país. El 8 de junio de 1920 fue fundada "Cementos Portland Monterrey S.A.", ubicada en la ciudad de Monterrey, la otra empresa que complementaría la base del futuro grupo cementero.¹⁹ Hicieron posible

¹⁹ Flores, Óscar, *La comuna empresarial. Burguesía, militares y movimiento obrero en Monterrey, 1909-1923*, Monterrey, FFyL-UANL, 1991; Isidro Vizcaya Canales, *Los orígenes de la industrialización de Monterrey, 1867-1920*, Monterrey, Librería Tecnológico, 1971.

la creación de esta compañía cinco miembros de la familia Zambrano, dos de la dinastía de los Madero -Alfonso y Salvador-, y Santiago Belden, entre otros. En su momento adquirieron un terreno propiedad de Vicente Ferrara, de poco más de 16 hectáreas, con una capacidad de producción que en 1923 se estimaba en 4,000 sacos diarios de cemento. El capital que se invirtió fue de un millón 200 mil pesos.²⁰ En 1931 se fusionaron las dos empresas bajo la razón social de "Cementos Mexicanos, S.A."²¹

La creciente demanda del ramo de la construcción en la ciudad de Monterrey y alrededores favorecieron el crecimiento de CEMEX. A partir de 1964 satisfacía con creces la demanda del mercado local. Entonces inició una etapa de descentralización y expansión industrial. En 1966 adquirió "Cementos Maya" en Mérida, Yucatán. Al año siguiente inició la construcción de las plantas de cemento de Torreón, Coahuila y Ciudad Valles, San Luis Potosí. La reconversión industrial desarrollada en la década de los setenta inició en 1972 con la ampliación de sus plantas y la puesta en marcha de nuevos y modernos hornos en Mérida y Monterrey. Al año siguiente compró una planta cementera localizada en León, Guanajuato, con una capacidad de 500 mil toneladas. En 1976, al igual que otros grupos industriales, CEMEX empezó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores. Ese mismo año adquirió la firma "Cementos Guadalajara" e inició su internacionalización al exportar parte de su producción. La continua modernización de sus plantas favoreció la operación de nuevos hornos en las fábricas de Mérida, Monterrey, Torreón y Ensenada, entre 1978 y 1979.²²

Su participación en el mercado del cemento nacional tiende a incrementarse: en 1971, el 11.7% del cemento producido en el país provenía de las industrias CEMEX; en 1980, el 28.3%, y en 1992 monopolizaba el 63% de la producción nacional.²³

²⁰ Flores, Óscar, *La comuna empresarial...*

²¹ Cámara de la Industria y de la Transformación (CAINTRA), 1983-1991. *Directorio Industrial, Nuevo León, México 1983-1991*, Monterrey, año de 1983.

²² CEMEX, *Informe Anual, 1980-2000*, Monterrey, año de 1981.

²³ Flores, Óscar, *El proceso de industrialización de la ciudad de Monterrey, 1940-1990*, Monterrey, UDEM-FONT, 1993.

Crisis interna e inicio de una estrategia global

Ante la contracción del mercado interno en 1982 -recuérdese la crisis económica y caída de los programas de inversión pública-, CEMEX decidió apoyar a los medianos y pequeños consumidores, pero sobre todo observó de manera visionaria el mercado externo. Al año siguiente el Grupo duplicó sus exportaciones al trasladar por carretera buena parte de su producción destinada a los mercados fronterizos como Texas, Nuevo México, Arizona y California. En 1985 ocurrieron cambios profundos en su estructura productiva y organizacional. Bajo la conducción de Lorenzo H. Zambrano, de 42 años y egresado de la Universidad de Stanford, se logró una gran expansión y crecimiento bajo altos estándares de calidad.

El propio Zambrano dio a conocer la nueva visión del Grupo a la revista *Expansión* en 1987: o se consolidaba como una empresa de talla mundial o se quedaba observando cómo los grandes *holdings* extranjeros absorbían el mercado de los países en desarrollo. Respecto a lo anterior, comentaba: “no pasaría mucho tiempo en convertirse en una pequeña empresa regional, sufriría la expulsión de sus mercados de exportación del sur de Estados Unidos y reduciría sustancialmente su participación en el mercado nacional”.²⁴

Atendiendo a este criterio, a partir de 1986 se llevaron a cabo importantes cambios tecnológicos en los hornos y circuitos de molienda de sus principales plantas. Así mismo, se dio un fuerte impulso a los

²⁴ “La salida del cemento, ¿está en el exterior?”, *Expansión*, No. 469, julio de 1987, p. 17. La trayectoria empresarial de Lorenzo Zambrano es digna de elogiarse. Después de graduarse de ingeniero mecánico administrador en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y de la maestría en administración de empresas de la Universidad de Stanford en 1968, ingresó al Departamento de Ingeniería de CEMEX. En 1971 fue nombrado gerente general de la planta de Torreón, y cuatro años después fue promovido a la gerencia general de la División Monterrey de CEMEX. Más tarde, en 1981, fue designado director de operaciones de CEMEX, y en 1985 obtuvo el cargo de director general del Grupo que le dio la oportunidad de mostrar su concepto de lo que es una empresa global. Diez años después, Zambrano fue nombrado presidente del consejo de administración de CEMEX. Véase “Reconocimiento en Estados Unidos a Lorenzo Zambrano”, *La Jornada*, México, 11 de febrero de 1998; “Criticarón nuestra idea de ser grandes”, *El Norte*, Monterrey, 4 de marzo de 1998.

proyectos de exportación del Grupo con la formación, en 1986, de dos compañías comercializadoras en Estados Unidos: la “Southwestern Sunbelt Cement” y la “Texas Sunbelt Cement”, en coparticipación con empresas cementeras de la Unión Americana.

En 1987, el Grupo realizó una trascendental operación que le permitió conservar y consolidar su liderazgo: adquirió “Cementos Anáhuac” y sus dos plantas con una capacidad conjunta anual de casi 5 millones de toneladas. Estas plantas eran las de mayor capacidad en el país: la de Barrientos con 2.5 millones de toneladas anuales, y la de Anáhuac del Golfo con una capacidad similar (2.45 millones de toneladas anuales). Estas adquisiciones fortalecieron la presencia de CEMEX en el mercado nacional. Así, “Cementos Anáhuac” que operaba en el Istmo y centro del país se agregó al mercado controlado por CEMEX en el norte, occidente y península de Yucatán. Además, se aprovechó el flete que poseía Anáhuac por vía marítima a las costas del Golfo de México (del que carecía CEMEX), particularmente a la Florida y Louisiana. De esta forma el mapa de exportaciones se amplió, aparte de las ya consolidadas al sur de los Estados Unidos (por vía terrestre), se incluyeron las del Caribe y Centroamérica.²⁵

En la segunda mitad de la década de los ochenta CEMEX se convirtió en el primer productor y exportador de “Cemento Portland” -principal productor de esta industria- no sólo en México sino en el resto de Latinoamérica.²⁶ Para 1987 CEMEX alcanzaba una producción de 13 millones de toneladas anuales, de las cuales casi una tercera parte se destinaba a la Unión Americana.

Fue también en 1987 cuando el Grupo se asoció con la cadena “Marriot Corporation”, e inició al año siguiente la construcción de

²⁵ García de León, Guadalupe, “La reestructuración de la industria cementera en México”, *Estudios Sociales*, Núm. 7, Hermosillo, CIAD-US-ColSon, Vol. IV, Núm. 7, enero-junio de 1993.

²⁶ Aunque no existe un estudio analítico publicado y accesible al público, el crecimiento del corporativo CEMEX se puede rastrear en diversas fuentes. Entre ellas tenemos la información anual que proporciona el corporativo a CAINTRA de Nuevo León; los periódicos locales como *El Porvenir* y *El Norte* entre 1985-2001; en el ámbito nacional *El Financiero*, 1985-2001; y algunos artículos en revistas como *Expansión*, 1985-2001.

dos hoteles de gran turismo. Éstos fueron inaugurados en octubre de 1990: uno en Puerto Vallarta, Jalisco y el otro en Cancún, Quintana Roo, con una oferta conjunta de 898 habitaciones.²⁷ A partir de esta asociación se creó dentro de la estructura organizativa del Grupo la División Turismo (hoy día desaparecida debido a las reestructuraciones internas). Esta diversificación respondió, según su director general, a la necesidad de invertir los activos sujetos a una depreciación acelerada y evitar así la descapitalización por una alta carga fiscal. Zambrano llegó a comentar: “De ahí que, con la capacidad de inversión adicional que tenemos, decidimos incursionar en el turismo, porque es una rama en la que podemos tener depreciaciones a corto plazo relativamente fuertes”.²⁸

La agresiva política de desarrollo que la empresa mantuvo en México se completó en 1989, al adquirirse en junio la mayoría de las acciones de la segunda empresa cementera del país: “Cementos Tolteca” y sus siete plantas, que en conjunto producían 6.8 millones de toneladas anuales. CEMEX obtuvo el 49% de las acciones puestas en venta por la compañía inglesa “Blue Circle”, coaccionista del grupo mexicano “Tolteca”, compuesto por varios accionistas independientes. En la transacción con “Blue Circle”, el Grupo se hizo de dos empresas cementeras ubicadas en Texas: la “Gulf Coast Portland Cement”, responsable del 40% de la producción total del área de Houston, y la empresa “Houston Shell and Concrete”.²⁹

Esta estratégica y compleja operación significó para CEMEX un gran salto a nivel estadístico. Su producción anual se elevó de 13.5 a 20.3 millones de toneladas; sus exportaciones se incrementaron de 4 a 5 millones de toneladas anuales, llegando a concentrar el 85% de las exportaciones totales de la industria cementera. Por lo que hace a los trabajadores, éstos pasaron de 9,000 a 14,500.

²⁷ Cámara de la Industria y de la Transformación (CAINTRA), *Directorio Industrial, Nuevo León, México, 1983-1991*, Monterrey, 1990.

²⁸ “Lorenzo H. Zambrano: El Hombre de Expansión”, *Expansión*, México, No. 482, enero de 1988, p. 36.

²⁹ García de León, Guadalupe, *Op. Cit.*

En el ámbito nacional CEMEX controló el 66% de la producción y del mercado, por encima del "Grupo Apasco" (14%), su más cercano competidor.³⁰ Del mismo modo, se convirtió en la cuarta compañía cementera más grande en el hemisferio occidental y la cuarta en ventas en el mundo, después de las trasnacionales "Holderbank", de Suiza; "Italcementi", de Italia, y "Lafarge" de Francia.³¹ Su incorporación dentro de las principales *holding* planetarias se hizo a costa de desplazar en el mercado doméstico a "Holderbank" y "Lafarge", interesadas en adquirir las acciones de "Blue Circle". En esta negociación la "Holderbank" perdió la posibilidad de consolidar su primera posición en el suroeste de los Estados Unidos, en tanto que para la "Lafarge" hubiera representado la apertura al mercado mexicano y el control de sus exportaciones al vecino país del norte. La factura se la cobrarían pronto a CEMEX, no en México sino en el mercado estadounidense, principal destino de sus exportaciones.

Al año siguiente CEMEX inauguró la planta Yaqui, con una capacidad inicial anual de 1.2 millones de toneladas en un solo horno. A fines de ese año, gracias a la modernización y crecimiento de la producción de otras plantas, el Grupo alcanzó una producción en todas sus plantas de 27 millones de toneladas anuales.³²

³⁰ *El Financiero*, México, 19 de septiembre de 1989, p. 23.

³¹ Es de destacar que Cementos Mexicanos se convirtió en ese año en el cuarto productor mundial en su ramo, a pesar de estar presente en sólo cuatro países (Canadá, Estados Unidos, México y España). El corporativo "Italcementi" participa en veinte países: Canadá, Estados Unidos, Puerto Rico, México, Argentina, Uruguay, Francia, España, Turquía, Italia, Alemania, Checoslovaquia, Grecia, Chipre, Bélgica, Marruecos, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido y Rumania. El corporativo "Lafarge", en dieciséis países: Canadá, Estados Unidos, Honduras, Brasil, Venezuela, Francia, Alemania, España, Turquía, Austria, Checoslovaquia, Kenia, Camerún, Marruecos, Chipre e Indonesia. Finalmente, "Holderbank" posee plantas en Canadá, Estados Unidos, México, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Venezuela, Suiza, Nueva Zelanda, Alemania, Bélgica, Checoslovaquia, España, Grecia, Holanda, Hungría, Australia, Chipre, Filipinas y Líbano, Óscar Flores, *El proceso de industrialización de la ciudad...*

³² CEMEX, *Informe Anual, 1980-2000*, Monterrey, año de 1999.

Las consecuencias de la competencia global

El primer obstáculo que enfrentó CEMEX en su meteórica incursión internacional fue la cerrada competencia que tuvo en el vecino país del norte. Para 1989 controlaba el sur y parte de la costa del Golfo de los Estados Unidos, lo que provocó preocupación en los productores domésticos. Sin embargo, conviene aclarar que alrededor del 65% del capital de la industria cementera de los Estados Unidos estaba en manos extranjeras, en especial de las grandes compañías europeas. De acuerdo con la legislación comercial vigente en aquel país, cualquier empresa u organización puede solicitar a las autoridades que se apliquen gravámenes contra las importaciones introducidas a precios *dumping*, es decir, por debajo de sus costos de producción.

Con base en este argumento, el Comité de Productores de Cemento Estadounidense, que agrupa a los fabricantes de Florida y de los estados fronterizos a México, presentó ante las autoridades de comercio una queja respaldada por siete compañías cementeras, en la que se acusaba a los mexicanos de vender su producto a mitad de precio en los Estados Unidos.³³ Entre las empresas demandantes estaban la "Boxcrow" y "La Ideal", subsidiarias de la "Holderbank" y socias de "Apasco". La demanda, no hay duda, fue una respuesta contundente a la expansión de CEMEX y a su nueva estrategia de penetración al mercado estadounidense a raíz de la compra del Grupo "Tolteca".

Después de un año de enfrentar la demanda *antidumping* en el vecino país, en agosto de 1990 se dictaminó que las importaciones mexicanas dañaban a los productores domésticos al venderse por debajo del costo de producción. El producto fue gravado con un impuesto compensatorio de 58% a partir del primero de octubre de 1990, por el término de diez años (fecha en que se volverá a revisar el caso).³⁴ El impacto se hizo sentir en 1991, cuando se desplomó casi el 80% de las exportaciones de CEMEX hacia los Estados Unidos.³⁵

³³ *La Jornada*, México, 14 de agosto de 1990.

³⁴ Flores, Óscar, *Monterrey industrial...*

³⁵ "La industria cementera: situación actual y perspectivas", en Bolsa Mexicana de Valores, *El Mercado de Valores*, Núm. 4, febrero de 1992, pp. 20-21.

Una estrategia planetaria para acceder al mercado de EUA

De nueva cuenta Zambrano y su equipo de asesores realizaron ajustes en los planes de internacionalización. Para ellos la alternativa más viable fue la de diversificar el destino de sus exportaciones. La primera medida consistió en comprar empresas posicionadas en países estratégicos, las cuales requerían de inversión y modernización en sus instalaciones. De esa forma se buscó consolidar y posteriormente fortalecer su posición de liderazgo mundial. Los empresarios encabezados por Zambrano comprendían que la solución no estaba en exportar cemento a precios competitivos a Estados Unidos desde sus plantas en México, pues debido al gravamen se hacía necesaria la exportación desde otros puntos del planeta.

Esta nueva política Zambrano la definió en 1998 en los siguientes términos:

Entonces en 1992, decidimos ir a Europa y se presentó la oportunidad de entrar en forma muy importante en España. La idea de ser grande y de esa manera poder defendernos de nuestros competidores, la verdad fue una estrategia que en aquel tiempo se veía riesgosa y algunos nos criticaron, porque cómo se atrevía una compañía mexicana a comprar empresas en España y Estados Unidos, cómo las iba a manejar, pero tenemos sistemas de información muy avanzados que nos ayudaron en el manejo de las empresas.

Normalmente tenemos tecnología de punta en nuestros procesos de negocios y manufactura, así que no les cabía a muchos de nuestros competidores y banqueros, sobre todo europeos, que una compañía mexicana podía hacer lo que decíamos lo que hacíamos y que podíamos manejar bien esos negocios en Europa y Estados Unidos. Ahora no hay duda de eso, pero en aquel entonces se nos criticó, ahora se ve esa diversificación geográfica y no dicen que fue una estrategia arriesgada sino al contrario, que fue una estrategia prudente para bajar el riesgo del negocio.³⁶

³⁶ "Criticarón nuestra idea de ser grandes", *El Norte*, Monterrey, 4 de marzo de 1998, Negocios, p. 7A.

En efecto, en 1992 los directivos de CEMEX visitaron y concretaron la adquisición en España de las dos principales cementeras de ese país: "Valenciana" y "Sansón". Con ellas se obtenía el 28% de ese mercado.³⁷ Dos años después CEMEX vivió su mejor época financiera, adquirió las compañías "Vencemos" en Venezuela y "Cemento Bayano" en Panamá. Meses después incursionó una vez más en el mercado estadounidense al comprar la planta Balcones en New Braunfels, Texas. En 1994 el grupo cementero tenía una capacidad de producción instalada de 42 millones de toneladas anuales y su valor en la Bolsa de Valores -para fines de diciembre de 1993- rebasaba los 13 mil millones de dólares.³⁸ Pero la profunda crisis mexicana iniciada en 1995 y la devaluación de la moneda mexicana hicieron bajar el precio de las acciones de CEMEX en un 50%. Todavía en 1998 se cotizaba en la bolsa en casi ocho mil millones de dólares, 5 mil millones menos que hacía cuatro años (véase cuadro 3).³⁹

Sin embargo, la crisis no impidió que continuara la expansión planeada por los altos directivos. En 1995 se inauguró la planta cementera más grande del Grupo llamada Tepeaca, en el estado de Puebla, con una capacidad de producción de 3.2 millones de toneladas al año. Ese mismo año obtuvieron "Cementos Nacionales", compañía localizada en República Dominicana. Los logros alcanzados por el director general Lorenzo Zambrano durante diez años fueron reconocidos por los principales accionistas del Grupo, quienes en 1995 nombraron a éste como presidente del consejo de administración. Este cargo es el más importante y codiciado en CEMEX.⁴⁰

³⁷ Al año siguiente, los analistas extranjeros dieron grandes expectativas sobre las posibilidades de una continua expansión del consorcio regiomontano. Esta afirmación la confirmó el economista Donald A. Pattison en un estudio sobre CEMEX publicado por la Casa de Bolsa C.J. Laurence el 13 de enero de 1993, institución subsidiaria de Deutsche Bank. El análisis de Pattison es todavía más optimista al asegurar que: "Cementos Mexicanos es la compañía mexicana líder en la industria mundial del cemento en cuando a utilidades, flujo de efectivo, márgenes, crecimiento y participación en su mercado local", *El Porvenir*, 26 de enero de 1993.

³⁸ CEMEX, *Informe Anual, 1980-2000*, Monterrey, año de 1999.

³⁹ "Criticarón nuestra idea de ser grandes", *El Norte*, Monterrey, 4 de marzo de 1998, p. 7A.

⁴⁰ Véase CEMEX, 1999 y "Apostando en la crisis", *El Norte*, Monterrey, 24 de agosto de 1998.

Un crecimiento empresarial sin precedentes en Latinoamérica

El avance de CEMEX en el extranjero continúa en la actualidad. En 1996 asumió la participación mayoritaria de "Cementos Diamante" y "Cementos Samper" de Colombia. Al año siguiente logró una participación del 30% de la compañía "Rizal Cement" de Filipinas, y para 1998 adquirió el 14% de "PT Semen Gresik", el productor de cemento más grande de Indonesia. En 1999 CEMEX se convirtió en el segundo productor más grande de las Filipinas, al comprar un 40% adicional de las acciones de "Rizal Cement" y un 99.9% de la empresa filipina "APO Cement Corp." Ese mismo año puso la mira en el mercado centroamericano. Adquirió el 95% de las acciones de la principal cementera de Costa Rica, "Cementos del Pacífico", así como de dos terminales en Haití responsables del suministro del 70% del mercado local. También en 1999, CEMEX creó "Asia Holdings" (con un capital inicial de 1.2 millones de dólares) para coordinar sus esfuerzos en el Oriente.⁴¹

La expansión requiere de capital. Sintiendo ya una empresa madura CEMEX lista una nueva Acción Depositaria Estadounidense (ADS, American Depositary Share) en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), bajo el símbolo indicador "CX". El 15 de septiembre de 1999 Lorenzo Zambrano tocó la campana en el edificio de la Bolsa en Nueva York, iniciando así su participación en el mercado accionario más grande e importante del mundo. Ese mismo año prosiguió con la compra de compañías, y consiguió el 77% de las acciones de "Assiut Cement Co.", el productor más grande de Egipto.

En el 2000, CEMEX comenzó la construcción de un nuevo molino de trituración cerca de Dacca, en Bangladesh, al igual que firmó un convenio exclusivo de distribución a largo plazo con "Universe Cement" de Taiwán. También anunció la creación de su nueva subsidiaria electrónica "CxNetworks". El mercado estadounidense no escapa a su voracidad empresarial. En el 2001 adquirió "Southdown",

⁴¹ CEMEX, *Informe Anual*, 2001.

la segunda cementera más grande de los Estados Unidos, consistente en 12 plantas y una capacidad de producción de 11 millones de toneladas. Una apreciación del Grupo CEMEX puede observarse en el cuadro 4.

A juzgar por algunos datos, el objetivo de CEMEX en la actualidad se centra en “satisfacer las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otros sectores relevantes, consolidándose como la organización cementera multinacional más competente del mundo”.⁴²

La estrategia que guía el crecimiento del Grupo, a partir de 1992, está basada en tres puntos esenciales:

- Concentración en su negocio tradicional: cemento, concreto premezclado y agregados.
- Minimización de costos y maximización de la eficiencia y rentabilidad de la empresa, mediante la revisión y análisis de las operaciones existentes y,
- Diversificación hacia nuevos mercados emergentes.⁴³

La revolución experimentada por la empresa desde que Lorenzo Zambrano se hizo cargo de la administración (en 1985) puede entenderse como la creación de un Grupo con características globales, entre las que destacan:

- Una administración con experiencia y estructura definida.
- Bajos costos de operación.
- Tecnología de punta en sistemas de información y métodos de producción.
- Una sólida estructura financiera y una fuerte e innovadora administración de sus finanzas.
- Un liderazgo en el mercado en regiones con necesidades crecientes de infraestructura y vivienda.

⁴² CEMEX, *Informe Anual, 1980-2000*, Monterrey, año de 1999.

⁴³ CEMEX, *Informe Anual, 1980-2000*, Monterrey, año de 1999.

Expectativas del crecimiento nacional

A escala nacional fueron diversos los factores que contribuyeron al incremento de la demanda de cemento, y por lo tanto al fortalecimiento de CEMEX como líder en el país en los últimos quince años. Esto significa que esta actividad industrial acompañó el ritmo de crecimiento económico del país, construyendo los bienes que el espacio urbano en expansión requería y transformando las condiciones naturales adversas en el ámbito rural.

Pero son las condiciones generales de la circulación (especialmente el sistema de carreteras nacionales, estatales y municipales) y los medios de consumo colectivo (escuelas, hospitales, espacios culturales, deportivos, de recreación, entre otros) los que absorbieron la mayor parte de los recursos públicos hasta 1994. De igual manera, se hicieron necesarios cuantiosos recursos (desde 1982 y en menor medida hasta la actualidad) para la construcción de una infraestructura industrial, que reclamó el auge petrolero (medios de producción socializados).

Otros factores adicionales que contribuirán al incremento de la demanda de cemento son:

- La necesidad de satisfacer el déficit de vivienda que existe actualmente en México de más de 9 millones de casas habitación, debido a que dos terceras partes de la población son menores de 30 años. En ese sentido, el Estado como cliente es un factor importante. En un futuro inmediato se espera la reactivación de la construcción de viviendas de interés social por parte del sector público.
- La reprivatización del Sistema Bancario (1991-1992) y su posterior reorganización después de la crisis de 1995, a través de las fusiones y la entrada de los grandes corporativos bancarios extranjeros (2000-2001), quienes adquirieron más del 50% del capital bancario mexicano, prevé la introducción de nuevos planes de financiamiento a largo plazo para la

construcción y adquisición de vivienda. Aunque es de notar que éstos no han regresado al nivel de 1994 luego de la crisis iniciada en 1995.

- La necesidad de la puesta en marcha de proyectos similares al Plan de Solidaridad suscrito por el Gobierno de la República hasta 1994, que incrementaría la construcción de obras públicas.
- La construcción de nuevas carreteras en el país, que desplacen el asfalto como material de pavimentación por el concreto.
- El impuesto *antidumping* establecido en 1990 en los Estados Unidos para el cemento importado de México empezó a ser revisado en el año 2000. Los altos directivos de CEMEX tienen la seguridad de que ese impuesto desaparecerá y por lo tanto se reactivarán las exportaciones de ese producto a la Unión Americana.

Todo lo anterior presupone que CEMEX seguirá avanzando en el control del mercado mexicano, por encima de su más cercano competidor: "Cementos Apasco" controlado por la trasnacional "Holderbank" de Suiza. Aquella poseía en 1998 el 17% del mercado nacional del cemento y el 14% en concreto premezclado.⁴⁴

Otro logro de CEMEX es poder producir cemento con uno de los más bajos costos en el mundo. En 1992 se estimaba que el costo de producción de las plantas del Grupo era de 30 dólares por tonelada.⁴⁵

El CEMEX actual es totalmente diferente a la empresa que en 1985 empezó a dirigir Lorenzo H. Zambrano. En aquel entonces era una compañía pequeña, con características regionales (su mercado era el norte de México, el sur de Estados Unidos y la península de Yucatán), con una producción de 9 millones de toneladas anuales de capacidad y valorada en la Bolsa de Valores en 400 millones de dólares. Para el año 2000 se convirtió en la tercera multinacional de cemento

⁴⁴ Flores, Óscar, *Monterrey industrial...*

⁴⁵ Información basada en el reporte elaborado por Katherine Geex, analista de la correduría estadounidense PARIBAS. *El Porvenir*, 21 de abril de 1993.

más grande del planeta, con una capacidad de producción de 77 millones de toneladas anuales y valorada en 12,780 millones de dólares.⁴⁶ De manera paralela participa en la Bolsa de Valores de Nueva York con el símbolo indicador CX; y en la Bolsa Mexicana de Valores con las emisiones siguientes: CEMEX Serie CPO, CEMEX Serie A y CEMEX Serie B.

CEMEX y los consejos de administración

Los líderes de empresas exitosas como CEMEX no sólo fungen como directores generales o presidentes del consejo de administración de su GEP, también participan en otros consejos de administración. En el caso de Zambrano, es interesante conocer su trayectoria en los círculos del poder empresarial en México.

Lorenzo Zambrano se integró a CEMEX en 1968, siendo ingeniero industrial por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Hoy en día es miembro de los consejos de administración de los Grupos Económicos Privados "Alfa", "Femsa", "Televisa", "Grupo Casa Saba", "ICA", "Grupo Autrey", "Cydsa", "Grupo Cementos de Chihuahua", "Grupo Parras", "Cegusa", "Seguros Comercial América" y forma parte del comité ejecutivo del Banco Nacional de México. En otras palabras, tiene presencia en los consejos de administración de empresas, que en conjunto tuvieron en el 2000 ventas anuales superiores a los 200 millones de dólares.⁴⁷

El 13 de febrero del 2001, Zambrano, al igual que los empresarios Carlos Slim ("Grupo Carso"), Alfonso Romo ("Grupo Savia") y Rogelio Rebolledo ("Grupo Pepsi-Gemex"), fue designado miembro del consejo de administración de la empresa más grande de México y una de las cinco más grandes del mundo en su ramo, me refiero a la paraestatal

⁴⁶ CEMEX, *Informe Anual*, 2001, Monterrey.

⁴⁷ Información basada en las ventas en los últimos doce meses a septiembre del 2000, solamente de aquellas empresas que reportan en la Bolsa Mexicana de Valores (2000) y Banamex (2000).

Petróleos Mexicanos.⁴⁸ La designación de estos cuatro empresarios fue sorpresiva ya que con su ingreso se excluyó a los secretarios de Estado que tradicionalmente formaban parte de este consejo, tales como los (as) titulares de las secretarías de Relaciones Exteriores, Comercio y Fomento Industrial, Medio Ambiente y el (la) director(a) de la Comisión Federal de Electricidad, esta última, una de las empresas públicas con mayor consumo de hidrocarburos.

Debido a las continuas críticas y a la inquietud que esta decisión generó en ciertos círculos empresariales, sindicales y gubernamentales, los empresarios elegidos fueron destituidos algunas semanas después de su designación. Sin embargo, su presencia efímera en este consejo de administración demostró el poder y la influencia de los líderes de los grandes GEP mexicanos en la política económica del país.

Además de los cargos descritos, Zambrano es integrante de la CANACEM, la CONCAMIN, la COPARMEX, la CAINTRA, y el CPNL. También hace las veces de consejero en el Economic Development Institute, organismo del Banco Mundial; Americas Society, Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia, Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia Tecnológica en la Pequeña y Mediana Empresa y Pacific Basin Economic Council.

En calidad de consejero participa en las siguientes instituciones académicas y culturales: The Museum of Modern Art, Stanford Business School Advisory Board, Museo de Arte Contemporáneo, Biblioteca de México, y México Commission for Educational and Cultural Exchange. En 1998 fue nombrado presidente de Enseñanza e Investigación Superior, organismo que auspicia al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Ese mismo año se le confirió el premio "Ernest C. Arbuckle", concedido por vez primera a un ex

⁴⁸ El consejo de administración lo formaron además de los cuatro empresarios descritos, el secretario de Energía, quien funge como presidente del Consejo -Ernesto Martens-, el secretario de Hacienda y Crédito Público -Francisco Gil Díaz- y el titular de la nueva Secretaría de Contraloría y de Despacho Administrativo, Francisco Barrio. Por parte del sindicato de petroleros, éstos tienen cinco representantes en el Consejo, por lo que los miembros que lo componen son en total doce. Véase: *El Norte*, Monterrey, 14 de febrero de 2001, PEMEX 2001 y Ley Orgánica de PEMEX, 2000.

alumno no estadounidense por la Escuela de Graduados en Negocios de la Universidad de Stanford.⁴⁹

Comentarios finales

La industria del cemento es uno de los pilares más importantes del programa económico impulsado en México desde fines de los ochenta. En ese contexto el Grupo Cementos Mexicanos dejó de ser una empresa regional para convertirse en la tercera productora de cemento en el mundo. En esta fase de expansión de la industria cementera, CEMEX marcó la pauta para enfrentar un mercado interno débil y un periodo de crisis económicas recurrentes entre 1970 y 1998. Además mostró tener capacidad para especializarse en la industria primigenia que databa de 1906. Los beneficios que le otorgaron los tratados internacionales, como el GATT, y su experiencia en materia de exportación, le permitió iniciar un proceso de reestructuración organizativa que le dio ventajas competitivas.

Luego de su reestructuración CEMEX fue una entidad más clara, que tiene en su cúspide un corporativo que concentra las acciones de las empresas y la función administrativa del Grupo en su conjunto. Sin embargo, mantuvo tres características que lo identificaron desde su formación: una, la mayoría de las acciones (y por consiguiente los altos puestos directivos y el control) continuó en manos de miembros de la familia fundadora; dos, transformó sus estructuras administrativas en estructuras divisionales que agrupan varias empresas geográficamente definidas y con un corporativo en el ápice organizacional al mando y, tercero y último, su estrategia corporativa se concentró en la integración industrial -en este caso en el ramo de la industria cementera- al realizar coinversiones o alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros seleccionados.

Pero más aún, el grupo empresarial mexicano optó por una política agresiva y poco común para una empresa latinoamericana.

⁴⁹ *La Jornada*, 1998.

Al contraerse constantemente el mercado nacional, apostó por la vía de la exportación y logró grandes dividendos. Pero en el exterior la competencia aumentó, y CEMEX comprendió que si se quería tener presencia global debía irremediablemente enfrentar a los grandes *holdings*; optó entonces por pelear con cada uno de ellos hasta en los mercados más recónditos del planeta. Sabía que tenía una ventaja sobre sus competidores: su empresa estaba asentada en México, vecino del mercado más importante del mundo.

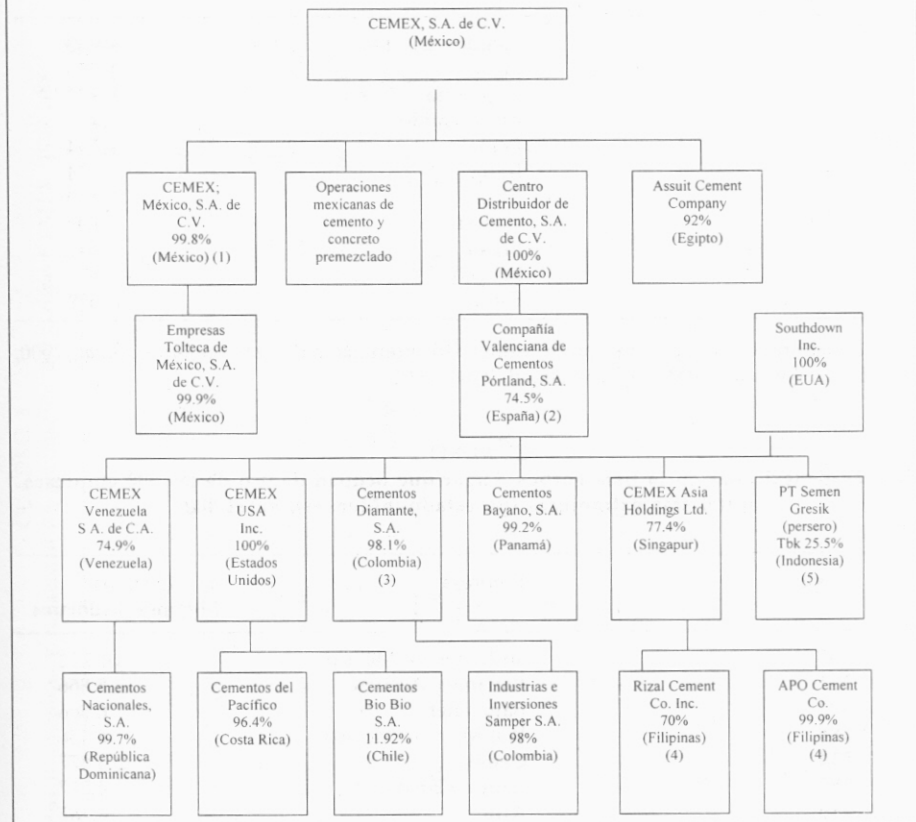
La incorporación de México al GATT en 1986 facilitó su ingreso a los Estados Unidos, lo que causó molestias a las empresas extranjeras globales que dominaban el sector. Éstas demandaron a CEMEX en los tribunales estadounidenses por prácticas *dumping*. El resultado fue que por diez años (1990-2000) CEMEX tuvo y tiene que pagar un impuesto extra por los productos elaborados en México destinados a los Estados Unidos. Ante tales circunstancias buscó una solución que en su momento se consideró arriesgada: exportar a la Unión Americana desde otros puntos del planeta. A partir de 1990 su política fue adquirir empresas cementeras en países en vías de desarrollo; lograr ventajas competitivas en estas naciones y regiones del mundo y trasladar el cemento a los Estados Unidos desde esos puntos.

En suma, son los elementos contextuales -experiencia como exportador y alianzas globales- y los elementos intrínsecos -empresas familiares, estrategias corporativas y estructura organizativa- los que me permitieron mostrar la capacidad de dominio de las empresas cementeras de CEMEX frente a la llamada economía global.

Recibido 8/IX/2000
Aceptado 29/IX/2001



DIAGRAMA 1
Estructura organizacional de CEMEX, 2000
Principales empresas y su participación accionaria



1. Incluye el 2.5% de las acciones representativas del capital social contribuida al fideicomiso mexicano en beneficio de CEMEX.
2. Incluye un 7.93% de las acciones representativas del capital social poseídas en bancos bajo transacciones financieras específicas.
3. 99.32% del total de acciones ordinarias.
4. Representa la participación de CEMEX Asia Holdings en los beneficios económicos.
5. El gobierno de Indonesia tiene la opción de vender a CEMEX su participación del 51% de Gresik.

Fuente: CEMEX, *Informe Anual*, Monterrey, 2000.

CUADRO 1
Economías más grandes del planeta con base en su Producto Interno Bruto.
Miles de millones de dólares en el 2000

Lugar	País	PIB
1	Estados Unidos	9,963
2	Japón	4,756
3	Alemania	1,873
4	Reino Unido	1,412
5	Francia	1,294
6	Italia	1,074
7	China	1,070
8	Canadá	699
9	Brasil	642
10	México	575
11	España	559

Cuadro elaborado con base en Fondo Monetario Internacional (FMI), *Informe Anual*, 2000, 2001; Banco Mundial (BM), *Informe Anual*, 2000, 2001.

CUADRO 2
Empresas mexicanas en la lista Forbes. Lugar que ocupan dentro de las 800 empresas
capitalistas extranjeras (no estadounidenses), en el 2000

Lugar	Empresa	Ingresos Millones de dólares
250	Teléfonos de México	10,232
291	Banamex Accival	8,866
372	Bancomer	6,806
388	Wal-Mart de México	6,456
514	Cemex	4,877
583	Grupo Carso	4,317
586	Alfa	4,282
609	Femsa	4,093

Cuadro elaborado con base en Forbes, *800 The International Overseas Capitalist (Las 800 empresas capitalistas de ultramar)*, EÚA, 2000. Este listado está basado en los ingresos registrados en las empresas en su último año fiscal, que en el caso de las mexicanas cerró en diciembre de 1999. Sobre Banamex Accival y Bancomer, he de aclarar que en el año 2001 fueron adquiridas por inversionistas extranjeros, quedando los inversionistas mexicanos en minoría accionaria. El primer Grupo fue adquirido por Citigroup y el segundo por Banco Bilbao-Vizcaya.

CUADRO 3
Estados financieros y capacidad de producción del Grupo CEMEX, 1990-2000

Concepto	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Múltiplo precio/ utilidad	4.95	7.14	3.29	7.33	4.50	4.67	13.72	16.61	7.98	9.93	7.60
Margen de flujo de operación	36.10%	37.1%	34.4%	31.5%	32.3%	31.8%	34.2%	31.6%	31.9%	33.2%	24.8%
Margen de operación	29.40%	29.8%	27.3%	23.6%	23.8%	23.9%	26.9%	24.4%	24.5%	24.6%	15.3%
Retorno sobre Activos Operativos	17.10%	16.80%	15.70%	12.60%	11.70%	10.20%	9.90%	12.20%	10.70%	16.30%	9.80%
Retorno sobre capital	21.10%	20.70%	19.20%	13.40%	8.19%	2.84%	10.44%	12.04%	12.19%	12.00%	-3.0%
Utilidad por acción (1)	0.73	0.78	0.66	0.62	0.80	0.71	0.35	0.49	0.52	0.40	0.13
Flujo de efectivo libre por acción (1)	0.68	0.69	0.46	0.31	0.12	(0.03)	0.24	0.02	(0.20)	—	—
Dividendo por acción	—	0.16	0.14	0.12	NA	0.07	0.06	0.09	0.07	0.06	0.02
Valor de empresa (2)	12,780	12,909	7,951	11,420	10,267	8,855	9,817	13,223	8,421	6,396	3,111
Deuda Neta	7,112	4,794	4,585	4,738	4,970	4,302	3,674	3,516	3,009	1,236	1,451
Flujo de operación (2)	2,030	1,791	1,485	1,193	1,087	815	719	914	700	567	324
Flujo libre de efectivo (2)	929	862	559	383	149	(31)	258	16	(207)	—	—
Capacidad instalada (millones de toneladas)	77.0	65.0	56.7	51.0	50.2	46.7	44.5	39.0	36.4	23.9	23.3
Múltiplo valor de empresa/ flujo de operación	6.3	7.2	5.4	9.6	9.4	10.9	13.7	14.5	12.0	11.3	9.6
Múltiplo valor de empresa/ capacidad	166	197	140	224	205	190	221	339	231	268	134
Deuda neta/ flujo de operación	3.0	2.68	3.09	3.97	4.57	5.28	5.11	3.85	4.30	2.18	4.48
Cobertura de intereses	4.1	3.57	3.03	2.41	1.67	1.28	2.01	1.87	2.57	1.75	0.78
Acciones en circulación (3)	1,390	1,366	1,258	1,268	1,303	1,286	1,077	1,056	1,056	1,114	1,114

(1) Información en dólares estadounidenses y dividendos CPO.

(2) Información en millones de dólares estadounidenses.

(3) Dividendos CPO en millones.

Cuadro elaborado con base en los estados financieros y la capacidad de producción del Grupo Cemex en el Informe Anual de los años de 1990 a 2000. CEMEX, 1991-2001.

CUADRO 4
Nombre, ubicación y productos de las principales empresas del Grupo Cementos Mexicanos, 2000

División administrativa por producto en México	Estado o región	Empresa (unidad)	Ciudad	
Plantas cementeras	Baja California Norte	Cementos Guadaluajara	Ensenada	
	Coahuila	Cementos Mexicanos	Torreón	
	Guanajuato	Cementos Maya	León	
	Hidalgo	Cementos Mexicanos	Huichapan	
		Cementos Tlaxcala	Atotonilco	
	Jalisco	Cementos Tlaxcala	Tula	
		Cementos Guadaluajara	Guadaluajara	
		Cementos Tlaxcala	Zapotiltic	
	México	Cementos Anahuac	Planta Barrientos	
	Nuevo León	Cementos del Noroeste	Hidalgo	
		Cementos Mexicanos	Monterrey	
	Puebla	Cementos del Oriente	Tepeaca	
	San Luis Potosí	Cementos Anahuac	Tamuín	
		Cementos Mexicanos	Valles	
	Sinaloa	Cementos Sinaloa	El Fuerte	
	Sonora	Cementos del Yaqui	Hermosillo	
		Cementos Portland Nacional	Planta Campana	
		Cementos Maya	Mérida	
	Plantas concretas	Aguascalientes	Concretos Monterrey	Aguascalientes
		Baja California Norte	Concreto y Precolados	Tijuana
			Ensenada	
			Mexicali	
			Tecate	
Baja California Sur		Concreto y Precolados	La Paz	
			Cabo San Lucas	
Campeche		Concreto y Derivados	Campeche	
		Preconcreto de Alta Resistencia	Cd. del Carmen	

Chiapas	Preconcreto de Alta Resistencia	Tapachula
Coahuila	Concretos Monterrey	Tuxtla Gutiérrez
Colima	Concreto y Precolados	Castaños
Durango	Concretos Monterrey	Saltillo
D.F.	Preconcreto de Alta Resistencia	Cd. Acuña
Estado de México	Preconcreto de Alta Resistencia	Colima
Guanajuato	Concreto Premezclado Nacional	Manzanillo
		Durango
		Gómez Palacio
		México
		Toluca
		León
		Celaya
		Irapuato
		Silao
		Uriangato
Guerrero	Preconcreto de Alta Resistencia	Iguala
		Acapulco
		Ixtapa
Hidalgo	Concreto Premezclado Nacional	Atotonilco de Tula Hidalgo
		Tula
		Pachuca
Jalisco	Preconcreto de Alta Resistencia	(Mineral de la Reforma)
	Concreto y Precolados	Guadalajara
		Lagos de Moreno
		Puerto Vallarta
		Tepatitlán
		Cd. Guzmán
Michoacán	Concreto Premezclado Nacional	Uruapan
		Zamora
		La Piedad
	Preconcreto de Alta Resistencia	Lázaro Cárdenas
		Morelia

Morelos	Preconcreto de Alta Resistencia	Cuernavaca (Jiutepec) Yáutepec Cuautla Tepic Monterrey Oaxaca Salina Cruz Bahías de Huatulco Tuxtpec Puebla San Martín Texmelucan Cuautinchán Querétaro San Juan del Río Cancún Playa del Carmen Chetumal Mazatlán Culiacán San Luis, Río Colorado Guaymas Hermosillo Cd. Obregón San Luis Potosí Villahermosa Cd. Victoria Nuevo Laredo MatamorosReynosa Tampico (Altamira) Banderilla (Xalapa) Veracruz Coatzacoalcos Orizaba
Nayarit	Concreto y Precolados	
Nuevo León	Concretos Monterrey	
Oaxaca	Preconcreto de Alta Resistencia	
Puebla	Preconcreto de Alta Resistencia	
Querétaro	Preconcreto de Alta Resistencia	
Quintana Roo	Concreto y Derivados	
Sinaloa	Concreto y Precolados	
Sonora	Concreto y Precolados	
San Luis Potosí	Concretos Monterrey	
Tabasco	Preconcreto de Alta Resistencia	
Tamaulipas	Concretos Monterrey	
Veracruz	Preconcreto de Alta Resistencia	

Rizal Cement, Filipinas. Se adquiere el 30 por ciento de participación accionaria en 1997 (plantas cementeras)

Pt Semen Gresik, Indonesia. Se adquiere en 1998 el 14 por ciento del productor de cemento más grande de este país (plantas cementeras)

Rizal Cement, Filipinas y APO Cement Corp. Cementos Mexicanos adquiere en 1999, un 40 por ciento adicional de acciones en Rizal (con lo cual controla el 70% de acciones) y adquiere el 99,9% de los intereses económicos en APO.

Se adquiere en 1999, el 95 por ciento de la empresa Cementos del Pacífico, en Costa Rica (la empresa más grande de cementos en este país) y dos terminales en Haití (los cuales proveen el 70% del mercado haitiano).

En 1999, se crea CEMEX Asia Holding, con un capital inicial de 1.2 millones de dólares.

En 1999, CEMEX adquiere el 77 por ciento de las acciones de la empresa cementera más grande de Egipto, Assiut Cement Co.

Se crea en el 2000 CxNetworks, una nueva subsidiaria que construye una red de negocios electrónicos

En el 2000, se adquiere Southdown, la segunda cementera más grande de Estados Unidos. Ésta cuenta con 12 plantas y una capacidad de producción de 11 millones de toneladas

Cuadro elaborado con base en *Informe Anual, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001 del Grupo CEMEX.*