



PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE CEMEX EN COLOMBIA

SANDRA MILENA BELTRAN BOCANEGRA
LAURA ANGELICA GUERRERO BALCERO

TUTOR:
ROSA QUINTERO AMAYA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C

2011



PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE CEMEX EN COLOMBIA

SANDRA MILENA BELTRAN BOCANEGRA

LAURA ANGELICA GUERRERO BALCERO

TRABAJO DE GRADO I, EN LA MODALIDAD DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

TUTOR:

ROSA QUINTERO AMAYA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2011

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	11
1. RAZONES Y ESTRATEGIAS PARA LA INTERNALIZACIÓN DE CEMEX	12
1.1 PROCESO DE EXPANSIÓN GEOGRÁFICA	14
1.1.1 DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA 1996-2002	15
1.1.2 SERVICIO AL CLIENTE E INTEGRACIÓN DE LAS ADQUISICIONES 2003-2008	17
1.1.3 RECUPERACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD FINANCIERA 2008-2010	19
1.2 RESULTADOS OPERATIVOS DE CEMEX GLOBAL	20
2. CEMEX EN COLOMBIA	22
2.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE CEMEX EN COLOMBIA	23
2.1.1 ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN	23
2.1.2 ESTRATEGIA DE AGREGACIÓN	24
2.1.3 ESTRATEGIA DE ARBITRAJE	26
2.2 RESULTADOS OPERACIONALES DE CEMEX COLOMBIA	28
2.2.1 DESEMPEÑO FINANCIERO DE CEMEX EN COLOMBIA	28
2.2.2 RESULTADOS OPERACIONALES	32
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
3.1 CONCLUSIONES	34
3.2 RECOMENDACIONES	35
BIBLIOGRAFIA	36
ANEXOS	37
ANEXO 1	37
ANEXO 2	42

INTRODUCCIÓN

Cementos Mexicanos – Cemex, compañía global de soluciones para la industria de la construcción, fue fundada en el año 1906 en México. Durante los años ochenta se vio enfrentada a una dura situación económica debido a la pérdida de su mercado local. Como plan de contingencia, ingresaron a Estados Unidos, su mercado internacional más importante (Lessard y Reavis, 2009, p4). Más adelante, en 1991, la compañía decidió adquirir una alta participación en cementeras españolas, mercado que resultaba atractivo tanto por su gran cercanía cultural y lingüística como por el potencial que representaba en crecimiento, ya que España había ingresado en ese momento a la Unión Europea.

Debido a las adquisiciones y éxitos logrados en España, la empresa continuó su plan de expansión ingresando a los mercados de Venezuela, el Caribe y Colombia, país donde inició operaciones con la compra de Cementos Diamantes y Cementos Samper, que representaban en ese momento el 35% del mercado (Yanovich y Perez, 1998, p15).

Con la compra de estas empresas, Cemex adquirió la planta de concreto más grande (Samper) y una de las más modernas (Diamante) de Colombia, la sinergia entre las dos le proporcionaría una ventaja competitiva frente a sus grupos pares, pues brindaba al consumidor un producto valioso, donde la experiencia de las compañías adquiridas y la de Cemex se unían para generar un reconocimiento en el mercado. (*Dinero*, 1996 Noviembre, p66 y 67).

Al ingresar al mercado Colombiano esta organización utilizó diferentes estrategias de internalización, entre ellas la adaptación (amoldarse a las diferencias entre países), la agregación (crear economías de escalas mediante diferentes sistemas) y el arbitraje (una reducción de costos) (Ghemawat, 2008 pg. 150).

En la actualidad, Cemex es el segundo productor del sector (Cemex, 2011), con más de 745 empleados, cuenta con plantas de producción de cemento en cuatro ciudades de Colombia (Bucaramanga, Cúcuta, Ibagué y la Calera) y con una capacidad anual de producción de 4.8 millones de toneladas métricas de cemento (Cemex, 2011).

Además, ofrece a sus clientes una oficina corporativa ubicada en la ciudad de Bogotá.

Capacidad de Producción y Plantas en Colombia

Capacidad de producción (Millones de Ton/año)	4,8
Plantas productoras de cemento	4
Plantas productoras de concreto	23

Fuente: www.cemexcolombia.com

El presente trabajo de grado se encamina a responder a la pregunta, ¿Cómo la definición de las estrategias de adaptación, agregación y arbitraje han permitido a Cemex alcanzar el resultado obtenido a la fecha en el mercado Colombiano?

En este contexto, el objetivo general es observar la manera en que las estrategias de adaptación, agregación y arbitraje han permitido a Cemex alcanzar el resultado obtenido a la fecha en el mercado colombiano. Los objetivos específicos son: 1. Identificar si Cemex ha seguido las estrategias de adaptación, agregación y arbitraje en Colombia; 2. Analizar cuál ha sido el desempeño de Cemex en Colombia; 3. Analizar cómo la implementación de las estrategias de adaptación, agregación y arbitraje han influido en el desempeño y crecimiento de Cemex Colombia.

Como metodología se parte de analizar las estrategias de expansión de Cemex, tomando como base las estrategias de adaptación, agregación y arbitraje propuestas por lo propuesto por Pankaj Ghemawath en su libro Redefiniendo la Globalización, con el cual se interpreta cualitativamente cómo se implementaron las estrategias. Así mismo, se evalúa cuantitativamente el desempeño de la compañía a partir de los resultados financieros y operativos a nivel mundial. En el segundo apartado del presente trabajo, se realiza un estudio de caso en Colombia y en el tercero, se incluyen recomendaciones y conclusiones.

1. RAZONES Y ESTRATEGIAS PARA LA INTERNALIZACIÓN DE CEMEX

Cementos Mexicanos – Cemex, compañía global de materiales para la industria de la construcción, fue fundada en el año 1906 en México y desde entonces, se ha logrado posicionar como la tercera empresa cementera más grande del mundo. Produce,

distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado agregados y otros productos relacionados, en más de 50 países, y mantiene relaciones comerciales con más de 100 naciones, para lograr éste posicionamiento. Ésta empresa ha sobrepasado los 100 años en el mercado.

Desde 1920, tras la fusión de Cementos Portland Monterrey y Cementos Mexicanos, la empresa CEMEX comienza operaciones en el Noreste mexicano de manera regional hasta el año 1966. Tras la compra de la planta Maya, comienza su expansión a nivel nacional atendiendo el mercado del Sur de México a través de la marca Portland Maya. (Cemex, 2011). Desde entonces, CEMEX comenzó una estrategia de diversificación nacional a través del continente mexicano mediante la adquisición de pequeñas plantas locales.

Tras la apertura de México en 1980, grandes empresas internacionales, como Holderbank y Lafarge vieron en México un mercado potencial para la industria del cemento, amenazando así la posición de Cemex dentro del mercado. Como respuesta, durante 1987 hasta 1989, la compañía invirtió más de \$ 1 billón de dólares con el fin de consolidar su posición en casa (Lessard y Reavis, 2009, pg. 3), tras las adquisiciones de las Cementeras Anáhuac y Cementos Tolteca el segundo productor más grande de cemento en México.

No obstante, las nuevas multinacionales continuaban ganando terreno a nivel nacional con la compra de grandes cementeras locales, lo que seguía amenazando la posición de Cemex, participando para esta época el 33% del mercado mexicano, lo que representaba el 91% de sus ventas totales provenían del mismo (Lessard y Reavis, 2009, pg. 3).

Por otro lado, Cemex exportaba desde 1970 al mercado del sur de Estados Unidos, representando estas el 9% de sus ventas totales. En 1985 la empresa fue acusada de utilizar practicas Antidumping por algunos productores locales por lo que la Comisión Internacional de Comercio de Estados Unidos impuso un impuesto de 58% a las importaciones Mexicanas debilitando su posición en ese sector.

Como resultado, Cemex replanteó sus estrategias al analizar que con una expansión internacional la empresa tendría beneficios generados en diversos mercados y no sólo en uno, lo que disminuiría la dependencia a su mercado local y le daría una mayor fuente

de financiamiento para hacer frente a las dificultades. A continuación se presentan las diferentes estrategias utilizadas por Cemex para su internacionalización enfocada a la adquisición de plantas existentes más que a la construcción de éstas.

1.1 PROCESO DE EXPANSIÓN GEOGRÁFICA

En 1985 tras la difícil situación en el mercado local y las restricciones a las exportaciones impuestas por el gobierno estadounidense, Cemex, comenzó su estrategia de expansión geográfica, mediante la adquisición de una planta de Cemento en Texas, al sur este de Estados Unidos. Dicha adquisición implicaba el ingreso de Cemex al mercado como productor comercializador y distribuidor, atendiendo directamente a este sector.

Posteriormente, en 1992, Cemex ingresó en el mercado español mediante la adquisición de dos grandes cementeras españolas, Valenciana y Sansón, por \$1,800 millones de dólares aproximadamente. (Lucea y Lessard, 2010, pg. 84). La decisión estratégica de Cemex de ingresar en el mercado español, se basó en las cercanías culturales que compartía con dicho mercado, lo que facilitaba las relaciones y la adaptación, así como por el buen momento que atravesaba el mercado de la construcción española, teniendo en cuenta que España acaba de ingresar a la Unión Europea, lo cual le permitía a Cemex analizar e ingresar al mercado europeo, que hacía parte de sus principales competidores (Holderbank y Lafarge) (Ghemawat ,2002, pg. 7).

La siguiente adquisición de Cemex fue en 1994 cuando ingresó a América Latina, donde hizo presencia primero en Venezuela con la compra de la Cementera Vencemos. Cemex aplicó sus mejores prácticas y estrategias, entre ellas la geográfica, al ubicar sus plantas y hornos en las costas venezolanas, lo que facilitaba las exportaciones a países del Caribe y Sur de los Estados Unidos. Así mismo adquirió el 61% de las cementeras de este país, logrando así eliminar las barreras de entrada, así como a los competidores y las medidas que pudiesen tomar en contra de Cemex. Finalmente, obtuvieron de esta manera el mayor porcentaje del mercado con marcas ya posicionadas y conocidas (Ghemawat, 2008, pg. 103).

Los siguientes países a los que Cemex ingresó en la región fueron Panamá (1994), República Dominicana (1995), Colombia (1996), Costa Rica (1999), y Puerto Rico (2002) Paralelamente compró plantas en entre 1997 y 1999 en Filipinas (1997) y África (1999), entre otros países emergentes (Ghemawat ,2002, p.8-9).

A continuación, se analizan y sintetizan las diferentes estrategias corporativas a nivel internacional utilizadas por Cemex entre 1996, año en el que ingresa a Colombia, y 2010.

1.1.1 DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA 1996-2002

Las estrategias corporativas de Cemex entre los años 1996 a 2002 se basaron en la diversificación geográfica como estrategia de crecimiento a nivel mundial. Al aplicar estrategias de diversificación geográfica las empresas inicialmente van a lugares similares y geográficamente cercanos, ya que la cercanía física y cultural simplifica el proceso de control y de adaptación. Sin embargo, más adelante, dentro del proceso las empresas se mueven hacia países más distantes, incluyendo a los que consideran que poseen ambientes distintos de los que encuentran en su país de origen (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2004, pg. 18). De esta manera fue como desde 1996 Cemex comenzó a implementar dicha estrategia ingresando a mercados como Colombia, Chile, Costa Rica y posteriormente mercados geográfica y culturalmente más dispersos como Indonesia, Egipto y Filipinas, entre otros. Esta estrategia fue fundamental para el buen desempeño de Cemex, pues al crecer geográficamente aumentó su tamaño de mercado a nivel global.

Cemex estableció diferentes criterios estratégicos para la selección de sus nuevos mercados, con el fin de poder obtener una mayor ventaja competitiva, mediante la diversificación geográfica. Cemex estaba particularmente interesado en los mercados con un elevado potencial de crecimiento, centrándose así principalmente en países emergentes, donde las proyecciones de crecimiento poblacional y económico fueran constantes, ya que generaba una mayor demanda por aumentar su construcción en infraestructura tanto pública como privada.

A continuación se presenta la manera en que Cemex desarrolló la estrategia a nivel global, ingresando a diferentes mercados con un alto potencial de crecimiento y la

influencia que dicha diversificación geográfica tuvo en el rendimiento de Cemex durante estos años.

- En el año 1996 Cemex decide ingresar en el mercado Colombiano al encontrar aspectos positivos de similitudes culturales, administrativas y geográficas, además de contar con un elevado potencial de crecimiento, que lo hacían un mercado propicio para desarrollar las estrategias de diversificación geográfica. Durante los siguientes seis años Cemex Colombia representó aproximadamente un 3% de las ventas totales de Cemex global.
- Durante los años de 1997 a 2001 Cemex ingresa a el mercado Asiático por medio de diferentes, adquisiciones e intercambio de activos, en Filipinas (1997), Indonesia (1998) y Tailandia (2001). A pesar de ser este un mercado con diferencias culturales y amplias distancias geográficas con Cemex México, los diferentes mercados de Asia contaban con un alto potencial de desarrollo y un gran potencial para generar exportaciones desde dicha región hacia otros lugares del mundo (Ghemawat, 2002, p 8).
- En 1999 Cemex ingresa a Egipto aplicando las estrategias de diversificación geográficas a pesar de ser este un mercado con diferencias culturales y con un contexto regulatorio complejo, era un mercado rentable para Cemex ya que el gobierno de dicho país planeaba aumentar la producción de cemento para ayudar a satisfacer la demanda (Ghemawat , 2002, pg. 9).
- Durante 1999 a 2002 Cemex ingresó en el mercado de Costa Rica (1999), Nicaragua (2001) y Puerto Rico (2002), aumentando su participación en la región Caribe y aprovechando las cercanías culturales y geográficas con dichos países.
- 2001: Adquisición de Southdown, empresa cementera Estadounidense. Con esta operación Cemex logró posicionarse como el segundo productor de cemento de Estados Unidos, lo que se ve reflejado en el aumento de activos y ventas netas en el 2001, pues Estados Unidos es el principal cliente de la compañía.
- En el 2005 Cemex completa su mayor distribución geográfica al ingresar en diversos países del mercado europeo, posicionándose de esta manera como la cementera con mayor presencia a nivel global.

1.1.2 SERVICIO AL CLIENTE E INTEGRACIÓN DE LAS ADQUISICIONES 2003-2008

Durante estos años las estrategias de Cemex se enfocaron en el servicio al cliente y a la integración de las adquisiciones. Por medio de estas dos estrategias Cemex logró posicionarse a nivel global con una buena imagen corporativa ante sus clientes aumentando la demanda en sus diferentes mercados y consiguió crecer a través de integración y consolidación de las adquisiciones, posicionándose como la tercera cementera a nivel mundial.

De acuerdo con lo descrito por Leonard L. Berry en su libro “Un buen servicio ya no basta”, “las estrategias de servicio al cliente permiten identificar lo que representa valor para el cliente y deben servir como guía para todos los empleados de la empresa para tener una visión hacia la excelencia.” (2002, pg.79) es así como Cemex implementó, esta estrategia a nivel global, al identificar lo que realmente genera valor para sus clientes y capacitando a todo su personal, para que dicho valor fuera percibido efectivamente.

La compañía utilizó varias estrategias de servicio al cliente que se hicieron famosas mundialmente por sus resultados y reconocimiento en el mercado, una de ellas fue la garantía de entrega del producto durante los primeros 15 minutos, (esta estrategia fue tomada de una Pizzería – Dóminos Pizza-). Aunque esta estrategia fue famosa a nivel global, sólo se llevó a cabo en el país de origen, México. Igualmente Cemex quiso crecer y dar un mejor servicio teniendo más interacción directa con el cliente, para esto implementó diferentes servicios de atención personalizada en donde se empapaba de información sobre el proyecto de construcción del cliente y finalmente le indicaba y asesoraba sobre qué tipo de producto era el más adecuado para realizar exitosamente su proyecto.

Lo anterior dejó como resultado un mayor aprovechamiento de la demanda, pues las relaciones con el cliente eran más duraderas, confiables y productivas, pues un cliente satisfecho se convierte en una opción de promoción para el producto (ver anexo 1 año 2004).

En la actualidad Cemex continúa brindando un extraordinario servicio al cliente implementando nuevos y mejores sistemas de atención a sus diferentes clientes añadiendo valor a cada actividad que realiza (Cemex, 2011):

- 24/7 Load
- Sistema de despacho de cemento a granel tipo cajero automático
- Consturama
- Servicios de educación y capacitación orientados a el cliente
- Servicios financieros para la construcción
- Soluciones Móviles
- Multi- Productos
- Servicios en línea
- Centros de servicio
- Smart Silo
- Apoyo Técnico

Por otro lado durante los años 2003 a 2008 las estrategias también se basaron en la integración de las adquisiciones, lo cual implica la compra de una empresa por otra, a fin de fusionarlas en donde al menos una de las dos deja de existir (Gummings y Worley, 2007, pg. 454). Esta estrategia también conocida como la estrategia de integración vertical se puede presentar en tres formas diferentes: integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.

Cemex basó su estrategia en integraciones horizontales en donde “se adquiere la propiedad o un mayor control sobre los competidores.” (David, 2010, p. 7). Cemex buscaba realizar adquisiciones en países donde fuera sencillo reducir el número de competidores, quedándose con el total de la cuota de la empresa adquirida y no solo una parte de esta. Además, tenía en cuenta condiciones geográficas y administrativas específicas, como que las empresas adquiridas tuvieran acceso a terminales marítimos y en donde los cálculos de crecimiento se hicieran a nivel regional y no solo a nivel de país.

Cemex realizó un elevado número de adquisiciones. Su estrategia fue comenzar en México, su país originario, donde comenzó adquiriendo una gran cantidad de empresas que estaban muy bien posicionadas. Posteriormente realizó adquisiciones en Estados

Unidos (Sothdown), España (Valenciana y Sansón) , Venezuela(Vencemos) , Colombia (Cementos Diamante y Cementos Samper) , Costa Rica (Cementos del Pacifico), Filipinas (APO y Rizal Cement), Egipto (Assiut Cement Company) y la multinacional europea RMC, entre otros países alrededor del mundo.

Por otro lado, tras realizar las adquisiciones, Cemex integra los procesos de las mismas en el menor tiempo posible analizando las mejores prácticas de la compañía adquirida, para así sumarlas a su proyecto “THE CEMEX WAY” y unifica las prácticas de Cemex global con la nueva compañía, integrando así todos los procesos entre las dos compañías en los menores tiempos posibles con el fin de poder generar utilidades sobre la compra más rápidamente.

1.1.3 RECUPERACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD FINANCIERA 2008-2010

Después de la crisis económica mundial que se desató en el año 2008, Cemex decidió redefinir las estrategias que ejecutaría para los años siguientes, buscando siempre obtener resultados óptimos y duraderos.

La estrategia financiera de la compañía se ha caracterizado por comprar activos con un apalancamiento de capital que es cancelado rápidamente, gracias a la reinversión del flujo de efectivo libre, que genera cada una de las empresas nuevas que se adquieren (Vargas y Luna, 2010, pg. 6).

No obstante, para 2008, la situación económica fue tan devastadora, que la compañía no logró reaccionar de forma rápida como en ocasiones anteriores, a través de estrategias flexibles, razón por la cual han tenido que redefinir las estrategias generales, a fin de generar mejores utilidades.

La crisis mundial afectó a países desarrollados, dentro de los cuales se encuentran Estados Unidos y España, los dos principales mercados de Cemex Global.

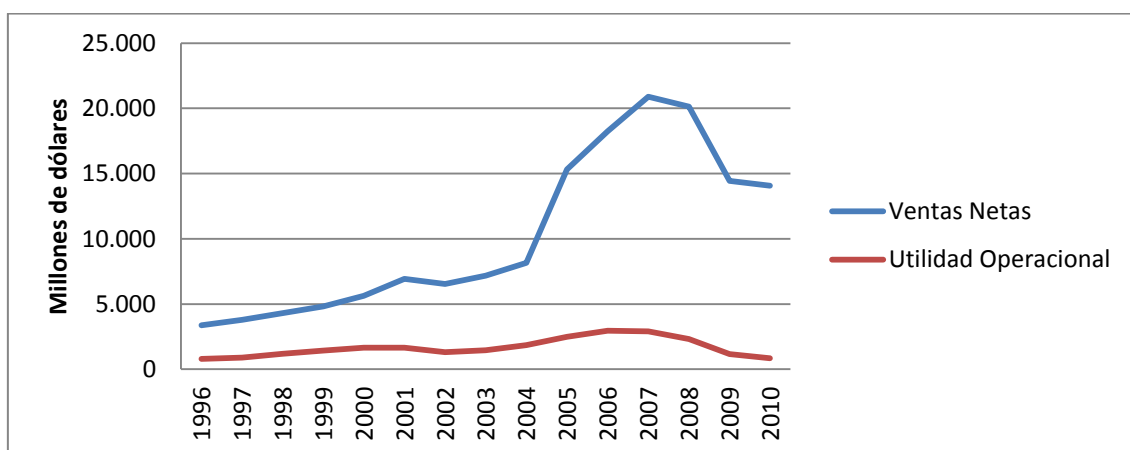
Como resultado, la empresa ha tenido que implementar estrategias de flexibilidad financiera entre las que se encuentran el refinanciando de su deuda consolidada, además de promover y desarrollar programas de reducción de costos y de inversión de capital (Cemex, 2009). Por otro lado, para hacer frente a esta crisis, Cemex también se ha visto en la obligación de realizar la venta de algunas de sus operaciones a nivel

global, como son sus operaciones en Australia, Hungría y las Islas Canarias, entre otras (Cemex 2008 - 2009).

1.2 RESULTADOS OPERATIVOS DE CEMEX GLOBAL

Grafica 1

Ventas Netas frente a Utilidad Operacional



Fuente: Informe de gestión Cemex 1996 - 2010

Como resultado a las estrategias de diversificación geográficas desarrolladas con mayor intensidad durante los años de 1996-2002, las ventas netas y la utilidad operacional de Cemex presentaron un crecimiento constante, siendo en 1996 las ventas netas 3.375 millones de dólares (Lucea y Lessard, 2010, pg. 87) y cerrando el 2002 con \$6.543 millones de dólares (Lucea y Lessard, 2010, pg. 87).

Sin embargo, como se observa en la gráfica, durante el 2002 las ventas totales y la Utilidad operacional de Cemex tuvieron un decrecimiento del 7% (Cemex, 2002) como consecuencia de una disminución en las ventas de dos de sus mercados más importantes para este año, México y Estados Unidos. Estas pérdidas fueron contrarrestadas por Cemex con un aumento significativo en sus ventas de España y la región de Centro América, los cuales tuvieron desarrollos importantes durante el 2002, aumentando en un 23% y 13% respectivamente (Cemex, 2002).

Posteriormente, durante el 2003, las ventas de Cemex incrementaron en un 6% debido, entre otras cosas, a una fuerte recuperación de la económica mexicana (Cemex, 2003) además, entre 2003 y 2008, Cemex implementó con mayor intensidad sus estrategias

de servicio al cliente, posicionándose de esta manera en la mente de los consumidores a nivel global, lo que también generó resultados positivos en las ventas y utilidad operacional durante esta época.

Durante los años 2005 y 2006 Cemex presentó su mayor crecimiento tanto a nivel de ventas como de utilidad operacional, como resultado de su estrategia de integración de las adquisiciones al llevar a cabo la integración más grande, rápida y exitosa de los últimos años con RMC, la multinacional europea que llevó a Cemex a duplicar su tamaño.

Este crecimiento sustentable perduró hasta 2007, año en el que estalló la crisis en el mercado estadounidense, afectando gravemente la estabilidad de Cemex en dicho mercado y posteriormente a nivel global.

Durante 2008 la crisis se extendió a Europa, Asia y otras regiones a nivel global, generando pérdidas y dificultades para Cemex en todos en sus mercados. Como respuesta a estas dificultades, la empresa emprendió durante este año una serie de acciones enfocadas a mejorar su crecimiento y flexibilidad en el mercado poniendo en marcha su estrategia de flexibilidad financiera, como se describió anteriormente.

A pesar de que Cemex aun presenta pérdidas por 581 millones de dólares, (Cemex, 2010) al cierre del 2010 la empresa espera que con la puesta en marcha de dicha estrategia y la intensificación de la estrategia de servicio al cliente la empresa logre sobrepasar la actual crisis y conseguir la estabilidad nuevamente en sus diferentes mercados.

En el siguiente aparte se realiza un de caso sobre las estrategias y resultados de la presencia de Cemex en Colombia.

2. CEMEX EN COLOMBIA

Como se mencionó en el apartado anterior, el interés de Cemex por ingresar en el mercado colombiano se basó principalmente en que este era un mercado con un alto potencial de crecimiento con una capacidad instalada de 13.6% de la región. (Yanovich y Perez, 1998, pg. 14).

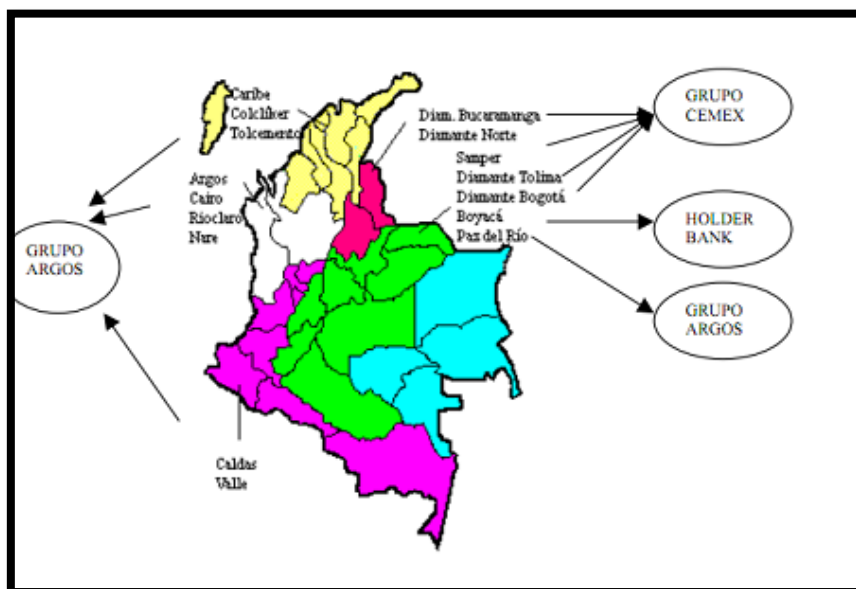
En 1996 año el que Cemex ingresó en el mercado Colombiano, la economía del país pasaba por una época de estancamiento a causa de una revaluación del peso, unas elevadas tasas de interés y un clima político desfavorable. Además, este año significó el fin de un ciclo de crecimiento progresivo en el sector de la construcción, en donde el PIB para este año en dicho sector fue de tan solo 1.086,280 (“PIB trimestral a precios constantes de 1994 (en millones de pesos), por ramas de actividad económica (variaciones% trimestrales)”))

No obstante, Colombia continuaba siendo un país con alto atractivo para la inversión extranjera, en especial para Cemex, ya que contaba con alta disponibilidad para las materias primas y la demanda, presentaba un déficit de vivienda e infraestructura para la época que eran potenciales de crecimiento para el sector.

Otra motivación para ingresar en el mercado colombiano, fue que Cemex encontró la posibilidad de adquirir empresas posicionadas en el sector, como Cementos Diamante y Cementos Samper. Con la compra de estas dos cementeras, Cemex ingresó en el mercado colombiano con una participación total de 35% (Yanovich y Perez, 1998, pg.15) y una fortaleza adicional frente a los competidores locales, ya que estas dos compañías eran a su vez productoras de concreto, con una participación del 55% dentro de este mercado (Semana, 1996, 16 septiembre, pg. 3). Es así como Cemex ingresa en el mercado colombiano posicionándose como la segunda Cementara más grande a nivel nacional y atendiendo diversos mercados locales como muestra la figura 1.

Figura 1

Posicionamiento de Cemex en Colombia.



Fuente: corporación financiera del valle s.a., investigaciones económicas, el sector de el cemento en Colombia, Bogotá 11 de junio del 2008. Disponible en la web: <http://www.corficolombiana.com.co/webcorficolombiana/Repositorio/informes/IS01061998.pdf>

2.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE CEMEX EN COLOMBIA

En la anterior sección se analizaron las estrategias corporativas implementadas por Cemex a nivel global, a continuación se presentan las estrategias utilizadas por la compañía para la penetración del mercado Colombiano, utilizando para el análisis el modelo triple “AAA” de estrategias presentadas por Ghemawat en su libro “Redefiniendo la Globalización”.

2.1.1 ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN

Ghemawat plantea en la estrategia de adaptación de las empresas, la importancia de tener en cuenta las diferencias que separan a los países en vez de ignorarlas, para lograrlo las empresas deben identificar las diferencias que existen entre los países con relación al comportamiento de los consumidores, la organización de los mercados, y el entorno competitivo entre los mismos, inclusive cuando el mercado a penetrar es

relativamente cercano (Munera y Rodríguez, 2007 , pg. 233) desarrollando estrategias de adaptación con relación a las condiciones del mercado a penetrar en particular, que permita reducir la heterogeneidad.

Las alianzas, asociaciones u outsourcing como estrategia de adaptación, permiten disminuir cargas operativas y administrativas al igual que la flexibilidad en el diseño del servicio o producto de acuerdo a la Región. Un mecanismo final de adaptación es la innovación, que debe caracterizarse dados sus efectos transversales, como mejora de la eficacia de los esfuerzos de adaptación (Ghemawat, 2008, p.154-193).

La adquisición de estas dos cementeras facilitó el proceso de entrada, ya que Cemex ingresaría con dos empresas posicionadas dentro del sector, lo que traía ventajas competitivas para la organización. Además dicha estrategia facilitó los procesos de integración a la cultura y el sistema económico colombiano adaptándose con mayor rapidez a las condiciones de dicho mercado.

En la actualidad Cemex continúa aplicando la estrategia de adaptación en el mercado colombiano diseñando diferentes estrategias y productos que le ayudan a competir en el mercado local tal y como su línea de productos Cemex Concretos, que brinda soluciones innovadoras para los constructores alrededor del país.

2.1.2 ESTRATEGIA DE AGREGACIÓN

La agregación, como la describe Ghemawat, permite conseguir economías de escala a través de aprovechar aquellas fortalezas de las diferentes regiones en las que las empresas desean diversificar sus negocios, consiguiendo una explotación de sus productos o servicios de acuerdo a las semejanzas entre los países, haciendo más rentables las operaciones al adaptarse a los requerimientos de cada región de acuerdo a sus necesidades (Ghemawat, 2008 p. 196-232). Muy importante a tener en cuenta al implementar una estrategia de agregación, es la flexibilidad requerida para adaptarse a las diferentes culturas, economías y aspectos políticos de las diferentes regiones o mercados objetivos.

Cemex ingresó al mercado colombiano estimulada por sus similitudes con el mercado mexicano, entre las que se encuentran las semejanzas culturales, religiosas, políticas, lingüísticas y un gran potencial de crecimiento económico, en donde Cemex ve la

oportunidad de integrarse rápidamente, generando así economías de escala y beneficios económicos para toda la compañía.

Ghemawat define la estrategia de agregación a partir del modelo CAGE el cual consiste en identificar las semejanzas Culturales, Administrativas, Geográficas, y Económicas con el fin de lograr una mejor y mas rápida penetración en el mercado objetivo. A continuación se aplicará dicho Modelo a la estrategia de Agregación implementada por Cemex en el mercado colombiano:

- ✓ Agregación cultural: Las empresas que realizan negocios en diferentes países, deben buscar similitudes lingüísticas, sociales y éticas, entre otras, pues de esta manera los procesos pueden ser más eficientes y eficaces. En el momento de expansión geográfica, para Cemex, el que Colombia fuera un país de lenguaje español, facilitó los procesos de adaptación y penetración, en especial, con la eficaz ejecución del programa Integración Post Adquisición (PMI). Por otro lado, un porcentaje representativo de la población de Colombia y México es cristiana, colombiano (98%) y México (95%) (“situación de la misión de la iglesia en el mundo”, 2009), lo que favorece las relaciones interpersonales en todos los mandos de la Compañía. Finalmente, México y Colombia comparten una misma historia pues se independizaron de España en épocas muy cercanas, lo que genera una cercanía cultural, étnica y social.

- ✓ Agregación Administrativa: En cuanto a las similitudes administrativas entre Colombia y México, se puede decir que la cultura colonial, que se mencionó anteriormente también es relevante, pues estos lazos coloniales como lo menciona Pankaj Ghemawah (Redefiniendo la Globalización pág. 65) facilita casi tres veces más las relaciones comerciales, siendo éste el mayor factor de influencia en el comercio bilateral.

Por otro lado, Colombia y México comparten varios bloques y acuerdos comerciales que facilitan, armonizan y generan beneficios en el comercio internacional, como lo son:

- Asociación Latinoamericana de Integración ALADI: Es el mayor grupo Latinoamericano de Integración al cual pertenecen México y Colombia desde 1980, lo que se busca es realizar acciones parciales en el mercado, y mayor

flexibilidad entre estos países en materia política, económica y comercial (Página en internet oficial Aladi, 2011).

- Tratado de Libre Comercio de los Tres (TLC- G3): Este tratado entró en vigencia en 1995, a este grupo pertenecían México, Colombia y Venezuela (Patiño, 2011, p.16). En 1994 se firmó éste tratado y Cemex ingresó a Venezuela. En 1996, entró a Colombia. Actualmente Venezuela no pertenece a este tratado, sin embargo éste sigue vigente entre Colombia y México.

Por otro lado, ser miembro de organizaciones internacionales también permite a ambos países una mejor relación comercial.

- ✓ Agregación Geográfica: la relativa cercanía geográfica entre Colombia y México hicieron de este un mercado potencial para la cementera Cemex. Además, Colombia cuenta con una estructura geográfica atractiva para los inversionistas extranjeros, entre otras cosas, por sus zonas costeras.
- ✓ Agregación Económica: Ghemawat plantea que una de las formas más evidentes de agregación económica es hacer distinciones entre los mercados desarrollados y los emergentes con el fin de aprovechar las fortalezas de cada país para aplicar economías de escala (Ghemawat, 2008 pg. 219). De acuerdo a esto, como se mencionó anteriormente, en 1996, Colombia, era un país emergente con potencial de crecimiento a largo plazo, lo que lo hacía un país atractivo en donde Cemex podría explotar las diferencias a nivel global.

2.1.3 ESTRATEGIA DE ARBITRAJE

Por último, Ghemawat expone la estrategia basada en el arbitraje, que se centra en la posibilidad de incrementar la cadena de valor a través de la viabilidad de lograr acuerdos y compromisos, que nos permitan superar las diferencias; económicas, culturales, sociales, políticas, comerciales y geográficas entre las diferentes regiones, permitiendo alcanzar de esta forma un crecimiento empresarial en los productos y servicios ofrecidos como consecuencia de la penetración de nuevos mercados (Ghemawat , 2008, p. 233-268).

Al ingresar en el mercado colombiano en 1996, Cemex realizó grandes esfuerzos por implementar los procesos y sistemas utilizados en México en las nuevas compañías adquiridas en Colombia, Cementos Samper y Cementos Diamante.

Sin embargo, Cemex comprendió, que al intentar posicionar sus procesos y estrategias en dicho mercado, lo que realmente estaba haciendo era desperdiciar la calidad y potencial del mercado local. Como resultado, tras un difícil proceso de integración sin satisfacción, Cemex entendió que además de transferir sus mejores prácticas estandarizadas alrededor de las nuevas adquisiciones, también debía centrar su atención en identificar las mejores prácticas de dichas adquisiciones para integrarlas cuando sea apropiado en los procesos existentes y distribuir las después alrededor del mundo creando así el CEMEX WAY.

El CEMEX WAY es un sistema en donde la compañía retiene las mejores prácticas de cada empresa adquirida y las combina con las prácticas existentes, explotando así las diferencias culturales y de los sistemas de producción de los nuevos países y unificándolas con las culturas y procesos existentes (Lessard y Reavis, 2009, pg. 6).

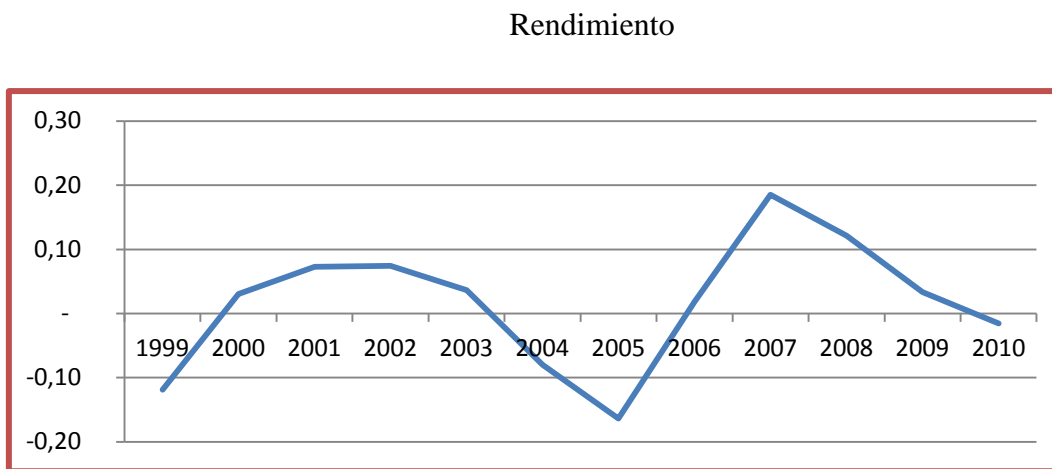
Vale la pena aclarar que aunque la idea central del Cemex Way es el manejo de sistemas casi que estandarizados a nivel global, con la participación de las mejores prácticas alrededor del mundo, las diferentes divisiones regionales de Cemex cuentan con un alto grado de flexibilidad con el fin de poderse adaptar y responder a las condiciones específicas de cada país.

2.2 RESULTADOS OPERACIONALES DE CEMEX COLOMBIA

Para evaluar el desempeño de Cemex en Colombia se llevará a cabo un análisis cuantitativo tomando como base la información financiera y operacional de Cemex en Colombia.

2.2.1 DESEMPEÑO FINANCIERO DE CEMEX EN COLOMBIA

Grafico 2



Fuente: Informes financieros superintendencia de sociedades (1999 – 2010)

Los primeros años de adaptación (1997 – 2000) fueron difíciles, como se puede observar en la gráfico 2, en 1999 Cemex presentaba utilidades negativas tras permanecer tres años en el mercado colombiano, en un época de difícil situación política y económica, en donde se aplicaron políticas monetarias que llevaron a altas tasas de interés e inflación. Finalmente, durante 1998, la incertidumbre política conlleva a un impacto negativo además de una baja en los precios del cemento promedio en Colombia de 16% y del concreto del 8%. (Bedoya, 1998, 28 de mayo)

Cemex planeando a futuro, aprovechó la baja en los precios para tener mejores relaciones con los clientes y centralizó los contratos con los proveedores, lo que generó valiosos descuentos por volumen aumentando su rentabilidad para 1999.(Cemex 1999)

Sin embargo, esta época de crisis y adaptación llegó a su fin en el año 2000, con un aumento de las ventas netas de 22% (Cemex, 2000) con respecto al año anterior, lo que refleja un rendimiento positivo, como se observa en la grafica 2.1. Dicho rendimiento se

debe principalmente a la recuperación de la economía colombiana y el aumento de la demanda del sector en infraestructura pública en Colombia.

Éste rendimiento permaneció en aumento durante el 2001, cuando se obtuvo un aumento de las ventas netas de 5%, cerrando el año con 366 millones de dólares (Cemex, 2001).

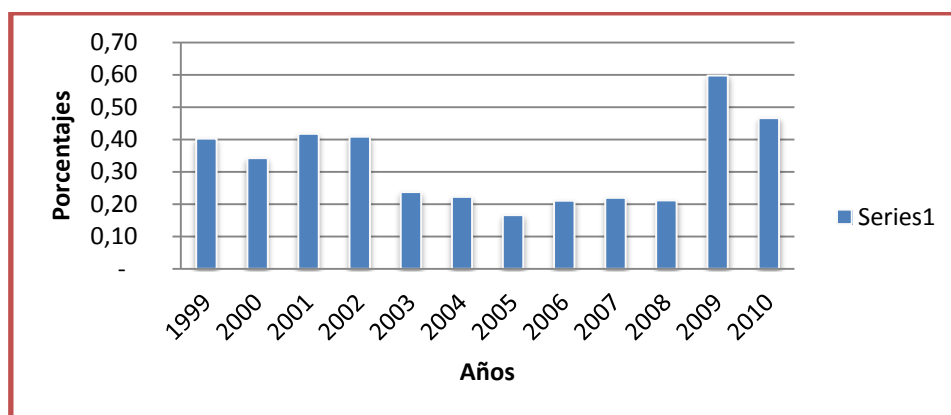
Lo anterior como consecuencia de estrategias enfocadas a reducir los costos, capacitaciones para los empleados, mejoramiento en las relaciones con el cliente, apoyo constante del periodismo colombiano, responsabilidad social empresarial y utilización del flujo de efectivo libre para cubrir deuda. (Ver anexo 2)

El año siguiente, en el 2002, Cemex Colombia experimentó una baja en sus ventas netas de 13% (Cemex, 2002) debido a la depreciación del precio frente al dólar y a la finalización de algunos proyectos de infraestructura el año anterior, lo que disminuyó significativamente el rendimiento de la empresa en el sector. Dicha desaceleración se prolongó hasta 2005, cuando el aumento en la demanda del sector de la construcción pública y privada contribuyó a la recuperación.

Posteriormente, en 2008, Cemex Colombia volvió a presentar una desaceleración en sus ventas, y por ende, a disminuir su rendimiento como se puede observar en la gráfica 2, debido principalmente a la crisis financiera mundial. En Colombia, las ventas permanecieron relativamente estables debido al menor impacto que dicha crisis generó en el mercado local. No obstante, como consecuencia para los años siguientes (2009 y 2010), tanto las ventas como las utilidades operacionales disminuyeron considerablemente como resultado de las acciones tomadas por Cemex a nivel global de disminuir los gastos y el número de plantas en todos sus mercados, con lo que Cemex Colombia ha tenido que vender algunas de sus plantas en el Tolima y Chía, entre otras regiones de Colombia.

Grafico 3

Nivel de Endeudamiento



Fuente: Informes financieros superintendencia de sociedades (1999 – 2010)

Estas razones indican el monto del dinero de terceros, que se utilizan para generar utilidades, ellas son de gran importancia ya que las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.¹

Como se observa en la gráfica 3, el nivel de endeudamiento en Colombia ha permanecido entre el 0,20% y 0,40% a través de los años.

Durante 1999 hasta 2002 se observan niveles de endeudamiento de 0,34% a 0,42%, ya que durante esta época, Cemex aún seguía en el proceso de integración en el mercado colombiano. Cemex, como se mencionó anteriormente, ingresó en el mercado el 1996 con la adquisición de Cementos Diamante y Cementos Samper, por ende, para 1999 su deuda en el país aun no estaba del todo saneada.

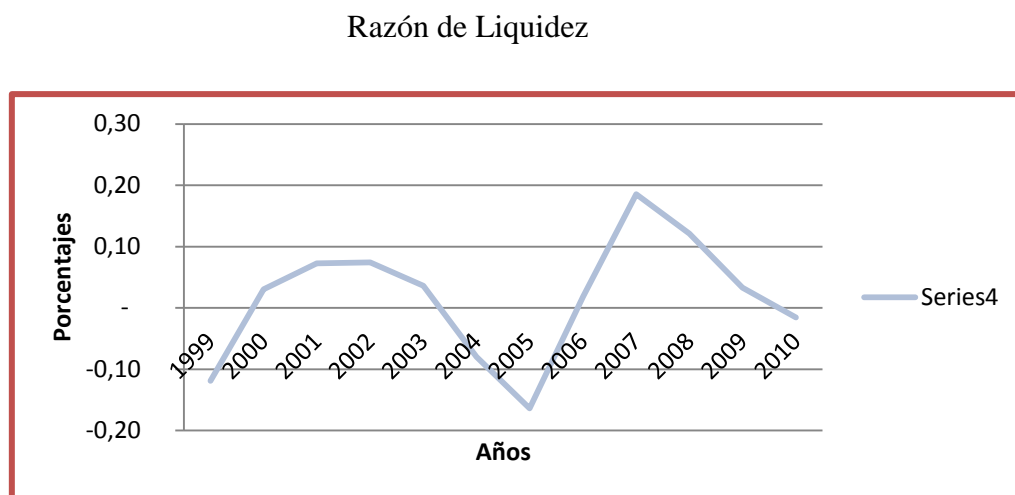
Por otra parte, en el 2003, la deuda en Colombia tuvo una disminución del 20% con respecto al 2004, como consecuencia de una mayor penetración en el mercado colombiano y de que para este año Cemex ya había logrado posicionarse dentro del mismo, pudiendo así disminuir la deuda dentro del mismo.

Sin embargo, a partir de 2009, debido a la crisis mundial y a la debilitación de los sectores residencial, industrial y comercial en Colombia y a una revaluación del peso, la deuda aumentó 40%, cifra histórica para Cemex Colombia.

¹ Razones Financieras, Endeudamiento, junio 12, 2010 . disponible en la web en : <http://www.gerencie.com>

Como resultados de las medidas implementadas por Cemex global para hacer frente a este problema en todos sus mercados, la deuda para el 2010 logró estabilizarse nuevamente, cerrando en 0,47%, como se observa en el gráfico 3.

Grafico 4



Fuente: Informes financieros superintendencia de sociedades (1999 – 2010)

Como se presentó en la grafica 3, Cemex Colombia ha mantenido niveles constantes de endeudamiento que oscilan entre el 20% y 40% a través de los años. Así mismo, la empresa ha mantenido una liquidez positiva en casi la totalidad de los años (ver gráfica 4), con el fin de poder responder eficazmente a dicha deuda dentro del mercado colombiano.

La gráfica 4 indica que para la gran mayoría de períodos, la empresa tiene el suficiente capital disponible para responder con sus obligaciones a corto y mediano plazo con terceros.

No obstante, durante 2004, se observa una disminución de dicha liquidez de la compañía, pero a su vez también se ve una disminución en el porcentaje de deuda, lo que indica que la liquidez disminuyó como causa de que algunas de las deudas pendientes fueron canceladas con terceros.

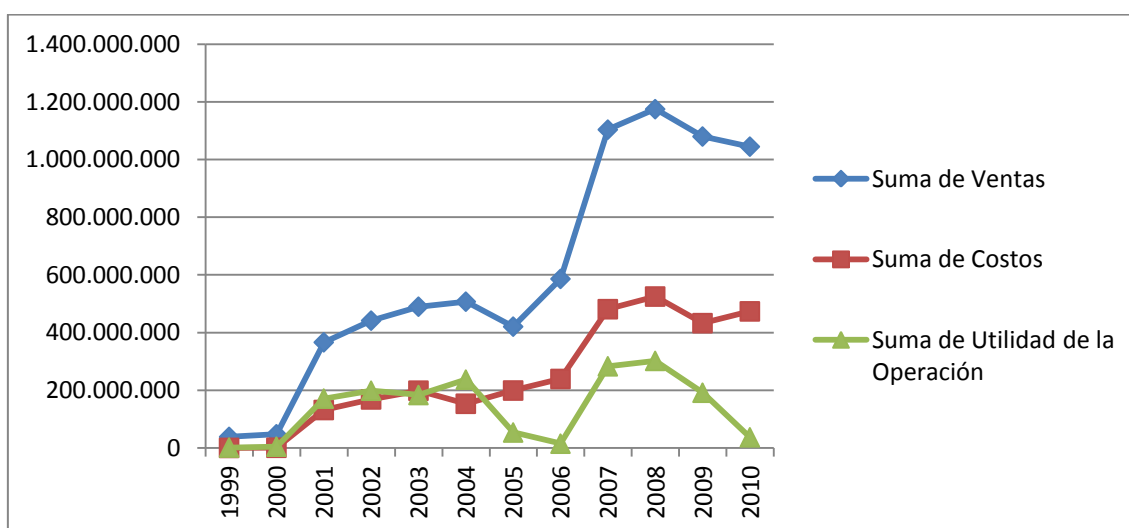
Por otro lado, durante el 2005, como resultado del crecimiento a nivel global de Cemex, con la adquisición de Cementos RMC, se generó un crecimiento positivo para toda la compañía en general.

A partir del 2007, la liquidez de la empresa ha venido disminuyendo nuevamente como causa de la crisis que se vive dentro del mercado de la construcción a nivel global y de la revaluación del peso frente al dólar que se ha presentado durante los últimos años.

2.2.2 RESULTADOS OPERACIONALES

Grafica 5

Ventas Netas de Cemex Colombia (1999 – 2010)



Fuente Cemex Colombia, Informe anuales, enero 1998-2008, disponible en la web en :

<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files>

Desde los inicios de sus operaciones en 1997, Cemex Colombia ha tenido un desempeño favorable dentro de las ventas consolidadas de Cemex global. Recién ingresó en el mercado colombiano, la cementera tuvo que hacer frente a la difícil situación económica y política que atravesaba el país durante la década de los noventa, desarrollando diferentes estrategias de penetración y adaptación al mercado local. Esta situación dio como resultado una desaceleración en sus ventas netas de 29% en 1998 y 5% en 1999, respectivamente.

Para los años 2000-2006, las ventas netas de Cemex Colombia muestran una participación favorable y un crecimiento sustentado en la recuperación de la confianza para la fomentación de diferentes proyectos municipales en toda Colombia, como son proyectos de transporte urbano, reconstrucción de las carreteras del país y un avance el sector de la construcción de vivienda pública y privada a nivel local.

Por otro lado, como se puede observar en la grafica, tanto Cemex Global como Cemex Colombia, han venido presentando una desaceleración en sus ventas a nivel global desde el 2007 a causa de la crisis supreme que estalló en Estados Unidos en agosto de 2007 y se expandió a nivel global afectando los mercados financieros, de vivienda y hasta alimenticios. Como resultado de la crisis para el 2008 las ventas de Cemex México, Estados Unidos y España, sus tres mercados más grandes a nivel global, tuvieron una disminución de 1%, 5% y 26%, respectivamente, mientras que para Colombia las ventas permanecieron relativamente estables debido a el menor impacto que dicha crisis ha generado en el mercado local.

En el año 2010, aunque sus ventas continuaron con una desaceleración de aproximadamente 3%, con respecto al año anterior, Cemex Colombia ha venido contribuyendo al desarrollo del país, apoyando directamente el proyecto de Colombia Humanitaria tras la crisis invernal que afectó a miles de ciudadanos alrededor del país

Además, como se puede observar en la grafica, Cemex Colombia ha tenido una participación relativamente constante dentro de las ventas de Cemex Global, siendo estas entre 1% y 3% año tras año. Esta participación se ve representada por las diferentes obras de infraestructura y la creciente participación en el sector residencial, industrial y comercial. Vale la pena aclarar que, aunque las ventas no han tenido mayor impacto sobre las ventas totales de Cemex global, Cemex ha logrado diferentes progresos a nivel local como la acreditación con ISO 9000 de su planta de Ibagué, el reconocimiento de ser una empresa comprometida con el medio ambiente y es la segunda cementera a nivel local.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

Cemex es una compañía que a través de los años ha desarrollado estrategias acordes a la madurez de sus operaciones, producción, mercado y entorno económico. Para este caso de estudio se observaron tres momentos en donde se implementaron diferentes planes de acción.

Cuando la compañía vio saturado el mercado mexicano decidió diversificarse geográficamente, expandiéndose alrededor del mundo, teniendo como objetivo países emergentes y con altos porcentajes de crecimiento en su población e infraestructura.

Después de tener presencia en países como Estados Unidos, España y Venezuela, Cemex decide ingresar a Colombia, utilizando estrategias de adaptación, agregación y arbitraje, las cuales ayudaron a disminuir las diferencias, aprovechar las semejanzas y realizar acuerdos y compromisos que permitieron superar las diferencias incrementado de esta manera la cadena de valor.

Al ingresar a Colombia se presentó una guerra de precios debido a que la competencia local creó barreras de entrada para protegerse, razón por la cual los primeros años de adaptación generaron unas ventas y utilidades bajas. En el año 2001 se dio final a este difícil momento y la producción se disparó debido a la estabilidad económica por la que atravesaba el país.

Sobre las estrategias implementadas se puede concluir que:

- La compañía estableció desde el principio que su estrategia de negocio sería la diversificación geográfica y no horizontal al observar que su mercado local se había saturado.
- Identificaron los países con los cuales tenía más similitudes culturales, administrativas, geográficas, culturales y económicas para facilitar el proceso de internacionalización.

- Cemex estableció que su mercado clave serían países emergentes con elevados porcentajes de crecimiento poblacional y de infraestructura.
- Mediante la correcta implementación y coordinación de las estrategias de adaptación, agregación y arbitraje, Cemex ha logrado ingresar a diferentes mercados a nivel global, generando rentabilidades positivas para la empresa y para los países en los que se encuentra.
- La flexibilidad y coordinación en todos los procesos de la organización han permitido a Cemex desarrollar diferentes estrategias para adaptarse a las circunstancias y adversidades de los diferentes mercados en donde tiene presencia.
- Cemex ha logrado identificar lo que el cliente percibe como valor añadido generando así una ventaja competitiva desarrollando innovadores sistemas de atención al cliente.
- Mediante economías de escala y la adopción de mejores prácticas en otras partes del mundo, Cemex ha logrado posicionarse como la segunda Cementera a nivel local.

3.2 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el análisis realizado, se incluyen las siguientes recomendaciones las cuales ayudarían a la compañía a mejorar sus procesos operativos y administrativos.

- Se le recomienda a la compañía asesorarse constantemente de las diferentes novedades que el gobierno presente en la llamada “locomotora de infraestructura”.
- Tener un constante mejoramiento de las plantas de producción para ser más competitivos y lograr alcanzar una ventaja competitiva frente al resto de cementeras colombianas.
- Observar la posibilidad de exportar desde Colombia hacia otros países, pues su ubicación geográfica facilita dicho proceso.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Lessard, D. e Reavis, C.(2009), *CEMEX: “globalization the Cemex Way”*, s.1., Mitsloan Management.
- ✓ Ghemawat p. (2002) , *La Globalizacion de Cemex* ,s.1., Harvard Business School.
- ✓ Ghemawat, P. (2008) , *Redefiniendo la Globalizacion*, Barcelona,Harvard Business School Press- Deusto.
- ✓ Vargas , G. y Luna A. *la incertidumbre en la crisis Cemex Way, Un Análisis Poskeynesiano* ,[en línea],disponible en : http://www.depfe.unam.mx/70aniversario-ie/vargas_albino.pdf, recuperado
- ✓ David, F. (2010) , *Strategic Management*,s.1., Prentice Hall .
- ✓ Munera, J. y Rodriguez A. , *Estrategia de Marketing. Un enfoque basado en el Proceso de dirección*, Madrid, Esic Editorial.
- ✓ Daniels, D.J.; Readebaugh L.H y Sullivan D.P (2004), *International Business. Ambientes y Operaciones*, Naucalpan de Juarez(Mexico), Pearson.
- ✓ Gummings, T.G y Worley C.G (2007), *Desarrollo organizacional y Cambio*, Santafe (México), Thomson
- ✓ Berry L.L (2002), *Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicios exepcional al cliente*, Bogota, Grupo editorial Norma.
- ✓ Corporacion Financiera del Valle S.A. (1998), *El sector cementero en Colombia*, Bogota, C.F.D.V.S.A.
- ✓ *Dinero* (1996 Noviembre) “Cementos en Concreto” ,núm. 41, p. 66-67
- ✓ Bedoya Madrid, C. (1998, 28 de junio), “Guerra de Cemento esta dura”. En el *Tiempo* [en línea], disponible en : <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-809916>
- ✓ *Semana* (1996, 16 de Septiembre) ,” *Negocios en Concreto*” [en línea], disponible en : <http://www.semana.com/economia/negocio-concreto/29497-3.aspx>
- ✓ *Lucea, R. y Lessard D. (2010) “¿Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes? El caso de Cemex”* [en línea], disponible en : http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-04.pdf
- ✓ “*Situación de la Misión de la iglesia en el Mundo*” (2009) [en línea], disponible en : http://www.vicariadepastoral.org.mx/domund_9/anexos/estadisticas.pdf
- ✓ Patiño M (2011) , *Relaciones comerciales Colombia triangulo del norte México*, Bogotá, Proexport Colombia.
- ✓ *Cementos Mexicanos(Cemex)(1997)(1998)(1999)(2000)(2001)(2002)(2003)(2004)(2005)(2006)(2007)(2008)(2009)(2010)* , Informe anual, México , Cemex .

- ✓ Colombia , Banco de La republica (2006) “PIB trimestral a precios corrientes grandes ramas de actividad económica” .

ANEXOS

ANEXO 1

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS INTERNACIONALES AÑO POR AÑO (A partir de 1997 año de entrada a Colombia)

1997

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de producción cercana a 51 millones de toneladas •Operaciones en 22 países. •Relaciones comerciales en 60 países alrededor del mundo. •La distribución de ventas netas por país se divide en mayor porcentaje para México con un 41%, seguido de España 20%, EUA 12%, Colombia y Venezuela 11%, Caribe 4% y Panamá 1%. •3,788 millones de dólares en ventas netas consolidadas mundialmente. • 19.174 empleados.² 	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado. •Concentrar nuestra presencia principalmente en los mercados más dinámicos del mundo, donde es mayor la demanda de vivienda, carreteras y otras obras de infraestructura. •Mantener una alta tasa de crecimiento a través de la aplicación de flujo de efectivo libre en inversiones selectas que contribuyan a nuestra diversificación geográfica.³ 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento del flujo de efectivo, disminución de la volatilidad de los ingresos y flexibilidad financiera lo que facilita una mejor respuesta a las amenazas de mercados individuales fluctuantes, mientras se logra la capitalización de otras oportunidades de expansión. Adquisición de una participación del 30% del capital social de Rizal Cement, la cementera que ocupa el segundo lugar de grandeza en Filipinas⁴

1998

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Las ventas netas consolidadas crecieron a \$4,315 millones de dólares⁵ •Crisis asiática redujo el precio de la acción. •La distribución de ventas netas por país se divide en mayor porcentaje para México con un 44,6%, seguido de España 19,6%, EUA 12,4%, Venezuela 11,1%, Colombia 6,3%, Caribe 4,8% y Panamá 1,2%. •Capacidad de producción anual superior al 56 millones de toneladas •Tiene operaciones en 23 países y relaciones comerciales con más de 60 naciones. 	<ul style="list-style-type: none"> •Vender activos que no generan mayor utilidad como la planta sementera en España •Equipo de ejecutivos altamente capacitados •Fortalecimiento de la cultura empresarial a través de dos programas, uno para ejecutivo que buscaba incentivar la innovación, y otro educación a los trabajadores para que culminen como mínimo sus estudios secundarios. •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado. •Concentrar nuestra presencia principalmente en los mercados más dinámicos del mundo, donde es mayor la demanda de vivienda, carreteras y otras obras de infraestructura. •Mantener una alta tasa de crecimiento a través de la aplicación de flujo de efectivo libre en inversiones selectas que contribuyan a nuestra diversificación geográfica.⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> •Disminución en los costos. •Duplicación de los márgenes de operación de UEA •Compra de activos en indonesia donde su uso es más eficiente, pues este mercado está en pleno crecimiento. •Adquisición de una participación minoritaria en PT Semen Gresik, la productora de cemento más grande de Indonesia⁷ •Ingresaron al mercado de Egipto instalando un silo flotante distribuidor de cemento, sin embargo, estos resultados fueron tan beneficiosos para la compañía que se acordó una planta permanente en conjunto con el distribuidor más grande de dicho país.⁸

² <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1997/InformeAnual.pdf> pag 10.

³ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf>

⁴ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1997/InformeAnual.pdf>, palabras de, Scott McKee, J.P. Morgan, 1/9/98 Reporte de Crédito, pàg. 2

⁵ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1998/InformeAnual.pdf> pag 4.

⁶ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf>

⁷ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1998/InformeAnual.pdf> pag 4 y 5.

⁸ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1998/InformeAnual.pdf> pag 6.

1999

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Las ventas netas consolidadas crecieron \$4,828 millones de dólares. •Cuentan con la mayor solidez financiera de la historia de la compañía, esto se debió a que Cemex ingreso en la bolsa de valores de Nueva York. •Capacidad de producción anual superior al 65,4 millones de toneladas •Tiene operaciones en 30 países y relaciones comerciales con más de 60 naciones. •Adquisición del 95% de cementos del pacifico en Costa Rica •España es considerado como el mejor país gracias al crecimiento de si PIB y su baja en el déficit publico.⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> •Establecimiento de prestigiosas marcas alrededor del mundo. •Inversión en investigación y desarrollo. •Ser un negocio sobresaliente con alto nivel de capital humano a través de “capacitaciones sobre la marcha” fortalecimiento de los equipos de Integración Post-Adquisición (PMI).¹⁰ •Sistema a través de internet que logra la conexión de todo el grupo de stakeholders.¹¹ •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado. •Concentrar nuestra presencia principalmente en los mercados más dinámicos del mundo, donde es mayor la demanda de vivienda, carreteras y otras obras de infraestructura. •Mantener una alta tasa de crecimiento a través de la aplicación de flujo de efectivo libre en inversiones selectas que contribuyan a nuestra diversificación geográfica.¹² 	<ul style="list-style-type: none"> •Generación de confianza en la marca, alto nivel de desempeño y alto crecimiento. •Los clientes asocian a Cemex con fortaleza durabilidad y tradición. •Creación de un nuevo sistema que calcula la durabilidad y la resistencia exacta del cemento, dependiendo del cliente, la estructura y condiciones donde esta se encuentra. •Mejora y difundición constante de capital intelectual de Cemex en la nueva organización. •Mejora en la administración de inventarios, y logística, mayor acceso a información privilegiada y conocimiento al cliente, optimización de actividades. •Incremento de calidad, eficiencia, control, comunicación y por lo tanto manejo de información. •Reducción costos, mejora calidad de vida de los empleados y clientes.

2000

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Una de las 3 cementeras más grandes del mundo. •Las ventas netas consolidadas crecieron a \$5,621 millones de dólares. •Capacidad de producción anual superior a 77 millones de toneladas •Tiene operaciones en 30 países y relaciones comerciales con más de 60 naciones.¹³ 	<ul style="list-style-type: none"> •Incorporación de tecnología digital en todas las áreas operativas. •Ofrecer soluciones completas a las necesidades del cliente, sin importar cual sea y donde se encuentre. •Creación de CxNetworks encargada de manejar las iniciativas digitales de negocios •Creación y habilitación del proceso e-enabling. •Integración regional de 6 países. •Mejora en calidad¹⁴ •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado. •Concentrar nuestra presencia principalmente en los mercados más dinámicos del mundo, donde es mayor la demanda de vivienda, carreteras y otras obras de infraestructura. •Mantener una alta tasa de crecimiento a través de la aplicación de flujo de efectivo libre en inversiones selectas que contribuyan a nuestra diversificación geográfica.¹⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> •Genera crecimiento rentable y sostenible. •Mejor servicio al cliente, mayor eficiencia y flexibilidad. •Primera compañía que pasa de ser tradicional a ser una tradicional. •Transformación hacia una empresa digital. •Portal en línea (Construmix), mercado más flexible en cuanto a compra y venta (Latinexus) •Dar a conocer los activos a través de internet •Generar valor para los grupos de interés. •Administración de procesos a través de internet, hasta ahora está comenzando y el porcentaje es muy bajo, pero se espera aumente en un 60% para el 2001, de tal manera que se exista una mayor conexión con el cliente, poner en línea la cadena de abastecimiento, ser más eficientes y rentables. •Reducción de costos •Mejor año en cuanto a desempeño operativo.¹⁶

⁹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1999/InformeAnual.pdf> pag 21

¹⁰ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1999/InformeAnual.pdf> pag 15

¹¹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1999/InformeAnual.pdf> pag 15

¹² <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf>

¹³ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2000/InformeAnual.pdf> pag 4 -5

¹⁴ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2000/InformeAnual.pdf> pag 14

¹⁵ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf>

¹⁶ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2000/InformeAnual.pdf> pag 14

2001

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Cemex se encuentra estratégicamente posicionado en América, Europa, Asia y África. Sus mercados están compuestos por un valioso portafolio que tienen sus bases en las características demográficas de los mercados, en las tendencias de la industria de la construcción, en la base de clientes y en el consumo de cemento.¹⁷ •Ventas netas consolidadas crecieron a 6,923 millones de dólares. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado. •Concentrar nuestra presencia principalmente en los mercados más dinámicos del mundo, donde es mayor la demanda de vivienda, carreteras y otras obras de infraestructura. •Mantener una alta tasa de crecimiento a través de la aplicación de flujo de efectivo libre en inversiones selectas que contribuyan a nuestra diversificación geográfica.¹⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> •Cemex maximiza su capacidad de producción a través de sus operaciones globales de comercialización en las que Cemex envía cemento a los lugares que más lo necesitan. Gracias a esto en el 2001 el volumen total de comercialización de Cemex fue de 13.2 millones de toneladas, 7.8 millones fueron compras a terceros y el resto exportaciones de las operaciones de Cemex en el mundo¹⁹.

2002

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Distribución de Ventas: 3% agregados, 21% concreto y 76% cemento.²⁰ •Disminuyeron las ventas en Estados Unidos y en México, pero aumentaron en España²¹ •Ventas netas consolidadas crecieron a un 6,543 millones de dólares. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado. •Concentrar nuestra presencia principalmente en los mercados más dinámicos del mundo, donde es mayor la demanda de vivienda, carreteras y otras obras de infraestructura. •Mantener una alta tasa de crecimiento a través de la aplicación de flujo de efectivo libre en inversiones selectas que contribuyan a nuestra diversificación geográfica.²² 	<ul style="list-style-type: none"> •Ventas netas disminuyeron 5% llegando a 6 millones de dólares. •Utilidad neta decreció 9% hasta 2.888 millones de dólares. •Utilidad neta mayoritaria disminuyó un 56% debido al menor ingreso operativo.²³

2003

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
---------------------------------	----------------------------	----------------------------

¹⁷ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf> pag. 31

¹⁸ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf>

¹⁹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf> pag. 35

²⁰ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2002/InformeAnual.pdf> pag 25

²¹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2002/InformeAnual.pdf> pag 28

²² <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf>

²³ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2002/InformeAnual.pdf> pag 28

<ul style="list-style-type: none"> •Oferta secundaria de acciones, se vendieron un total de 29.325 millones de dólares. •Adquisición de Dixon-Marquette²⁴ •Disminuyeron las ventas en Estados Unidos, pero aumentaron en España y en México.²⁵ •Ventas netas consolidadas ascendieron a 7,164 millones de dólares. 	<ul style="list-style-type: none"> •Para el futuro CEMEX percibe tres fuentes principales de crecimiento a largo plazo: Crecimiento orgánico, crecimiento por adquisiciones, sustitución de otros materiales de construcción.²⁶ •Enfocarnos en nuestro negocio clave de cemento y concreto premezclado. •Minimizar nuestros costos de producción y maximizar nuestra eficiencia operativa. •Crear valor alrededor de nuestras marcas de cemento. •Optimizar nuestra logística y nuestros sistemas regionales de cemento. •Asignar efectiva y eficientemente nuestro capital.²⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> •Ventas netas crecieron 9%, hasta 7.164 millones de dólares. •Utilidad bruta incremento 5% hasta 3.034 millones de dólares. •La utilidad de operación aumento 11% hasta 1.455 millones de dólares.²⁸
--	--	---

2004

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Ventas netas consolidadas ascendieron a 8,149 millones de dólares. •Inversión en adquisiciones que generen valor para los stakeholders. •Cuenta con aproximadamente 26.000 empleados.se vendieron 81 millones de toneladas de cemento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistema de inventario por internet •Mayor interacción con el cliente para definir qué tipo de material le conviene más a la construcción a realizar •Lanzamiento del “programa piloto” en California, EUA.²⁹ •Creación del programa que permite planear con 3 meses de anticipación las compras que se realizaran. •Capacitación para los empleados. •Campaña entre los empleados denominada <i>Your Opinion Counts</i> •Enfocarnos en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Crecer rentablemente a través de posiciones integradas a todo lo largo de la cadena de valor de nuestra industria. •Asignar efectivamente nuestro capital. •Mejorar continuamente la productividad y eficiencia operativa.³⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> •Optimización de tiempos para Cemex y sus clientes porque cada uno puede enfocarse verdaderamente en lo que necesita y no en actividades ajenas. •Mejores relaciones con el cliente, mas duraderas y basadas en la confianza. •Mayor volumen de producción y ventas de cemento y concreto para diferentes tipos de proyectos. •Mayor aprovechamiento de la demanda alrededor del mundo, compartimiento de la información con proveedores y clientes. •Reducción de costos.³¹ •Mas de 725 mil horas de capacitación para los empleados de EUA. •Mas d 800 propuestas operacionales de los empleados de Cemex en EUA

2005

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
---------------------------------	----------------------------	----------------------------

²⁴ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2003/InformeAnual.pdf> pag 29

²⁵ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2003/InformeAnual.pdf> pag 25

²⁶ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2003/InformeAnual.pdf> pag 24

²⁷ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2003/InformeAnual.pdf>

²⁸ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2003/InformeAnual.pdf> pag 25

²⁹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2004/InformeAnual.pdf> pag 7

³⁰ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2004/InformeAnual.pdf>

³¹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2004/InformeAnual.pdf> pag 8

<ul style="list-style-type: none"> •Ventas netas consolidadas aumentaron considerablemente a 15,321 millones de dólares. •Culminaron la adquisición de RMC que es uno de los mayores productores de cemento en Europa. •Mas de 50.000 empleados en todo el mundo. •Fortaleza económica en EUA •Con operaciones en más de 50 países •160 millones de toneladas producidas³² •Depreciación del Euro contra el Dólar Americano y contra la Libra Esterlina •Calificación de Standard & Poor`s se mantuvo en grado de inversión BBB- 	<ul style="list-style-type: none"> •Mejora continua de los procesos operativos •Inversión en las operaciones actuales •Enfoque en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Crecer rentablemente a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de nuestra industria. •Asignar eficientemente nuestro capital. •Integrar rápidamente nuestras adquisiciones, alcanzando estándares de operación óptimos.³³ 	<ul style="list-style-type: none"> •Soluciones innovadoras para los clientes. •Aumento del Retorno sobre el Capital Empleado. •Reducción de la deuda •Rendimiento anual por acción en la bolsa de valores de Nueva York superior al 20% en promedio. •Pérdida cambiaria
---	---	--

2006

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Cemex cumple sus 100 primeros años. •Ventas netas consolidadas 18.249 millones de dólares. •Mas de 160.000 familias beneficiadas con el programa "Patrimonio hoy". •Distribución y comercialización en más de 50 países y con relaciones comerciales en más de 100 naciones. •Mejoría en la dinámica oferta- demanda en la mayoría de los mercados. •Ganancia cambiaria que se debió principalmente a la apreciación del peso Mexicano. •Calificación de Standard & Poor`s se elevó a BBB³⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de ejecutivos y empleados.³⁵ •Reducción de consumo energético. •Enfoque en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Crecer rentablemente a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de nuestra industria. •Asignar eficientemente nuestro capital. •Integrar rápidamente nuestras adquisiciones, alcanzando estándares de operación óptimos.³⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> •Nuevos líderes talentos en la organización. •Ambiente de trabajo con empleados proactivos e innovadores. •Reducción de costos. •Clientes con relaciones duraderas.

2007

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Ventas netas consolidadas aumentaron a 21,673 millones de dólares •Mejores resultados financieros de la historia en cuanto a ventas y flujo de operación se refiere. •EUA atravesó por una crisis financiera siendo una gran desventaja para Cemex pues este es su principal mercado •Cerca de 67 mil empleados. •El precio del combustible alcanzo precios históricos. •Pérdida cambiaria de 22 millones de dólares al año debido a la apreciación del Euro y la Libra Esterlina³⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> •Se destinaron 1.434 millones de dólares a proyectos en México EUA, Panamá, España y Letonia. •Utilizar diversas fuentes combustibles y energía alternativa y renovable como gas natural, combustóleo, energía eólica, biomasa y residuos comerciales y urbanos. •Precios competitivos •Desarrollo de nuevos programas en laboratorios de investigación y desarrollo³⁸ •Enfoque en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Crecer rentablemente a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de nuestra industria. •Asignar eficientemente nuestro capital. •Integrar rápidamente nuestras adquisiciones, alcanzando estándares de operación óptimos.³⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> •Incremento la producción de cemento en 13,5 millones de toneladas métricas. •Ahorro de costos en combustible. •Suministro constante •Soluciones innovadoras •Clientes y proveedores satisfechos

2008

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
---------------------------------	----------------------------	----------------------------

³² <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2005/InformeAnual.pdf> pag 13

³³ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2008/InformeAnual.pdf>

³⁴ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2006/InformeAnual.pdf> pag 20

³⁵ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2006/InformeAnual.pdf> pag 6

³⁶ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2008/InformeAnual.pdf>

³⁷ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2007/InformeAnual.pdf> pag 23

³⁸ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2007/InformeAnual.pdf> pag 11

³⁹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2008/InformeAnual.pdf>

<ul style="list-style-type: none"> •Crisis financiera de EUA se propago a Europa, Asia y otras partes del mundo. •Ventas netas consolidadas 21.695 millones de dólares. •Venta de operaciones en Islas Canarias. •Principales impulsores de la demanda sectores de infraestructura y residencial. •El gobierno Venezolano nacionaliza la industria del cemento, tomando el control físico de todas las plantas de Cemex Venezuela. 	<ul style="list-style-type: none"> •Diversificación del portafolio •Programa de reducción de gastos •Evaluación y control de todos los procesos operacionales que se realizan a nivel mundial •Enfoque en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Crecer rentablemente a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de nuestra industria. •Asignar eficientemente nuestro capital. •Integrar rápidamente nuestras adquisiciones, alcanzando estándares de operación óptimos.⁴⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> •Se compenso de cierta manera los altos costos •Recorte de presupuestos •Cierre de instalaciones •Recorte de personal •Venta de activos, con una reducción en los mismos de 9%, pasando de 49,662 millones de dólares en 2007 a 45,387 millones de dólares en 2008. •Reducción en inversión de capital •No hubo un aumento con respecto a las ventas netas del año anterior 2007. •La utilidad operacional se redujo e un 16%, pasando de 2.971 millones de dólares en 2007 a 2,487 millones de dólares en 2008. •Se registró una pérdida de 386 millones de dólares en todo el año debido principalmente a la depreciación del peso mexicano, el euro y la libra esterlina frente al dólar.
---	--	--

2009

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Gran disminución en la demanda de los principales clientes EUA y España. •Ventas netas disminuyen en un 28% estableciéndose en 14,544 millones de dólares. •Venta de operaciones en Australia por 1.700 millones de dólares •La utilidad de la operación se redujo de 2,327 millones de dólares en 2008 a 1,165 millones de dólares en 2009, lo que equivale a una reducción del 50% •47.000 empleados en todo el mundo. •Distribución y comercialización de cemento y agregados en más de 50 países y relaciones comerciales en más de 100 naciones⁴¹ 	<ul style="list-style-type: none"> •Programa de reducción de costos por 900 millones de dólares. •Enfoque en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Recuperar nuestra flexibilidad financiera. •Mejorar nuestra eficiencia operativa. •Fomentar nuestro desarrollo sustentable.⁴² •Diversificación de las fuentes de financiamiento.⁴³ 	<ul style="list-style-type: none"> •Reducción de 2.900 millones de dólares en la deuda neta. •Mayor fortalecimiento en la liquidez de la compañía •Resurgimiento de la empresa con mayor solidez y agilidad en los procesos y operaciones. •Creación de una nueva área para la innovación •Suspender operaciones de plantas en algunos países •Integraron red de operaciones en Norte, Centro y Sur América⁴⁴

2010

Datos Generales a Nivel Mundial	Estrategia a Nivel Mundial	Resultados a Nivel Mundial
<ul style="list-style-type: none"> •Distribución y comercialización de cemento y agregados en más de 50 países y relaciones comerciales en más de 100 naciones⁴⁵ •Ventas netas disminuyen en un 3% estableciéndose en 14,069 millones de dólares. 	<ul style="list-style-type: none"> •Programa de reducción de costos •Cumplir con todas las obligaciones financieras •Eliminar el riesgo de refinanciamiento •Reducción de costos financieros. •Incremento en el uso de combustibles alternativos y fuentes renovables de energía limpia. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se redujeron los costos en 150 millones de dólares. •Lanzar al mercado nuevos productos de concreto con mayor valor agregado y que satisfacen las necesidades específicas de los clientes.

ANEXO 2

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS EN COLOMBIA AÑO POR AÑO

1997

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
--------------------------	----------------------	---------------------

⁴⁰ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2008/InformeAnual.pdf>

⁴¹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2009/InformeAnual.pdf>

⁴² <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2010/InformeAnual.pdf>

⁴³ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2009/InformeAnual.pdf>

⁴⁴ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2009/InformeAnual.pdf>

⁴⁵ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2009/InformeAnual.pdf>

<ul style="list-style-type: none"> •30 plantas y 9 terminales •3.5 millones de toneladas por año •\$370 millones de dólares en ventas •Aporta el 11% en las ventas totales y tiene el 11% de los activos de CEMEX.⁴⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> •Principal estrategia organizacional cultura sumamente adaptable Para este año CEMEX operó en mercados de rápido crecimiento e industrialización, (países emergentes donde la necesidad de infraestructura es siempre creciente), con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades que estos podían llegar a brindar. El equipo multinacional de Integración Post-Adquisición (IPA) realizo una inversión en tecnología de información y en capacitación.⁴⁷ •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado 	<ul style="list-style-type: none"> •Como resultado se obtuvo un ahorro anual en costos operacionales con una cantidad aproximada a los \$30 millones de dólares, lo que a su vez genero un notable crecimiento en las operaciones de \$135 millones de dólares⁴⁸
---	--	--

1998

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
<ul style="list-style-type: none"> •Fuerte crecimiento económico en el primer trimestre de 1998, debido a la aplicación de una política monetaria más suave. •Segundo, tercer y cuarto trimestre se presentaron turbulencias en los mercados globales, dejando atrás los buenos momentos económicos por los que atravesaba el país; esto se debió a las altas tasa de interés y a la inflación. 	<ul style="list-style-type: none"> •Centralización de contratos con los proveedores lo que genero valiosos descuentos por volumen •Implementación de sistemas y redes de información. •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Reducción de costos operacionales Incremento en eficiencia y eficacia, identificación de nuevas oportunidades para reducir costos. •La alta competitividad genero una baja en los precios promedio del cemento cayeran 16% en dólares y el precio del concreto en promedio bajo un 8% en dólares •La Utilidad de operación bajo u 86%. •Las ventas operacionales se redujeron en \$264 millones de dólares.⁴⁹

1999

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
<ul style="list-style-type: none"> •Crisis económica debido a la incertidumbre política genera un impacto negativo •La economía Colombiana decrece un 5%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la certificación ISO 9002 de la planta de Ibagué, la cual tiene una capacidad de 3 millones de toneladas⁵⁰ •Sistema a través de internet que logra la conexión de todo el grupo de stakeholders.⁵¹ •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos •Mayor seguridad y calidad de vida para los empleados. •Las operaciones de la compañía tuvieron un desempeño superior a sus niveles históricos. •Los volúmenes de cemento disminuyen en un 38% y el concreto disminuye un 48%

2000

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
<ul style="list-style-type: none"> •Mayor estabilidad económica, el sector público realizó mayor inversión en construcción e infraestructura principalmente en Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> •Conocer y apoyar que el sector que mayor rango de demanda genera es el de la autoconstrucción 70%.⁵² •Incorporación de tecnología digital en todas las áreas operativas. •Ofrecer soluciones completas a las necesidades del cliente, sin importar cual sea y donde se encuentre. •Mejora en calidad⁵³ 	<ul style="list-style-type: none"> •Ventas consolidadas aumentaron en un 22% con respecto al 2009. •Mayores utilidades. •Significativa reducción de costos.⁵⁴

⁴⁶ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1997/InformeAnual.pdf> pag 12.

⁴⁷(IPA) Grupo de ejecutivos multinacionales que se encargan de la eficaz y eficiente integración de las nuevas plantas e instalaciones al Sistema CEMEX.

⁴⁸ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1997/InformeAnual.pdf>, pag. 2.

⁴⁹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1998/InformeAnual.pdf> pag 30

⁵⁰ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1999/InformeAnual.pdf> pag 23

⁵¹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/1999/InformeAnual.pdf> pag 15

⁵² <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2000/InformeAnual.pdf> pag 29

	•Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado.	
--	---	--

2001

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
<ul style="list-style-type: none"> •Disminuyo volumen de ventas un 8% contra el del año anterior y la demanda declino como consecuencia de la terminación de proyectos de infraestructura. •El sector de autoconstrucción sufrió una caída. •Concentración de la producción en la planta de Ibagué. •Desaceleración del mercado colombiano.⁵⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> •Cemex tomo algunas iniciativas para reducir los costos, entre estas la que más se destaca es la de concentrar su producción en la planta de Ibagué.⁵⁶ •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Las ventas subieron a 366 millones de dólares y el flujo de operación fue de 132 millones de dólares. •Las iniciativas que se tomaron mejoraron los márgenes de flujo de operación. •Las operaciones de la compañía tuvieron un desempeño superior a sus niveles históricos.⁵⁷

2002

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de producción 4.8 millones de toneladas/año •Plantas cementeras: controladas 5. •Plantas de concreto: 20 •Centros de distribución terrestre: 458 •Depreciación de peso colombiano contra el dólar. •El sector de auto construcción representa el 60% de la demanda de cemento total en Colombia.⁵⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> •Cemex continúa el proceso de optimización de costos de sus operaciones. •El negocio de concreto se está enfocando en el sector de construcción de vivienda.⁶⁰ •Fortalecer nuestro negocio base de cemento y concreto premezclado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ventas netas por 189 millones de dólares, decreció un 13% comparado al 2001. •El flujo de operación disminuyó 12%, a 117 millones de dólares. •Se lograron ahorros significativos en Cúcuta y Bucaramanga⁶¹

2003

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
--------------------------	----------------------	---------------------

⁵³ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2000/InformeAnual.pdf> pag 14

⁵⁴ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2000/InformeAnual.pdf> pag 29

⁵⁵ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf> pag 34

⁵⁶ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf> pag 34

⁵⁷ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf> pag 34

⁵⁸ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2002/InformeAnual.pdf> pag 26

⁵⁹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2002/InformeAnual.pdf> pag 32

⁶⁰ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2002/InformeAnual.pdf> pag 32

⁶¹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2002/InformeAnual.pdf> pag 32

<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de producción 4.8 millones de toneladas/año •Plantas cementeras: controladas 5. •Plantas de concreto: 21 •Centros de distribución terrestre: 262 •Volumen de cemento incremento 1% •Depreciación de peso colombiano contra el dólar. •Volumen de concreto aumento 34%. •Nuevos proyectos de construcción en Bogotá, Pereira y Cali. <p>Aumento en gasto público en obras de infraestructura.⁶³</p>	<ul style="list-style-type: none"> •La construcción de obras públicas constituyo la mayor demanda de cemento en el 2003. •Sector de construcción de vivienda también constituyo un importante motor para el crecimiento de la demanda de cemento con un total del 40% de la demanda total de cemento.⁶⁴ •Enfocarnos en nuestro negocio clave de cemento y concreto premezclado. •Minimizar nuestros costos de producción y maximizar nuestra eficiencia operativa. •Crear valor alrededor de nuestras marcas de cemento. •Optimizar nuestra logística y nuestros sistemas regionales de cemento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ventas de 217 millones de dólares, aumentaron un 15%. •El flujo de operación creció 11%, a 130 millones de dólares. •Se lograron ahorros significativos en Cúcuta y Bucaramanga⁶⁵
---	---	---

2004

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
<ul style="list-style-type: none"> •Ventas netas 263 millones de dólares, obteniendo una gran mejoría con un incremento del 21 % en comparación con el año anterior. •Volúmenes de cemento crecieron 8% esto debido al crecimiento en el sector comercial y vivienda, mientras que el de la autoconstrucción permaneció estable. •Es el segundo país con más inversión en activos para este año. 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitación para los empleados. •Enfocarnos en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Crecer rentablemente a través de posiciones integradas a todo lo largo de la cadena de valor de nuestra industria. •Asignar efectivamente nuestro capital. •Mejorar continuamente la productividad y eficiencia operativa.⁶⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> •Mas de 5500 horas de cursos en la Universidad Corporativa de Cemex. •Fortalecimiento de la cultura corporativa. •Desarrollo de habilidades como trabajo en equipo y en otras áreas más específicas como recursos humanos o finanzas.⁶⁷

2005

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
<ul style="list-style-type: none"> •Fuerte demanda del sector de autoconstrucción •Gasto en infraestructura •Gran solidarizarían con los damnificados por el invierno en Norte de Santander. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de cemento creció 33% •Programa "Patrimonio hoy" realizado para la construcción y mejora de vivienda para personas de escasos recursos⁶⁸ •Apoyo constante al periodismo Colombiano. •Lanzamiento del primer programa radial "Materia Gris para Colombia"⁶⁹ •Mejora continua de los procesos operativos •Enfoque en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Crecer rentablemente a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de nuestra industria. •Asignar eficientemente nuestro capital. 	<ul style="list-style-type: none"> •Utilización del flujo de efectivo libre para cubrir deuda. •Mayor reconocimiento de la marca •Generar Responsabilidad Social Empresarial.

2006

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
--------------------------	----------------------	---------------------

⁶² <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2003/InformeAnual.pdf> pag 23

⁶³ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2003/InformeAnual.pdf> pag 28

⁶⁴ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2003/InformeAnual.pdf> pag 28

⁶⁵ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2003/InformeAnual.pdf> pag 28

⁶⁶ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2004/InformeAnual.pdf>

⁶⁷ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2004/InformeAnual.pdf> pag 28

⁶⁸ http://www.cemexcolombia.com/sp/2005/sp_co_150905.html

⁶⁹ http://www.cemexcolombia.com/sp/2005/sp_co_010305.html

<ul style="list-style-type: none"> •Fuerte demanda en la infraestructura pública, sectores residenciales, industriales y comerciales. •Se premiaron obras Colombianas en la XV versión del premio obras Cemex Internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> •Realización de subastas para que los proveedores con previo conocimiento postulen sus ofertas del bien o servicio requerido a través de un sitio web.⁷⁰ •Enfoque en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Crecer rentablemente a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de nuestra industria. •Asignar eficientemente nuestro capital. 	<ul style="list-style-type: none"> •Volumen de cemento creció 8% •Reconocimiento •Optimización del mercado •Reducción de costos •Tener los mejores proveedores
--	---	---

2007

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
<ul style="list-style-type: none"> •Volumen de cemento creció 19% •Principales impulsores de la demanda fueron infraestructura, vivienda de clase media y construcción comercial e industrial.⁷¹ •Ventas netas permanecieron estables en 21,695 millones de dólares. •Creación del Diplomado Construcción en Concreto en convenio con la Pontificia Universidad Javeriana. 	<ul style="list-style-type: none"> •Programa Cemex Hogar a través del cual se accede a créditos para adquirir los materiales de construcción.⁷² •Seminario dictado por importantes personalidades de la ACI (American Concrete Institute)⁷³ •Enfoque en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Crecer rentablemente a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de nuestra industria. •Asignar eficientemente nuestro capital. 	<ul style="list-style-type: none"> •Beneficia a más de 80.000 clientes de bajos recursos. •Certificación para los técnicos en acabados de superficies planas en concretos

2008

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
<ul style="list-style-type: none"> •En Colombia el volumen de cemento disminuyó en un 3% con respecto al año anterior. •Principales impulsores, sectores residencial, industrial y comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> •Cambio de Diesel a Gas Natural Vehicular para toda la flota transportadora de Cemex •Programa de reducción de gastos •Evaluación y control de todos los procesos operacionales que se realizan. •Enfoque en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Crecer rentablemente a través de posiciones integradas en toda la cadena de valor de nuestra industria. •Asignar eficientemente nuestro capital. 	<ul style="list-style-type: none"> •Limitación de inversiones para el siguiente año. •Reducción de costos y gastos. •Reducción de la mano de obra •Colaboración con la sostenibilidad del medio ambiente. •Se certifica con el sello FSC⁷⁴ •Graduación y certificación de 85 maestros de obra gracias al convenio con la universidad Javeriana y su diplomado Construcción en Concreto.⁷⁵

2009

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
<ul style="list-style-type: none"> •Volumen de cemento disminuyó en un 6%. •Debilidad en los sectores residencial e industrial y comercial. •El gobierno toma medidas para incentivar la infraestructura, y genera un elevado gasto, tanto en el sector privado como en el público. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. •Recuperar nuestra flexibilidad financiera. •Mejorar nuestra eficiencia operativa. •Fomentar nuestro desarrollo sustentable.⁷⁶ •Proyecto Patrimonio hoy •Enfoque en nuestro negocio clave de cemento, concreto premezclado y agregados. •Ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mayor fortalecimiento en la liquidez de la compañía •Resurgimiento de la empresa con mayor solidez y agilidad en los procesos y operaciones. •Despedida de parte del talento humano. •Motivación de los empleados. •Apoyo en la construcción de país con obras comunitarias.

2010

Datos Generales Colombia	Estrategias Colombia	Resultados Colombia
--------------------------	----------------------	---------------------

⁷⁰ http://www.cemexcolombia.com/sp/PDF/Nuestra_Voz_Final_septiembre06.pdf pag 6

⁷¹ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2007/InformeAnual.pdf> pag 26

⁷² <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2007/InformeAnual.pdf> pag 13

⁷³ http://www.cemexcolombia.com/sp/PDF/NUUESTRA_VOZ_Agosto_27_V14_machote_8.pdf pag 06

⁷⁴ Forest Stewardship Council: organización internacional no gubernamental que promueve prácticas de responsabilidad social empresarial con respecto a la utilización de papel.

⁷⁵ Nuestra Voz Cemex, Edición impresa, diciembre de 2008, edición Nº 33

⁷⁶ <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2010/InformeAnual.pdf>

<ul style="list-style-type: none"> • Los volúmenes de cemento Gris Aumentaron 5%. • El desarrollo de la vivienda de estrato medio y bajo fue el principal impulsor del aumento en la demanda • Las políticas contra-cíclicas del gobierno apoyaron positivamente la construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los clientes la mejor propuesta de valor mediante la implementación de nuevos productos. • Recuperar la flexibilidad financiera. • Mejorar nuestra eficiencia operativa. • Disminuir los costos mediante la implementación de combustibles alternativos. • Apoyar al país tras la crisis de la ola invernal con programas de ayuda comunitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • 26 maestros de obra se graduaron de la Pontificia Universidad Javeriana en el diplomado de Construcción de Concreto.⁷⁷ • Lanza Cemex sin muros 24 horas un programa diseñado para que toda la comunidad pueda observar las operaciones realizadas en la Mina Tunjuelo⁷⁸ • Aporto más de 1000 toneladas a Colombia Humanitaria
--	---	---

⁷⁷ Boletín corporativo, 2010, Bogotá 9 de diciembre

⁷⁸ Boletín corporativo, 2010, Bogotá 6 de Julio