



EMBA

Cátedra: Negocios Internacionales

Profesor: Michael Penfold

Abril 2011

THE GLOBALIZATION OF CEMEX SEGÚN LOS PARÁMETROS DE TSAI Y EISINGERICH

Vladimir Petit Medina

THE GLOBALIZATION OF CEMEX SEGÚN LOS PARÁMETROS DE TSAI Y EISINGERICH (INTERNATIONALIZATION STRATEGIES OF EMERGING MARKETS-2010)

AFIRMACIONES PRELIMINARES

La Globalización de Cemex obedeció a una estrategia de búsqueda de eficiencia operativa ante la inestabilidad típica de la economía mexicana en la década de los 80's e inicios de los 90's. Así, se intentó una acción de expansión con miras a mayor eficiencia a través del aseguramiento de recursos, nuevos mercados y mayor estabilidad. Para escapar de la volatilidad Cemex decidió diversificarse e internacionalizarse a partir de 1990 y el tipo de entrada escogido fue el de las Inversiones Extranjeras Directas a través de fusiones y adquisiciones que le permitieron ponerle la mano a capacidades existentes y quedar en condiciones de competir inmediatamente en la parte del mundo de la cual se tratase. Al igual que las firmas en crecimiento identificadas por los autores del artículo que nos sirve de referencia, Cemex apuntó a una internacionalización rápida que le sirviese para enfrentarse *vis a vis* con los jugadores globales existentes. Por ello en el propio caso se especifica que la alta gerencia de Cemex desechó expresamente el camino de los *greenfields*. De la misma forma que identifican los autores, Cemex implementó su expansión internacional en pasos incrementales: primero abordó mercados vecinos y después más lejanos. Pero en el caso que nos ocupa, la estrategia inició con fusiones domésticas que seguramente permitieron adquirir el necesario *know how* y consolidarse en el mercado local. Lo siguiente fue ir al asalto del mercado más cercano, Estados Unidos. Esa experiencia de exportación sufre un brusco cambio cuando comienzan las sanciones comerciales por parte de USA y es cuando se abre el camino de *Foreign Direct Investments* y arranca una década de diversas oleadas de *Global Acquisitions*. Su idea de sacarle provecho a los ciclos de *ups and downs* típicos de la economía mundial y de estar cerca de donde se pudiese verificar un *boom* le ha rendido excelentes resultados.

CEMEX COMO UN MULTINATIONAL CHALLENGER

De acuerdo con el *framework* de estos autores, Cemex encaja en la tipología de *Multinational Challenger* por lo siguiente: **1) Cemex es un jugador global que compite de cerca con Multinacionales de países desarrollados.** Sus competidores son empresas multinacionales de origen suizo (Holderbank-fundada en 1912), francés (Lafarge-fundada en 1833), alemán (Heidelberg-fundada en 1873) e italiano (Italcementi-fundada en 1864), con muchísimo tiempo en el mercado; **2) está caracterizada por fuerte *know how* tecnológico** (claramente útil para su productividad y con fuerte tendencia a la innovación) y **gran robustez en materia de recursos financieros.** Ambos factores son tremendas ventajas competitivas a la hora de ingresar en un nuevo mercado. El surplus de recursos es evidente en el caso hasta el punto de advertir al final que aún estaba disponible una cifra importante para *mergers and acquisitions*; **3) su internacionalización fue rápida** (de 1990 a 1999) y **el *approach* a dicho proceso fue innegablemente proactivo;** **4) a pesar de las sucesivas oleadas de adquisiciones, la intención fue la de penetración de múltiples mercados en corto tiempo y la cobertura geográfica de los mercados globales.** Esa vocación es la misma que registran los otros *global players* del sector; **5) su marca, Cemex, es fuerte y mantenida *overseas*,** de hecho los centros de producción internacionales operan bajo la misma marca de referencia ; **6) la inversión en investigación y desarrollo** (ello le ha permitido innovar con productos como *clinker*, estar a la vanguardia del control del impacto ambiental y rápidas mejoras de sus capacidades de producción aún en las firmas recientes adquiridas) **es fuerte y constante.** A la par, la innovación tecnológica le diferencia y abre inmensas posibilidades de *branding* repercutiendo en altos niveles de conocimiento y capacidades de *marketing* con un alto cuidado por el posicionamiento; **7) Cemex mantiene *networks* operativos globalmente integrados que le permiten atender diversos mercados en súbita expansión con la velocidad del caso,** demostrando una fantástica capacidad de respuesta y de anticipación; **8) tiene fortalezas organizacionales que garantizan su solidez así como el rápido agolpamiento de las compañías adquiridas con su cultura organizacional** y el continuo reajuste de la casa matriz; **9) agresiva y permanente selección de mercados y oportunidades** (constante selección de oportunidades globales, *due diligence* apropiada); **10) La internacionalización de la firma se inició apenas se consolidó una fuerte presencia en el mercado doméstico gracias a las primeras adquisiciones en México** (Cementos Anahuac y Cementos Tolteca) ; **11) es enorme el desarrollo de su cadena de valor** y para ello cuenta con actividades de soporte tan robustas como las esenciales; y **12) apunta a mercados meta de potencial boom, en crecimiento o en desarrollo.**