

CAPÍTULO 17

CASO FINAL CEMEX

Cemex se funda en 1906 con la apertura de la planta Cementos Hidalgo en el norte de México. No es más que una empresa local. A lo largo del pasado siglo crece exponencialmente, convirtiéndose en la gran multinacional que hoy conocemos. Cemex actualmente ofrece productos y servicios en más de 50 países, y mantiene relaciones comerciales en aproximadamente 108 naciones, ha abierto nuevas plantas de producción y ha adquirido nuevas empresas en diferentes países del mundo. Lógicamente cada una de estas empresas que se incorporaba tenía su cultura y su forma particular de gestionar.

Esta profunda transformación de mediana empresa a gran grupo dificultaba la identificación de una cultura de grupo o de una forma de gestionar en cierta medida en línea con la corporación. Cemex sintió la necesidad de integrar en mayor medida el grupo.

En el año 2000 Cemex lanza Cemex Way, iniciativa para identificar, incorporar y ejecutar en forma estandarizada las mejores prácticas a través de toda la organización.

Dentro de sus objetivos está la búsqueda de un lenguaje común para todas las empresas, y la estandarización de los procesos operativos y de sus sistemas. Se trataba de **encontrar un lenguaje con el que todas las plantas y empresas de Cemex pudieran entenderse entre sí.**

“Una compañía como Cemex, que opera en países tan diversos como Egipto, Filipinas, Costa Rica y Estados Unidos, debe tener un lenguaje en común. No me refiero al inglés, que es nuestro idioma de operaciones, sino de reportes en común, sistemas en común, prácticas en común y plataformas tecnológicas en común”, dijo Zambrano en una reunión global de la compañía en julio del 2001 en Houston, Texas.

El modelo se construye a partir de la identificación de las mejores prácticas, las que han resultado más efectivas, y su análisis y transformación de forma que puedan ser implantadas a todas las áreas de la empresa, para esto, un grupo de expertos se encargaba de recabar información sobre los mercados internacionales, identificar prospectos de inversión y darles seguimiento, realizar análisis y proponer nuevas inversiones.

Pero no se trata de imantar un sistema único eliminando todas las particularidades de las nuevas plantas que se adquirieran, sino también de buscar, analizar e integrar en el sistema esas particularidades de las plantas adquiridas en otros países que pudieran aportar valor. Por un lado, el Cemex Way busca estandarizar formas comunes, pero a la vez está abierto a mecanismos que incentivan la creatividad y la innovación.

Y además, no basta exclusivamente con diseminar esas mejores prácticas; también es necesario revisar que se implementen. Por eso un grupo de expertos se queda en la nueva planta por un tiempo y enseña a sus operadores a hablar el idioma de Cemex.

“En línea con los valores del CEMEX Way, la compañía utiliza el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como marco administrativo para su estrategia global. Este

programa establece métricas que alinean las operaciones y al personal con los objetivos operativos globales, de servicio al cliente y de crecimiento de la compañía. La comunicación efectiva de la estrategia es clave para alcanzar las metas trazadas, pues enfoca y moviliza a los empleados hacia el cumplimiento de las acciones a seguir, desde la sala de Consejo hasta los hornos de las plantas”(3)

Para que CEMEX Way tenga sentido en el tiempo, debe de ser continuamente revisado, para adaptarse a las nuevas prácticas y tecnologías, y evitar procesos obsoletos que entorpezcan la eficiencia. Para ello existen dentro de la empresa los denominados e-groups, formado por representantes de cada una de las diferentes áreas de negocio de la empresa.

Referencias:

- (1) Carlos Arturo Torres Gastelú, capítulo IV.3 Filosofía Corporativa de su Tesis Doctoral “ACUMULACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE CAPACIDADES DURANTE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA: CASO CEMEX”

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/catg/CEMEX%20Filosofia%20corporativa.htm>

- (2) Torres Gastelú, C. A. (2006). Filosofía corporativa. En Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso Cemex (págs. 91-95). México.

- (3) http://www.cemex.com/ar2001/04r_operaciones/comanalisis_resultados1.htm

Preguntas:

1. ¿En qué sentido CEMEX puede considerarse como un modelo de eficacia, eficiencia, productividad y calidad?
2. ¿Cuáles son los elementos fundamentales del CEMEX Way?
3. ¿Crees que Cemex tiene en cuenta la cadena de valor?