

## Capítulo 8

Para poner en práctica. Pág. 224

Ejemplo de estrategia de concentración.

### **Cemex. Comportamiento estratégico**

La empresa Cemex es un buen ejemplo de crecimiento basado en la concentración en su negocio básico y en la diversificación territorial. Cemex ha buscado el equilibrio estratégico entre el crecimiento natural de los mercados y la diversificación geográfica selectiva. Por eso se ha concentrado en mercados rentables de alto crecimiento. La amplia presencia de Cemex en mercados con diferentes ciclos económicos le ha permitido un crecimiento sostenible y consistente.

Desarrollo Sustentable. Según declara la compañía:

El desarrollo sustentable es parte integral de nuestra principal estrategia de negocio y de nuestras operaciones del día a día. Deseamos construir un mundo más inteligente mediante la innovación y colaboración.

**Reducción de Impactos:** Actuamos con responsabilidad en nuestras operaciones, siempre buscando el modo de minimizar nuestro impacto en el medio ambiente.

**Vinculación con Grupos de Interés:** Colaboramos con las comunidades locales para empoderarlas y apoyar su desarrollo.

CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia. La red de operaciones produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos relacionados en más de 50 países, a la vez que se mantiene relaciones comerciales en aproximadamente 108 naciones.

<http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/CemexEnElMundo.aspx#sthash.vzMFRVct.dpuf>

### **La estrategia de negocio de Cemex**

- Reforzar el negocio básico de Cemento y Hormigón.
- Concentrar la presencia en mercados dinámicos.
- Mantener un alto crecimiento, aplicando el cash-flow a inversiones selectivas que promuevan nuestra diversificación geográfica.

### **La estrategia de concentración**

- Integración vertical

“La empresa Cementos Mexicanos se ha mantenido concentrada en su producto principal, fuertemente integrada y prácticamente sin ningún intento de diversificarse en términos de productos –cemento y concreto–, aunque sí en términos geográficos.”

En términos organizacionales y de gestión, esta empresa ha integrado a México dentro de su división América del Norte, y su experiencia internacional le ha permitido transferir hacia sus empresas locales las tecnologías de gestión desarrolladas en el exterior en materia de fusiones y adquisiciones.

La estrategia internacional se ha basado en un profundo conocimiento del funcionamiento de la industria del cemento en los mercados emergentes. Cemex es una empresa que ha nacido y desarrollado en un país emergente. “Esto le permite reconocer con agilidad las oportunidades que se manifiestan en estos países y, también, sus limitaciones: los mercados emergentes están sometidos, con frecuencia, a ondas de alta inestabilidad, por lo que requieren un constante ejercicio de anticipación en cuanto al consumo y su crecimiento.”

Estrategias del Grupo:

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

Según la estrategia de Cemex, “para sobrevivir frente a las grandes competidoras internacionales, debía expandirse en el mercado mundial ya que, de no hacerlo, podía perder, incluso, su posición en el mercado interno. En consecuencia, la empresa se orientó a realizar inversiones directas en mercados externos, desde donde podía amenazar a los grandes oligopolios mundiales en sus propios ámbitos, al tiempo que fortalecía su capacidad de competencia en el mercado interno, incrementando la concentración mediante compras o fusiones con posibles competidoras locales, así como abriendo nuevas plantas en el país en las que utilizaba tecnología moderna”.

Cemex es un ejemplo de la transferencia de tecnología basada en la replicación de procesos y prácticas operativas y de gestión. Y de como una estrategia eficiente puede alcanzar el crecimiento

Referencia:

Torres Gastelú, C. A. (2006). Comportamiento estratégico. En C. A. Torres Gastelú, Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: Caso Cemex (págs. 83-86). México.

Reflexiona:

- Que clase de estrategia ha seguido la empresa?
- Crees que fue la acertada?