



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**División de Ciencias Políticas y Humanidades  
Departamento de Estudios Políticos e Internacionales**

**Empresa Transnacional Mexicana en Centroamérica:  
el caso de CEMEX  
La Consolidación de la Industria Cementera Mexicana  
en el Mercado Centroamericano de la Industria de la  
Construcción, 1994 – 2002**

**TESIS  
Para obtener el grado de  
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**Presenta**

**HITLER SOLIMBER UC PERAZA**

**Director de Tesis**

**DR. LEONARDO HÉCTOR RIOJA PEREGRINA**

**Chetumal, Quintana Roo, México, junio de 2010.**

---

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

División de Ciencias Políticas y Humanidades  
Departamento de Estudios Políticos e Internacionales



Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de Tesis del programa de Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

COMITÉ DE TESIS

Director: \_\_\_\_\_  
Dr. Leonardo Héctor Rioja Peregrina

Asesor: \_\_\_\_\_  
M.C. Adela Vázquez Trejo

Asesor: \_\_\_\_\_  
M.C. Eleazar Galván Saavedra

Chetumal, Quintana Roo, México, junio de 2010

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	5
-------------------	---

### Capítulo I

1.- ANTECEDENTE DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL (ETN).....	9
1.1.- El Papel Protagónico de la ETN.....	11
1.2.- Periodo de Expansión de las ETN.....	12
1.3.- Características de las ETN para Internacionalizarse.....	16
1.4.- Expansión en Números de las ETN, 1995-2002.....	18
1.5.- Importancia de la Inversión Extranjera Directa (IED).....	23

### Capítulo II

2.- ANTECEDENTE HISTÓRICO DE CEMENTOS MEXICANOS (CEMEX).....	23
2.1.- Nacimiento de Cemex y el Escenario Nacional, 1906-1930.....	29
2.2.- Surgimiento de Cemex como Conglomerado nacional, 1930-40.....	32
2.3.- Aparición de nuevas Cementeras en México, 1940–1960.....	33
2.4.- Cemex y sus Competidoras Nacionales, 1960–1975.....	38

### Capítulo III

3.- CEMEX: ETAPA DE EXPORTACIÓN, 1976.....	44
3.1.- Cemex se Fortalece, 1985.....	49
3.2.- México y su entrada al GATT.....	50
3.3.- Consolidación de Cemex en México.....	53
3.4.- Internacionalización de Cemex, 1987-1990.....	54
3.5.- Transnacionalización de Cemex.....	57
3.6.- Antidumping en Estados Unidos.....	59

3.7.-	Estrategias de Diversificación de Mercados.....	61
3.8.-	Entrada de Cemex a España.....	62
3.9.-	El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, Estados Unidos y Canadá, 1994.....	64

#### **Capítulo IV**

4.-	CEMEX EN EL MERCADO CENTROAMERICANO.....	68
4.1.-	Exportación Cementera de México a Centroamérica.....	69
4.2.-	Cemex en Centroamérica y el escenario internacional, 1994 – 1998.....	71
4.3.-	Cemex se Consolida en Centroamérica, 1999–2002.....	88
4.4.-	Estrategia de Negocios.....	99
4.5.-	Mercado que Domina.....	100
4.6.-	Empresas competidoras en la región.....	101
4.7.-	Rostro actual de Cemex en Centroamérica.....	104
	CONCLUSIÓN.....	107
	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	113

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se analizan los procesos que dieron origen a la transnacionalización de Cemex, la mayor firma cementera mexicana en Centroamérica, la cual desde 1994 se internacionalizó con la adquisición de fábricas mediante la inversión extranjera directa (IED) en varios países. Asimismo, su expansión global se originó durante las dos últimas décadas de sucesos y cambios globales en México, en particular a finales de la década de 1980 y principios de la década de 1990, época en la que emergieron empresas de gran tamaño y dinamismo económico que progresaron paulatinamente como efecto de la colocación estratégica de sus activos en el país, los cuales mediante sus ventas, ganaron reconocimiento, liderazgo y confianza, que las motivaron a internacionalizarse a nuevos mercados, desencadenando el surgimiento de las primeras Empresas Transnacionales (ETN) de origen mexicano.

La transformación de las firmas mexicanas en ETN, se suscitó a causa de los procesos evolutivos del mercado nacional e internacional que las obligaron a transitar, pasando de empresas regionales a empresas transnacionales y, la internacionalización de éstas, permitió por un lado, la especialización productiva y la modernización de los canales de distribución de las mercancías; por el otro, la expansión comercial hacia nuevos mercados, en particular al mercado centroamericano, garantizando a través de sus ventas la consolidación regional e internacional de sus operaciones globales.

Entre las ETN de origen mexicano que lograron su expansión internacional en Centroamérica, destacan las firmas Femsa, Maseca, Vitro, Bimbo, Jumex, Telmex, GEO, Grupo Modelo, ICA y en particular, Cemex, la cual ingresó al mercado cementero centroamericano como productora y distribuidora en 1994; siendo ésta, el principal objeto de estudio en esta Tesis.

La expansión de las operaciones de Cemex en Centroamérica se derivó de la importancia geoestratégica que la región tiene para los intereses de México, al considerarla área natural de influencia económica y bastión predominante para la expansión de los corporativos mexicanos que buscan hacerse del mercado con capacidad de más de 36 millones de consumidores potenciales, convirtiéndose en un mercado altamente rentable para los inversionistas mexicanos. Además de que comparte fronteras con México, en el Norte; con Sudamérica, en el sur y; con

el Caribe, en el atlántico; escenario que la hacen un mercado rentable y valioso para la expansión y crecimiento internacional de las firmas mexicanas y extranjeras.

La internacionalización de las empresas mexicanas y la de Cemex en particular, trascendieron bajo el cobijo de los convenios y tratados comerciales que México sostiene con Centroamérica, los cuales, priorizaron la IED como detonante para modernizar y ampliar la planta productiva centroamericana en infraestructura, desarrollo industrial, comercial y de servicios. Dada la importancia que adquirió la región desde principio de los noventa, generó que empresas mexicanas como Cemex sostengan su consolidación internacional aprovechando las ventajas competitivas y estratégicas que el mercado otorga.

Para México, Centroamérica representa un mercado emergente y estratégico para la participación internacional de las firmas transnacionales mexicanas, como es el caso de Cemex, que ven en la región grandes oportunidades de crecimiento y de consolidación internacional; además de que esto le permite a dicho país expandir y diversificar el mercado de su sector externo, debido a que el comercio bilateral es fructífero para ambos. Así como también, le admite a Centroamérica posicionarse geoestratégicamente en la dinámica comercial internacional que sostiene con el mundo y en particular, con México.

Tan solo en las relaciones comerciales que México sostuvo en Centroamérica, en particular con Costa Rica en 1994, creció al 4.4% y a partir de 1995 al 2000, se elevó al 25% en dicho periodo; mientras que en el 2001, a pesar de la desaceleración económica y el menor comercio mundial, el intercambio bilateral aumentó al 12%. Ocurriendo algo similar con Nicaragua cuando previo al Tratado de Libre Comercio (TLC) el intercambio creció al 13% y, posteriormente, éste se elevó al 17% anual; evolución comercial que contextualizó el interés estratégico que Centroamérica tiene para México, debido a que la zona otorga grandes oportunidades de crecimiento y de expansión para las firmas mexicanas que están enarbolando negocios en la región; como es el caso de Cemex, que desde principio de la década de los noventa ha contribuido a que el Istmo avance paulatinamente a su desarrollo.

Las inversiones que Cemex efectuó en Centroamérica en 1994, la convirtieron en el mayor socio inversor en Panamá con la privatización de la

paraestatal *Cementos Bayano*, la cual, le permitió abastecer al mercado nacional y aportar al mercado regional; además de invertir en las acciones de privatización de *Cementos del Pacífico*, en Costa Rica, adquisición que se consumó en 1999 como efecto del incremento en el consumo del país, originando mayor control del mercado que la fortalecieron a escala regional.

Durante esos años, la expansión de Cemex en Centroamérica fue en razón a que las firmas provenientes de países desarrollados y en vías de desarrollo convirtieron al Istmo en una zona clave y estratégica para maximizar las ganancias derivadas de la IED; hecho que orilló a Cemex a aumentar sus inversiones con la idea de asegurar su expansionismo geoeconómico y fortalecer la internacionalización del capital mexicano en la región. Consumando su expansión internacional con la renta de la empresa *Cementos Canal* de Nicaragua en el 2001; suceso que la afianza en el Istmo y el Caribe en el 2002. Fortaleciéndose en el contexto internacional y permaneciendo entre las tres mayores firmas globales. Consolidación internacional alcanzada mediante el aumento de las ventas en Panamá, Costa Rica y Nicaragua en Centroamérica, maximizado con lo facturado en el Caribe.

De esta manera, Centroamérica se convirtió en una plataforma rentable para la expansión de la firma mexicana Cemex, a la vez, ésta coadyuvó a que las relaciones comerciales entre México y Centroamérica sean de mayor interés para ambos; colaborando en el desarrollo estratégico del Istmo, mediante las inversiones que consumó en la región.

La consolidación de Cemex en Centroamérica, patentizó el valor geoestratégico que tiene la región para las firmas mexicanas y extranjeras que se encuentran disputando su hegemonía global a raíz de los dividendos que otorga el Istmo; las cuales, han transformado el área en un mercado determinante para la consolidación internacional y global de las firmas que se encuentran participando. De esta forma, Centroamérica es considerada un mercado de interés estratégico para las firmas mexicanas que buscan su expansión y consolidación internacional.

En su caso, Cemex encontró en Centroamérica su escenario de crecimiento internacional que le permitió lograr su consolidación en el 2002; éxito internacional que coadyuvó a que las relaciones económicas y comerciales entre México y el Istmo sean de mayor interés estratégico para ambos y ocupen un

lugar prioritario para impulsar el desarrollo de la región. En ese año, Cemex alcanzó ganancias considerables derivadas de sus ventas en Centroamérica y el Caribe, que representaron un porcentaje trascendente en relación al total global; lo que la llevaron a figurar entre las cementeras transnacionales que más activos tiene en el mundo y trascendiendo como la tercera mayor productora a escala internacional, convirtiéndose en la primera de su tipo en América Latina.

En este sentido, la tesis para obtener el grado de licenciatura denominada **Empresa Transnacional Mexicana en Centroamérica: el caso de CEMEX. La Consolidación de la Industria Cementera Mexicana en el Mercado Centroamericano de la Industria de la Construcción, 1994 – 2002**; es una investigación que resulta oportuna para los estudiosos de las Relaciones Económicas Internacionales (REI), enfocados al área de Centroamérica. La importancia de esta investigación está en la escasez de material bibliográfico que narre este fenómeno, más aún, para aquellos interesados en el estudio del tema de Centroamérica.

Asimismo, en este contexto se detalla el proceso evolutivo que Cemex hilvanó en el mercado nacional desde su aparición en 1906, operando a escala regional y paulatinamente, controlando el mercado nacional. Internacionalizándose, primero, por las condiciones socio económicas en México y, segundo, por las oportunidades que ofrecen los mercados emergentes internacionales; factores que la impulsaron a participar en los mercados más exigentes y dinámicos del mundo.

Escenario en el que Centroamérica emergió como un área estratégica para efectuar negocios; mercado que por sus condiciones demográficas, geográficas, lingüísticas, culturales y comerciales, facilitaron la penetración de Cemex para realizar negocios y multiplicar sus dividendos internacionales. De esta manera, el mercado centroamericano aporta ingresos que han contribuido a fortalecer las finanzas globales de Cemex, demostrándose que la región es vital y geoestratégica para su consolidación internacional.

## Capítulo I

### ANTECEDENTE DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL (ETN)

A mediados del siglo XX, luego de la II Guerra Mundial, las mayores protagonistas del comercio mundial fueron las ETN procedentes de Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Francia, Alemania, Italia, Japón, Holanda y Suiza; países que concentraron el mayor número de éstas y se encontraban operando geográficamente en la expansión de sus inversiones, transfiriendo tecnologías y ampliando sus actividades productivas por el mundo; originándose mayor aumento de filiales y de nuevos mercados fabriles como Corea, Taiwán, China, Singapur y Brasil, actores que se sumaron en el modelo de producción y distribución de los bienes manufacturados e incorporados en el contexto de competencias entre las ETN de los países desarrollados<sup>1</sup>.

Se entiende por ETN, a aquella empresa industrial o de servicios que tienen operaciones en más de dos países alrededor del mundo, las cuales representan una porción significativa de su mercado global. Y se han expandido mediante la distribución racional de sus unidades de investigación, producción, distribución, marketing, finanzas e inversión, asimismo, se caracterizan por maximizar sus dividendos a través del Comercio Internacional.

La fortaleza internacional con las que compitieron las ETN en el mundo, estuvo respaldada por el poder económico, político e industrial que obtuvieron de su país de origen; todas compitieron, coordinaron, administraron, dirigieron, planearon, expandieron y universalizaron sus actividades comerciales en beneficio económico del país central, convirtiéndose en actores protagónicos de las Relaciones Económicas Internacionales (REI). Y surgieron con el fin de controlar las redes de producción y especialización de los mercados seleccionados internacionales mediante la cooperación e inversión en las áreas estratégicas de éstas, que arrojaron ganancias internacionales y globalizaron las unidades de investigación, producción, distribución, marketing y finanzas.

---

<sup>1</sup> Paulino E., Arellanes Jiménez, *La Empresa Transnacional "Crisis, Regionalización, Globalización y las ETN: conceptualizaciones"*, Benemérita Universidad de Puebla, México, 2002, pp. 19-20; Reinaldo Bolívar, *La Estrategia Transnacional en los Países Desarrollados y en Vías de Desarrollo*, en revista: *Aldea Mundo*, Año 7, No. 14, Venezuela, noviembre 2002 / abril 2003, pp. 26 – 35; Alejandra Salas Porras, *Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización*, en revista: *CEPAL*, No. 65, México, agosto, 1998, pp. 133-152; Celso Garrido, Wilson Peres, *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, en revista: *CEPAL*, No. 66, México, diciembre, 1998, pp. 127-147.

Para ingresar a los nuevos mercados internacionales, las ETN realizan estudios sobre la magnitud del mercado, tamaño de la población, recursos naturales, capacidad industrial, ubicación geográfica y sus vínculos comerciales que sostienen con otros países; estrategias propias que son la base para la expansión internacional, con la cual, aumentaron las transacciones financieras, tráfico comercial, flujo de tecnologías y mercados regionalizados; a la vez, impulsaron acciones encaminadas a influir en la política interna de los países receptores de las inversiones, incidiendo en la creación de convenios y TLC con el fin de controlar los mercados emergentes y consolidar sus inversiones globales en el mundo.

La mundialización que generaron las ETN, ocasionaron la aparición de dos procesos coyunturales; la primera, el surgimiento de las integraciones regionales; y la segunda, la apertura de las economías antes cerradas a la participación internacional; circunstancias que originaron la pronta especialización de los mercados ocupados, mayor dinámica comercial internacional y crecimiento económico en las economías en desarrollo; controlando estratégicamente las producciones internacionales en los países conquistados y sus actividades económicas<sup>2</sup>.

La acérrima participación internacional que protagonizaron las ETN en el mundo, ocasionaron a finales de los ochenta y principios de los noventa, la mutación del sistema de competencias hegemónicas que controlaban las firmas procedentes de los países desarrollados; originándose un nuevo régimen global de competencias con la destacada participación de un grupo cada vez más numeroso de ETN de países en desarrollo; figurando en este contexto, las firmas mexicanas y en particular, la cementera Cemex.

Bajo este esquema de competencia mundial, la transnacional mexicana Cemex proyectó su capacidad competitiva para expandirse internacionalmente en los mercados más dinámicos y emergentes del mundo; compitiéndoles, asimismo, a las firmas transnacionales más industriales y poderosas, mediante las ventajas competitivas que ideó el nuevo régimen global de competencias mundiales; proyectándose mediante su red internacional de operaciones, garantizándole

---

<sup>2</sup> Luís, Díaz Müller, *El SELA y las Empresas Multinacionales Latinoamericanas*, UNAM, México, 1987, p. 53; Edward Lehman, Manuel, Ángel Rodríguez, *Nuevas Tecnologías y Orden Internacional*, "La Empresa Multinacional: Como Pez en el Agua", Universidad la Laguna, España, 2001, p. 7.

hacerse de importantes activos en el mundo, maximizar sus ganancias globales y rivalizar internacionalmente cara a cara con sus más cercanos competidores globales; convirtiéndose, en la tercera cementera del mundo y la pionera en América Latina; además de gozar de importantes inversiones en Estados Unidos, España, el Caribe y Centroamérica.

### **1.1.- El Papel Protagonico de la ETN**

Las ETN juegan un papel protagónico y determinante en el actual sistema global de competencias mundiales, debido a que son las responsables de las transformaciones de las formas de producción, comercialización, distribución y desarrollo tecnológico de las empresas contemporáneas; asimismo, son las mayores inversoras en el mundo y principales antagónicas de los TLC<sup>3</sup>.

Además, las ETN son las globalizadoras de las escalas productivas de los países en el mundo, escenario en el que crearon y promovieron empresas de gran tamaño internacional; mismas que originaron mayor competitividad internacional y encabezaron, dos tercios de las exportaciones mundiales de bienes y servicios; así como también, dirigieron el control del Comercio Internacional y comandaron el 10% de todas las ventas domésticas mundiales; asimismo, innovaron el comercio interindustrial tradicional a otro realizado por intrafirmas. Para perpetuarse hegemónicamente en la escala productiva mundial, las ETN invirtieron dinámicamente en los mercados internacionales emergentes, los cuales aseguraron la propiedad de sus inversiones, sus tecnologías, el soporte industrial y mayor control de los mercados regionales conquistados<sup>4</sup>.

Otra característica por las que se distinguen las ETN, es mediante las IED que efectúan en el mundo, elevándose a un ritmo mayor que el registrado por el comercio internacional. Los intereses que representaron esas inversiones, son considerados muchas veces como contrarios a las necesidades de la mayor parte de la sociedades nacionales. Por lo consiguiente, la maximización de las ganancias, producto de la expansión internacional de las ETN a través vía IED,

---

<sup>3</sup> Donald J. Lecraw, Allen J. Morrison, *Transnational Corporations and Business Strategy*, Routledge, USA, 1993, pp. 1-17.

<sup>4</sup> Guillermo de la Dehesa, *Comprender la Globalización, "Globalización y Tamaño de las Empresas, Las Multinacionales"*, Alianza Editorial, España, 2000, pp. 91 – 106; Gerardo Nieto, "Nueva Economía", *El Financiero*, México, 29 de mayo de 2003, p. 40.

desataron una profunda desigualdad en las economías ocupadas y en algunos casos, revueltas sociales<sup>5</sup>.

Las ETN alcanzaron su consolidación mundial favorecidas por el modelo económico neoliberal comandado por los países más poderosos, con el fin de controlar y dominar las escalas productivas de los países en el mundo; buscando a la vez, la conformación de un mercado global cada vez más homogéneo; escenario internacional en que éstas, están operando y expandiendo sus dominios a todas las fronteras y regiones del mundo. Provocando en los mercados ocupados mutaciones en el sistema político, económico, cultural, científico y ambiental; agrandando así, la disparidad entre las naciones desarrolladas con el resto del mundo<sup>6</sup>.

## 1.2.- Periodo de Expansión de las ETN

Las ETN iniciaron su expansión mundial en la década de los sesenta; época en que las 500 firmas más grandes del planeta se propagaron en todo el mundo; proceso que se vio acelerado con la apertura de los mercados internacionales en la década de los ochenta. Hallándose a Estados Unidos liderando este proceso mediante las inversiones efectuadas en la minería, la agricultura y la extracción del petróleo en diferentes partes del mundo. Expansión internacional efectuada por la voracidad en acumular mayor riquezas, controlar la producción industrial, la distribución y la comercialización de los bienes manufacturados. Y para lograrlo, establecieron importantes centros manufactureros en todas las regiones más importantes del mundo<sup>7</sup>.

La expansión mundial de las ETN se efectuó a la par de la revolución tecnológica desarrollada después de la II Guerra Mundial. A través de las nuevas tecnologías fueron mejorando los mecanismos de producción industrial y la elaboración de nuevos bienes manufacturados. La creciente liberalización de los mercados internacionales y del comercio internacional, permitió a las ETN invertir

---

<sup>5</sup> David Held, et. al., *Transformaciones Globales: "Surgimiento de la ETN"*, Oxford, México, 2001, pp. 284; Stephen Gill, et. al, *Globalization, Democratization and the Politics of Indifference*, Lynne Rienner Publishers, USA, 1997, pp. 205 – 218.

<sup>6</sup> Paulino Arellanes, Op. Cit., pp. 19-20.

<sup>7</sup> Ramón Tamames, Begoña G. Huerta, *Estructura Económica Internacional, "Empresas Multinacionales"*, Alianza Editorial, España, 2003, p. 381; Malcolm Waters, *Globalization, "Trans – National Connections"*, Routledge, USA, 1996, pp. 98 – 106.

en la generación de nuevas tecnologías de vanguardia. Los países que más apostaron en la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías fueron Estados Unidos, Europa Occidental y Japón, consolidándose como los mayores dominadores de las escalas productivas mundiales.

Al expandirse las ETN por el mundo establecieron un cambio irreversible en la economía internacional, convirtiéndose en las principales organizadoras del rumbo del comercio internacional, las finanzas internacionales y la transferencia de tecnología entre las naciones. De igual manera, se convirtieron en las principales promotoras del modelo económico neoliberal<sup>8</sup>.

Así pues, entre las décadas de 1960 y 1990, con la expansión global de las ETN, las naciones más desarrolladas lograron conformar una asociación de poder denominado "Grupo Trilateral"<sup>9</sup>, liderado por Estados Unidos y tiene la finalidad de mantener el control total del comercio internacional, la producción y distribución de los bienes manufacturados, así como continuar con el dominio colonial sobre los mercados menos desarrollados y emergentes, al imponerles modernas formas de producción y expoliarlas de sus fuentes de materias primas.

Sin embargo, a pesar del acelerado crecimiento y expansión de las ETN en el mundo, éstas vieron mermadas sus ganancias a principios de los ochentas, y es a consecuencia de la crisis del sistema capitalista mundial que afectó severamente a todas las escalas productivas en el mundo. La causa de este hecho fue que los países en vías de desarrollo no certificaban -para los países más desarrollados- una garantía y estabilidad al modelo capitalista, por ello, se puso en duda la permanencia de las IED en estos mercados, causando en tan poco tiempo una debacle económica internacional de efecto domino.

Crisis internacional orquestada por los países más desarrollados en opresión a los países empobrecidos y en vías de desarrollo, en razón a los cambios socio políticos y económicos que éstos adoptaron y que laceraban los intereses del capital transnacional; asimismo, crearles una crisis a través del retiro de las inversiones, era un mensaje de desacuerdo por sus políticas mutantes

---

<sup>8</sup> Stephen Gill, American Hegemony And The Trilateral Commission, "Transnationalisation and International Co-operation", Cambridge University Press, USA, 1990, pp. 212-216

<sup>9</sup> El Grupo Trilateral se construye en los sesentas, luego de la guerra de Vietnam, dando paso a una mayor cohesión dentro del mundo capitalista occidental mediante las grandes corporaciones transnacionales con la finalidad de mantener el modelo capitalista mundial, por encima de las presiones del tercer mundo y de los países socialistas. Y con ello, Estados Unidos compartió, al menos parcialmente, su poder con Europa occidental y Japón, piezas que conforman al Sistema Trilateral.

adoptadas. Las políticas adoptadas por los países subdesarrollados en la década de 1980, fueron en extremo favorables para la penetración del capital transnacional en A.L.

Este contexto de crisis del capitalismo sacudió severamente la economía de los países del Sudeste Asiático y América Latina. En el caso de México, el país vivió su propia experiencia, más aún, a partir de 1982, cuando el país despertó en una de sus más grandes crisis económicas de su historia. Al registrarse una fuga importante de inversiones extranjeras y nacionales, además de la caída de los precios internacionales del petróleo y la deuda contraída con las instituciones financieras internacionales: el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional; conjuntamente con el apoyo financiero otorgado por Washington, todo ello acarrió que el país se sobre endeudara y afectara severamente su paulatino desarrollo y crecimiento económico.

A pesar de esta dura trama que personificó el capitalismo global en el Sistema Económico Mundial (SEM), las ETN emprenderían un repunte a mediados de las décadas de 1980 y 1990, cuando las firmas globales y las inversiones extranjeras crecieron de forma espectacular dando un salto en su repunte global. Al tiempo que también, surgieron nuevas competidoras provenientes de países emergentes como: Corea del Sur, Singapur, Malasia, Filipinas, Indonesia y Taiwán; y en América Latina ocurrió un fenómeno similar<sup>10</sup>.

Las ETN de reciente participación internacional se integraron pronto al sistema de producción que encabezaban las ETN más industriosas del planeta, y que lograron destacar internacionalmente mediante las aperturas de los mercados emergentes y de la cada vez, mayor segmentación y regionalización de los mercados internacionales. Contexto que estaba dominado por las ETN provenientes de Estados Unidos, Europa Occidental y Japón, que en conjunto integraron el Grupo Trilateral.

Las ETN conquistaron mayor espacio de participación internacional al intervenir en las integraciones económicas, tales como: el Mercado Único Europeo, la Declaración de Osaka de la APEC, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y el MERCOSUR en Sudamérica, entre otros;

---

<sup>10</sup>

Carlos, Morera Camacho, Los flujos de capital y la transnacionalización de los grupos mexicanos, en revista: *Comercio Exterior*, Vol. 49, No. 3, México, marzo de 1999, pp. 151-159.

integraciones económicas que facilitaron en la década de los noventas, la propagación de las ETN a estos mercados.

La expansión de las ETN por el mundo, se realizó mediante asociaciones estratégicas, compra de empresas y fusiones entre firmas importantes, con lo cual, las ETN se expandieron ininterrumpidamente en la actual economía global. Respecto a las empresas de América Latina, éstas fueron promovidas mediante las reformas económicas que asumieron los gobiernos de la región, luego de permitir la entrada de enormes flujos de IED que aceleraron la internacionalización de las transnacionales latinoamericanas. Este hecho se desarrolló como respuesta a la cada vez mayor interdependencia que permitió fundamentar la regionalización y consolidar la globalización<sup>11</sup>.

Los noventas es la década que perfeccionó el trampolín para la expansión de las transnacionales originarias de América del Norte, Europa Occidental y Japón. ETN que operan prácticamente en todas las economías del mundo. Asimismo, los corporativos de los países en vías de desarrollo se integraron a la competitividad global conjuntamente con las firmas más grandes del mundo. Igualmente, la expansión de estos corporativos se ha venido dando a través de los 1,513 tratados comerciales que existían hasta 1997, y mediante éstos, las ETN han logrado ingresar a más de 162 países, además de expandir las brechas de la globalización, impuestas por los países más desarrollados, liderados por Estados Unidos, que buscan consolidar velozmente la globalización. Y ante este hecho, se le ha señalado a Estados Unidos como el mayor proveedor de artefactos que engloban elementos ya habituales en la realidad mundial, de hecho, mucho de lo que se conoce como globalización es, por su origen y su carácter, innegablemente estadounidense y en menor medida Europea y Japonesa<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> José Luís, Orozco, *Razón de Estado y Razón de Mercado*, FCE, México, 1992, pp. 95–106.

<sup>12</sup> José Luís, Orozco, *Ibidem.*; Peter L. Bergér, Samuel p. Huntington, *Globalizaciones Múltiples*, “A la Vanguardia de la Globalización. El Mundo de los Globalizadores Estadounidenses”, Paidós, España, 2002, pp. 365–367.

### 1.3.- Características de las ETN para Internacionalizarse

El Economista Ramón Tamames señala seis puntos característicos para la internacionalización de las ETN, los cuales son<sup>13</sup>:

1. Disponen de unidades de producción en un cierto número de países, de forma que ninguna de sus plantas sean absolutamente decisivas para los resultados finales, en consecuencia, la pérdida en uno de sus filiales o de su presencia entera en un solo país, no tienen por qué determinar la suspensión de sus actividades o su cierre.
2. Aprovechan sus habilidades multiproductor, con el propósito de penetrar en los más diversos mercados con la idea de aprovechar su fuerza de trabajo en proporciones ventajosas, además de minimizar los costes de transporte, así como la de optimizar el uso de su tecnología a base de su máxima difusión, y el de recurrir a las fuentes financieras locales de los países en que produce, etc.
3. Emplean de forma sistemática y casi exhaustiva todas las posibilidades en materia de nuevas tecnología, organización industrial, dirección de personal, gestión de stocks, marketing, publicidad, y promoción de ventas, etc.
4. Invierten en la investigación, desarrollo y aplicación en la creación de nuevas tecnologías, con el propósito de que la misma llegue a convertirse en la base para acelerar la expansión de las ETN.
5. Promueven una política ágil y agresiva en la colocación de sus recursos líquidos en activos financieros internacionales. Y
6. Cuentan con los conocimiento a fondo de la estructura y del funcionamiento de los mecanismos políticos de los países en que actúan, haciendo uso de su poderío para influir en el marco legislativo y operacional a favor de sus inversiones, presionando a las autoridades locales de la manera más diversas; incluso por medio de mecanismos

---

13

Ramón Tamames, Begoña G. Huerta, *Ibidem*.

como el soborno, la conspiración, y el apoyo a golpes militares contra los poderes constitucionales<sup>14</sup>.

Estos elementos son los pilares fundamentales que han aplicado las ETN para ingresar en los mercados alrededor del mundo. Asimismo, los estudios que han realizado para ingresar a cada mercado, como son: las formas de vestir, formas de consumo, hábitos alimenticios, expresiones comunes, legado histórico, tamaño del mercado, límites territoriales y sus vínculos comerciales; son complementos que determinan la factibilidad para que las ETN operen y se cimienten en los mercados debidamente estudiados. Además de que también se valen del comercio internacional a través de las maniobras jurídicas, mediante la cual, llevan a cabo sus alianzas estratégicas, joint ventures, adquisiciones, fusiones y subcontrataciones que certifican la participación de estas firmas en el actual Orden Económico Global (OEG).

De hecho, mediante las fusiones y adquisiciones, las firmas internacionales se mundializan con mayor rapidez, precisamente porque ofrecen un camino más rápido para adquirir activos tangibles en distintos mercados del SEM, mismos que les ayudan a reestructurar sus operaciones globales, explotando las sinergias y obteniendo ventajas estratégicas. Así lo señalan los estudios realizados por la UNCTAD, donde acentúa que las ETN se están mundializando y accediendo a un mayor control de activos potenciales en el mundo mediante las fusiones y adquisiciones, y a través de éstas, las ETN están teniendo mayor capacidad en el control de mercados y convertirse así, en unas fuertes catalizadoras de competitividad global<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Como sucedió con los turbios manejos de la International Telegraph Telephone (ITT), una de las mayores ETN estadounidense, que entre 1970 y 1973 contribuyó de forma decisiva al derrocamiento del presidente Allende de Chile; acción en el cual el protagonista principal pareció ser la CIA.

<sup>15</sup> UNCTAD, Informe Sobre las Inversiones en el Mundo, “Las Fusiones y Adquisiciones Transfronterizas y el Desarrollo”, UNCTAD, Nueva York, Ginebra, 2000, pp. 36–40.

#### 1.4.- Expansión en Números de las ETN, 1995 - 2002

La rápida expansión de las ETN en el mundo se han visto beneficiadas por las aperturas de los mercados y por el desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas a la producción fabril. Las ETN están impulsando la liberación del comercio y la aplicación de medidas de desregulación y privatización, además de ser favorecidas por las reformas legislativas nacionales, los convenios, los TLC, y por la creciente regionalización de los mercados que en su conjunto, permitieron consolidar el marco idóneo para la expansión internacional de las ETN.

##### Reformas Legislativas Nacionales Para Captar IED: 1991 – 2002

Concepto	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Número de países que introdujeron cambios en su legislación sobre IED.	35	43	57	49	64	65	76	60	63	69	71	70
Número de cambios introducidos de los cuales:	82	79	102	110	112	114	151	145	140	150	208	248
Más favorable a la IED.	80	79	101	108	106	98	135	136	131	147	194	236
Menos favorable a la IED.	2		1	2	6	16	16	9	9	3	14	12

Fuente: UNCTAD, Informe sobre las inversiones en el mundo, UNCTAD, Nueva York, Ginebra 2002, pp. 1-6.

El aumento en número de las ETN en los 15 países más desarrollados es sorprendente y se debe a que éstas, aumentaron de 7,000 ETN en la década de 1960, a 40,000 firmas con 270,000 filiales o subsidiarias a finales de la década de 1990. Proliferación que fue avivada por la apertura de los mercados internacionales y del constante flujo de IED que desencadenaron la propagación de éstas por el mundo.

Asimismo, la expansión de las firmas mundiales detonadas a mediados de los noventa, obtuvieron ganancias internacionales por US\$7 mmdd; equivalente al

30%<sup>16</sup> del PIB mundial<sup>17</sup>. Inclusive, algunas ETN ya superaban en peso económico a algunas economías nacionales; por ejemplo, de las 60 mayores unidades económicas del mundo, 40 eran países y 20 eran ETN. A este proceso se le definió como “*la creciente expansión de las ETN en la búsqueda del control al mayor número de mercados mediante las fusiones y adquisiciones transfronterizas en el mundo*”<sup>18</sup>.

Y entre las 500 ETN más grandes del mundo, Estados Unidos se colocó liderando 222 de éstas; mientras que Europa Occidental controlaba 130; Japón 71; Asia 28 –sin incluir a Japón–; Iberoamérica 8; África 8 y el resto del mundo 33. Calculándose entre todas éstas, ventas globales por US\$89 mdd; y encabezaron en 1997, los procesos de fusiones y adquisiciones en el mundo, facturándose un monto superior a los US\$342 mdd; ascendió a US\$550 mdd en 1998. Y para el primer trimestre de 1999, éstas reportaba US\$350 mdd<sup>19</sup>.

En el informe de la UNCTAD sobre inversiones en el mundo, señalaba que existen 500,000 filiales establecidas alrededor del mundo, las cuales, dirigen 60,000 firmas matrices no financieras y entre éstas, 50,000 son pertenecientes a países desarrollados, cuyas ventas globales oscilaron a más de US\$14 mdd; cantidad equivalente al PIB de Estados Unidos y a más del doble de las exportaciones mundiales. Asimismo, entre las 10 primeras compañías que figuraban en la revista *Fortune* de 1999, seis eran de origen estadounidenses. Demostrándose en el ramo de los indicadores –ingresos totales, activos en el extranjero, filiales extranjeras, número de empleados en el extranjero, etc.- que Estados Unidos es indiscutiblemente el líder económico mundial<sup>20</sup>.

Y entre las ETN que comandaban las escalas productivas en el mundo en 1999, sólo un reducido número de éstas, dominaban los mercados internacionales

---

<sup>16</sup> Cifra que contrasta con lo sucedido a mediados de los sesentas, de tan solo 17% en la producción del PIB mundial.

<sup>17</sup> Gregorio Vidal, *Expansión de las Empresas Transnacionales y Profundización del Desarrollo*, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México, 2000, pp. 1-7; Eduardo Tamayo, *Transnacionales: Más Poderosas Que Nunca*, en revista: *América Latina en Movimiento*, Num. 322, Ecuador, 24 de octubre de 2000, pp. 1-2.

<sup>18</sup> Guillermo de la Dehesa, *Op. Cit.*

<sup>19</sup> UNCTAD, Informe sobre Inversiones en el Mundo: 1998, *UNCTAD*, Nueva York, Ginebra, 1998, p. 11; UNCTAD, Informe de Prensa, *La Mundialización Impulsada por la Producción Mundial, Dramático Aumento en Fusiones y Adquisiciones Internacionales, se Amplían Nuevas Redes Tecnológicas*, *UNCTAD*, Nueva York, Ginebra, 7 de julio de 1999, pp. 1-6.

<sup>20</sup> UNCTAD, Informe de Prensa, *La Mundialización Impulsada por la Producción Mundial*, *Op. Cit.*; Gregorio Vidal, *Ibidem*, pp. 8-10.

del petróleo, los minerales, la agricultura y los alimentos. Igualmente, 100 ETN lideraban la producción industrial y de servicios; y entre las 100 mayores ETN controlaban el 20% de los activos extranjeros mundiales. En suma, las ETN emplearon a más de seis millones de trabajadores, que constituyó el 30% de sus ventas mundiales<sup>21</sup>.

No obstante, las ETN que figuraban en el 2000, aumentaron en cantidad alcanzando las 63,000 firmas internacionales con 700,000 filiales en el mundo, logrando ventas globales por US\$18 mmdd. Incrementándose en el 2001, a 800,000 sucursales, con ventas globales por US\$19 mmdd. Hecho que trascendió en el 2002, al registrarse más de 64,000 ETN y 870,000 filiales en el mundo, consolidando ventas globales por US\$20 mmdd. Éxito internacional conquistado mediante la dinámica desenvuelta de las IED, las transferencias tecnológicas, las aperturas de los mercados internacionales, la regionalización y la consolidación de la mundialización, que permitieron el fortalecimiento de éstas en el mundo<sup>22</sup>.

#### Expansión en Número de las ETN, 1995 – 2002

<b>Año</b>	<b>Matrices</b>	<b>Filiales / Subsidiarias</b>	<b>Ventas en US\$</b>
1995	40.000	270.000	7 mmdd
1996	44.000	280.000	8 mmdd
1997	Nd.	Nd.	9.5 mmdd
1998	53.000	450.000	11 mmdd
1999	60.000	500.000	14 mmdd
2000	63.000	700.000	18 mmdd
2001	63.000	800.000	19 mmdd
2002	64.000	870.000	20 mmdd e

Fuente: Elaboración propia basado en los Informes anuales difundidos por la UNCTA.

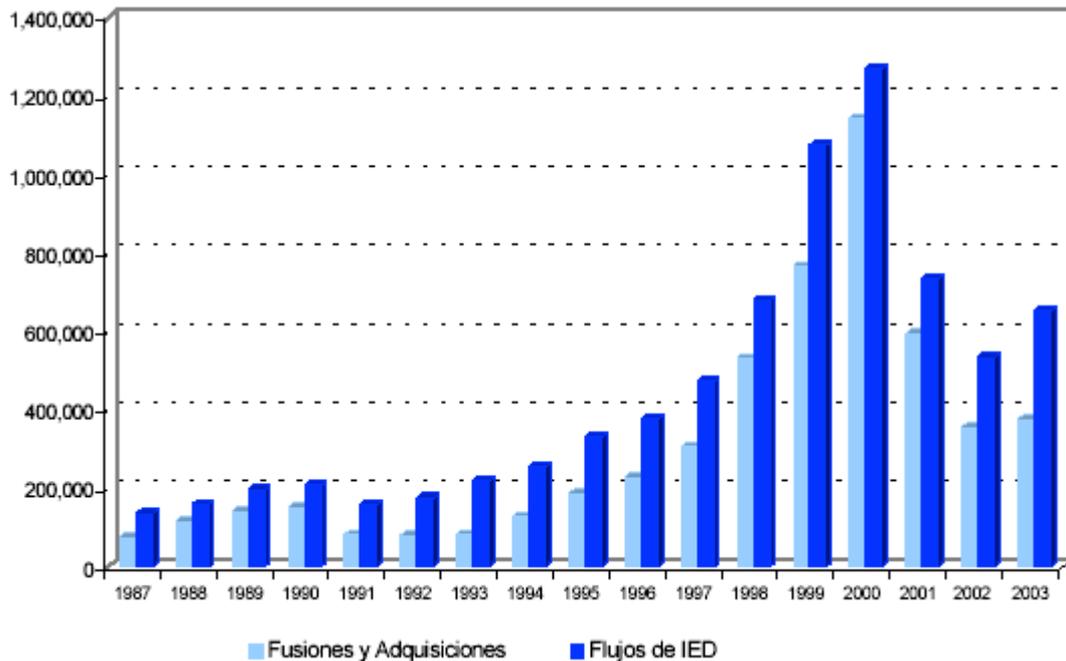
e.- Cantidad estimada a la evolución de las ventas globales en los años anteriores.

<sup>21</sup> Gregorio Vidal, *Op. Cit.*

<sup>22</sup> UNCTAD, Informes sobre las inversiones en el mundo, 2000,2001,2002, UNCTAD, Nueva York, Ginebra.

### Expansión de las Firmas Globales a través de las Fusiones y Adquisiciones Transfronterizas y el Flujo de Inversión Extranjera Directa: 1987-2003

-Millones de dólares-



Fuente: Gregorio Vidal, *Op. Cit.*

Asimismo, en el ranking global del 2002, entre las 10 mayores ETN competitivas del mundo, Estados Unidos figuró en primer lugar, comandando 4 emporios, Reino Unido 3, Francia 2 y Japón 1. Contexto internacional desencadenado por la apertura de los mercados internacionales, la dinámica internacional que adquirió la IED y la constante innovación tecnológica, coadyuvaron a que las competidoras estadounidenses penetren con facilidad los mercados internacionales emergentes, globalizando así, la regionalización y consolidando a la vez, la mundialización.

**Las primeras 10 ETN no financieras  
Procedentes de países más desarrollados  
En el 2002**

-En millones de dólares y número de trabajadores-

Clasificación de los Activos en el Extranjero	Empresa	País	Sector	Activos		Ventas		Número de Trabajadores en el:	
				Extranjero	Total	Extranjero	Total	Extranjero	Total
1	General Electric	EU	Equipo Eléctrico y Electrónico	229.001	575.244	45.403	131.698	150.000	315.000
2	Vodafone Group Plc	Reino Unido	Telecom	207.622	232.870	33.631	42.312	56.667	66.667
3	Ford Motor Company	EU	Automóvil	165.024	295.222	54.472	163.420	188.453	350.321
4	British Petroleum Company Plc	Reino Unido	Expl./ref./distr. de Petróleo	126.109	159.125	145.982	180.186	97.400	116.300
5	General Motor	EU	Automóvil	107.926	370.782	48.071	186.763	101.000	350.000
6	Royal Dutch/Shell Group	Reino Unido Países Bajos	Expl./ref./distr. de Petróleo	94.402	145.392	114.294	179.431	65.000	111.000
7	Toyota Motor Corporation	Japón	Automóvil	79.433	167.270	72.820	127.113	85.057	264.096
8	Total Fina Elf	Francia	Expl./ref./distr. de Petróleo	79.032	89.450	77.461	96.993	68.554	121.469
9	France Telecom	Francia	Telecom	73.454	111.735	18.187	44.107	102.016	243.573
10	Exxon Mobil Corporation	EU	Expl./ref./distr. de Petróleo	60.802	94.940	141.274	200.949	56.000	92.000

Fuente: UNCTAD, Informe sobre las Inversiones en el Mundo 2004, "El giro hacia los servicios", UNCTAD, Nueva York, Ginebra, 2004, pp. 5-8.

No obstante, en el ranking mundial entre las 10 ETN provenientes de países emergentes, China se colocó en primer lugar con 3 emporios, secundada por Singapur y Corea con 2 y posteriormente, México, Malasia y Sudáfrica con 1. No obstante, en el caso de México, sobresalió la cementera mexicana Cemex siendo la de mayor competitividad en su rama y la primera de América Latina que goza de inversiones en los mercados de Estados Unidos, España, Centroamérica, el Caribe y Sudamérica.

Mercados internacionales que brindaron a Cemex excelentes dividendos en razón a sus ventas conquistadas, conllevado, este hecho, a transformar al mercado centroamericano en un mercado de consumo inmediato; conquistado en 1994, año en que Cemex ingresó en la región comandando la fabricación y comercialización del cemento en el Istmo.

**Las primeras 10 ETN no financieras  
Procedentes de países en vías de desarrollo  
En el 2002**

-En millones de dólares y número de trabajadores-

Clasificación de los Activos en el Extranjero	Empresa	País	Sector	Activos en el:		Ventas en el:		Número de Trabajadores en el:	
				Extranjero	Total	Extranjero	Total	Extranjero	Total
1	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversificada	48.014	63.284	8.088	14.247	124.942	154.813
2	Singtel Ltd.	Singapur	Telecom	15.775	19.071	3.247	5.801	9.877	21.716
3	Petronas, Petroliam Nasional Berhad	Malasia	Expl./ref./distr./ de petróleo	13.200	46.851	6.600	21.433	4.979	25.940
<b>4</b>	<b>Cemex S..A</b>	<b>México</b>	<b>Materiales de Construcción</b>	<b>12.193</b>	<b>16.044</b>	<b>4.366</b>	<b>7.036</b>	<b>17.568</b>	<b>26.752</b>
5	Samsung Electronics Co., Ltd.	Rep. de Corea	Equipo Eléctrico y Electrónico	11.388	51.964	28.298	47.655	28.300	82.400
6	LG Electronics Inc.	Rep. de Corea	Equipo Eléctrico y Electrónico	5.845	16.214	11.387	23.553	30.029	55.053
7	Jardine Matheson Holdings Ltd.	Hong Kong, China	Diversificada	5.729	8.255	4.449	7.398	60.000	114.000
8	Neptune Orient Lines Ltd.	Singapur	Transporte y Almacenamiento	4.580	4.771	4.501	4.642	11.187	12.218
9	Citic Pacific Ltd.	Hong Kong, China	Construcción	4.170	7.328	1.567	2.861	7.388	11.643
10	Sappi Limited	Sudáfrica	Papel	3.733	4.641	2.941	3.729	9.807	17.572

Fuente: UNCTAD, Informe sobre las Inversiones en el Mundo 2004, *Op. Cit.*

### 1.5.- Importancia de la Inversión Extranjera Directa

Durante la última década del siglo XX, la IED adquirió una importancia asombrosa debido a que se transformó en el eje del motor económico mundial que está liderando el actual proceso de globalización y mundialización, al convertirse en el motor de la expansión de los emporios en el mundo, desde donde recrea una actuación central al maximizar las inversiones, las ventas y las riquezas, y convertirse en la determinante en el proceso, rumbo y desarrollo de la productividad global.

Asimismo, rige las condiciones de la generación de empleos, la mejora de los salarios, la compra-venta de tecnologías, la expansión de los mercados domésticos, la ubicación de las materias primas, el crecimiento de la productividad, el nacimiento de nuevas industrias, el aumento del tráfico comercial, la generación de bienes exportables, el incremento de las alianzas

estratégicas, el estímulo a la innovación, la globalización de las actividades, el establecimiento y diversificación de nuevos productos y su especialización, la instauración de los procesos y culturas de dirección, el crecimiento de la competitividad, los cambios en las legislaciones nacionales, la instrumentación de políticas efectivas de desregulación y certidumbre jurídica a favor de las inversiones, etc., factores que han sido suscitados por la detonante de la IED<sup>23</sup>.

De igual forma, las inversiones están jugando un papel fundamental en la economía mundial. Luego de cimentar su mundialización como secuelas al quebranto de los esquemas tradicionales de la producción, la innovación tecnológica y el propagar financiero de las ETN globales. Además de ilustrándonos que la economía global está monopolizada por los índices del crecimiento de las grandes inversiones en el mundo, y exponernos a la vez, que las inversiones son la detonante del boom económico de nuestros tiempos. De hecho, la propagación de las inversiones se remontan desde la década de los sesenta, tiempo en que surgen las primeras grandes competidoras llevando a cabo acciones y flujos de inversiones, así como de incidir en el PIB mundial y sobre todo, el de comandar las exportaciones globales.

De este modo, la virtud de las inversiones están sujetas a los intereses que persiguen las grandes firmas mundiales, además de que son las causantes centrales que han detonado la expansión de los emporios, los flujos de tecnologías, los tratados comerciales, el crecimiento de los mercados, el surgimiento del regionalismo y el globalismo, así como también, la clasificación de los países en el desarrollo del mercado mundial.

Por lo tanto, la IED comprende una materialidad universal que está reinando en todas las economías del mundo mediante la acumulación y maximización de las riquezas; sobrepasando su poderío las barreras nacionales, los credos religiosos, las culturas y las tradiciones, además de desempeñar una esencia particular en los temas más sobresalientes del panorama mundial.

Consecuentemente, la intensidad que comprende las inversiones, están determinadas por la magnitud de los beneficios que preponderan en los mercados

---

<sup>23</sup>

Eduardo, Valdez Mora, La IED clave para el Desarrollo, en revista: *Desarrollo Económico, Economic development*, Num. 56, México, 15 de agosto de 2005, p. 65; Enrique, Peters Dussel, (Coordinador), *Visión Macroeconómica de los Impactos de la Integración Regional en la Inversión Inter e Intrarregionales*, "El caso de la IED en México, Beneficios Potenciales", UNAM, México, 29 de abril de 2002, pp. 90-95.

internacionales, desde donde los países que conforman las distintas regiones están encadenadas a las políticas categóricas del sistema capitalista mundial. Asimismo, el crecimiento de las inversiones indica que la economía global está atravesando por un proceso de salud económica sistémica que permite a las ETN ubicarse aventajadamente sobre las oportunidades que disponen las inversiones por el mundo.

Las IED son las engranadoras del presente y futuro del progreso económico mundial. No obstante, las inversiones extranjeras indirectas de cartera o conocido también, como capital golondrino, son inseguras y provocadoras de colapsos económicos, debido a que éstas se mueven con gran facilidad de un lugar a otro entre países, originándoles a algunos descapitalización y por lo tanto, crisis económicas; ejemplo de ello, son las fugas de capitales suscitadas en México en 1982, 1987 y 1994. Inversiones volátiles adoptadas como medio para ejercer presión a las economías emergentes que intentan desviarse de los intereses que representan las ETN.

A pesar del contraste sistémico, la IED continúa prevaleciendo en su universalidad; y se debe a que el desarrollo de los mercados internacionales está estrechamente vinculada a los flujos de las inversiones que proceden, en su mayoría, de las ETN, las cuales, son las detonadoras de las escalas productivas, económicas y comerciales de los países en el mundo; complementadas con la globalización, se han convertido en la vía dominante para acrecentar las riquezas mundiales en pocas manos; mientras que para los países en desarrollo, continúan viendo en éstas, la vía para alcanzar el desarrollo mundial.

Previo a lo antes señalado, los cuadros subsecuentes indican la dinámica que obtuvieron los flujos de IED en el mundo a partir de la década de los sesenta hasta principio de la década de los noventa. Asimismo, se revela la evolución anual que alcanzó la IED mundial desde 1985 hasta el año 2000; decayendo su progresión global a partir del 2001 y 2002, hecho que afectó severamente la economía mundial y principalmente, mermó el crecimiento de las economías en desarrollo y emergentes.

### Flujo de IED en el Mundo: 1960-1993

Año	Acciones de IED	Flujos de IED	PIB mundial	Exp.
1960 1967	7.5	7.4	5.2	7.8
1967 1973	11.1	14.3	10.4	18.0
1973 1980	14.2	10.7	11.1	20.0
1980 1985	5.3	7.3	5.6	-0.4
1986 1993	15.0	19.4	8.0	10.4

Fuente: David Held, et al., P. 284.

### IED Mundial: 1985-2002

Año	IED	Crecimiento Anual
1985	62,171	17.8
1986	97,832	57.4
1987	142,277	45.4
1988	177,565	24.8
1989	227,642	28.2
1990	242,490	6.5
1991	198,042	-18.3
1992	201,527	1.8
1993	244,253	21.2
1994	287,178	17.6
1995	356,572	24.2
1996	395,728	11.0
1997	476,934	20.5
1998	683,211	43.3
1999	1,096,554	60.5
2000	1,200,783	9.5
2001	711,445	-40.8
2002	647,363	-9.0

Fuente. Gregorio Vidal, P.2.

## Capítulo II

### ANTECEDENTE HISTÓRICO DE CEMENTOS MEXICANOS “CEMEX”

Los antecedentes de Cemex se remontan a más de 150 años, tiempo en que Lorenzo Zambrano abuelo, inició su aventura empresarial a través del comercio fronterizo en Texas, negocio que le permitió hacerse de una importante fortuna que colocó a su familia entre los más pudientes y prósperos de esa época. Sin embargo, luego de detonarse el conflicto bélico entre México y Estados Unidos (1846-1847) que ocasionó la pérdida de Texas y su anexión al país estadounidense, la familia Zambrano se desplazó al noreste del territorio mexicano, hallándose en los Estados de Monterrey, Coahuila y parte de Tamaulipas; territorio que se transformaría en plataforma central de un sistema de poder regional impulsado por el comercio binacional.

Después de establecerse las coordenadas geográficas y delimitándose al Río Bravo como división entre México y Estados Unidos, la familia Zambrano reinició su aventura empresarial en Hidalgo, Nuevo León, a mediados del siglo XIX; época en la que surgieron en México nuevas clases sociales que prosperaron del comercio binacional entre la zona libre de Texas y Nuevo León; contexto que originó el surgimiento de poderosos apellidos como Zambrano, Madero, Garza, Calderón, Belden, Milmo, Hernández, Rivero; sumándose en 1860, nuevos apellidos tales como Armendaiz, Muguerza, Ferrara y Maiz; todos éstos, conformarían al grupo económico que fundarían el sector industrial empresarial en el norte del país<sup>24</sup>.

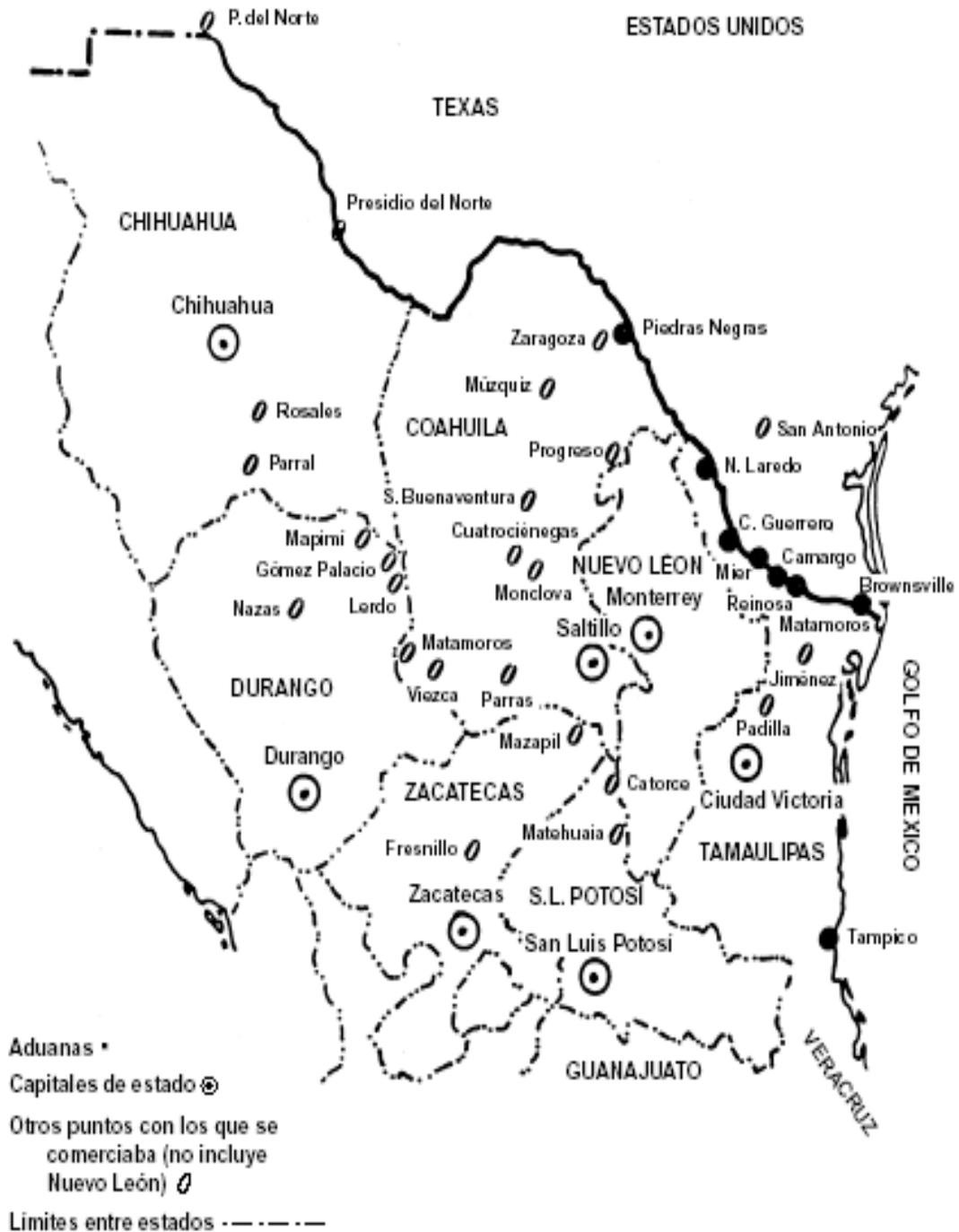
Asimismo para finales del siglo XIX y principios del XX, éstas familias detonaron en Monterrey, Nuevo León, el desarrollo empresarial a base de las primeras industrias familiares y con ello, dieron paso al surgimiento de los primeros centros de operaciones, mandos gerenciales, altos liderazgos y carreras empresariales; así como también, las primeras bases de un desarrollo industrial en las entidades como Chihuahua, Coahuila, Durango, Zacatecas, Tamaulipas, Guanajuato y San Luís Potosí.

---

<sup>24</sup>

Mario Cerutti, Isabel Ortega, Lilia Palacios, *Empresarios y Empresas en el Norte de México*, Monterrey: del Estado Oligárquico a la Globalización, en *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, No. 69, octubre de 2000, pp. 1-6.

## Área de influencia comercial de Monterrey (1850-1885)



Fuente: Mario Cerutti, Isabel Ortega, Lilia Palacios, p.4.

## 2.1.- Nacimiento de Cemex y el escenario nacional, 1906-1930

El surgimiento de Cemex inició en 1906 en Hidalgo, Nuevo León con la puesta en marcha de la primera planta cementera “*Cementos Hidalgo*”, su creación fue con el propósito de abastecer al mercado local y regional, ya que cada vez se incrementaba la demanda de cemento en razón a lo indispensable que le resultaba a la industria de la construcción en México. Durante esa época, la demanda de cemento que requería la industria de la construcción, se satisfizo con las importaciones que México realizó desde Inglaterra, país que desde 1826 monopolizó la producción, abasto y comercialización del cemento, convirtiéndose en la más grande productora y exportadora del mundo<sup>25</sup>.

A consecuencia de la cada vez mayor demanda que adquirió el cemento en el país, Lorenzo Zambrano abuelo, determinó hacerse del negocio con la construcción de la primera planta en Hidalgo, Nuevo León, que desplazó la costosa importación que México realizaba desde Inglaterra; dando cabida al surgimiento de “*Cemento Hidalgo*” en 1906, convirtiéndose en la eslabón en la industria del sector que marcó la incipiente industrialización de México y de América Latina; y desde el inicio de sus operaciones, sus ventas se aceleraron a causa del aumento en la construcción de puentes, carreteras, negocios, industrias, hospitales, escuelas y viviendas en México.

Cementos Hidalgo se convirtió en 1906, en la pionera en la industria del cemento en México y, aunado a otros sectores industriales de esa época, significó el despegue de los emporios familiares nativos de los mercados emergentes de la región, que forjaron su crecimiento económico en el último tercio del siglo XIX, a raíz de la ampliación de los mercados y del crecimiento demográfico que originaron mayor demanda interna y el surgimiento de nuevas industrias familiares en América Latina. No obstante, la creciente demanda del cemento en México, originada por la construcción de diversas obras, propició la creación de nuevos emporios cementeros tales como: “*Cementos Cruz Azul*” y “*Cementos Tolteca*”; cementeras que surgieron con el fin de abastecer y conquistar el mercado cementero mexicano y a la vez, competirle cara a cara a “*Cementos Hidalgo*”<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Juan Ignacio Barragán, Mario Cerutti, *Cemex: Del Mercado Interno a la Empresa Global*, Universidad de Nuevo León, Monterrey, México, 2003, pp. 1-2; Alfredo Salomón, *Industria del Cemento: las pruebas del tiempo*, en revista: *Comercio Exterior*, Vol. 45, No. 11, 01 de noviembre de 1995, p. 1.

<sup>26</sup> Juan Carlos Karol, Enrique Tandeter, *Historia de América Latina: Problemas y Procesos*, FCE, México, 1999, pp. 95-109.

### Primeras Cementeras en México: 1906 - 1911

1.- Cementos Hidalgo (Cemex)	Hidalgo, Nuevo León	1906
2.- Cementos Cruz Azul	Estado de Hidalgo	1910
3.- Cementos Tolteca	Estado de México	1911
Producción total de Concreto: 75,000 toneladas métricas al año		

Elaboración: Propia.

Ambos emporios contribuyeron a fabricar más de 75,000 toneladas métricas (t/m) de cemento portland al año que favoreció a la industria de la construcción al sentar las bases del intento modernizador del país y que a la postre, se apaciguó luego de detonarse la Revolución Mexicana (1910-1919); convirtiendo a la época, en la más cruda y violenta en la Historia de México que frenó el proceso industrializador que se inició desde el porfiriato<sup>27</sup>.

En aquellos años (1910-1919) las tres mayores cementeras en México mermaron su capacidad fabril en razón a la crisis social, sin embargo, al finalizar ésta, el gobierno mexicano adoptó como estrategia impulsar un marco institucional<sup>28</sup> como vía para reactivar la dinámica económica, otorgando, durante el gobierno de Álvaro Obregón, créditos para alentar las actividades económicas en el país. Hecho que motivó a los empresarios reanudar sus actividades productivas; destacándose Lorenzo Zambrano con la apertura de operaciones de la nueva planta "Cementos Portland" en Monterrey, teniendo capacidad inicial de 20,000 t/m de cemento al año<sup>29</sup>.

Al tiempo de surgir Cementos Portland Monterrey, aparecieron nuevas competidoras cementeras en el país, tales como: Cementos Portland Landa, ubicada en Puebla; Cementos Brandenburg Franco y Cemento Portland Apasco, en el Estado de México, empresas que brotaron luego del desmesurado crecimiento poblacional que experimentaron las grandes ciudades como Monterrey, Guadalajara, la ciudad de México y su área conurbada y Puebla. Ciudades que crecieron demográficamente alentadas, entre otros factores, principalmente por las migraciones de las zonas rurales; crecimiento urbano que

<sup>27</sup> Alfredo Salomón, *Op. Cit.*, P.1.

<sup>28</sup> Este marco institucional emana de la propia Constitución Política de 1917, plasmada en los artículos 27 y 28; donde se establecen y se certifica el involucramiento del Estado en materia económica, principalmente como rector y promotor del desarrollo de la actividad económica.

<sup>29</sup> Jacques Rogozinski, *La Privatización en México, El Papel del Estado y de la Empresa Pública en el Antiguo Modelo de Desarrollo*, Trillas, México, 1997, pp. 60-64.

generó mayor demanda de consumo de cemento para la edificación de viviendas, infraestructura de comunicaciones y servicios públicos, tales como: puentes, carreteras, hospitales, escuelas, terminales ferroviarios y de autobuses, etc<sup>30</sup>.

#### Empresas Cementeras en México: 1906 – 1928

1.- Cementos Hidalgo	1906	Nuevo León
2.- Cementos Cruz Azul	1910	Estado de Hidalgo
3.- Cementos Tolteca	1911	Estado de México
4.- Cementos Portland Monterrey	1920	Monterrey
5.- Cementos Brandenburg Franco	1920	Estado de México
6.- Cemento Portland Apasco, S.A.	1928	Estado de México
7.- Cemento Portland Landa	1920	Puebla

Elaboración: Propia.

El crecimiento industrial cementero se efectuó paralelamente al paulatino dinamismo económico que se desarrollaba al norte y centro del país, en particular, el fomentado a través de los vínculos comerciales entre Nuevo León y Texas. Las empresas cementeras fueron impulsadas mediante las políticas de fomento al desarrollo industrial que puso en marcha el gobierno mexicano en los años siguientes a la década de la guerra civil. Asimismo, el gobierno postrevolucionario creó la primera institución financiera nacional “*El Banco de México*”<sup>31</sup>, organismo rector que facilitó el capital financiero para avivar la estabilidad económica del país<sup>32</sup>.

A finales de la década de 1920 se iniciaba la naciente Industrialización Sustitutiva de Importaciones (ISI), hecho que marcó el compromiso del gobierno mexicano para financiar a las industrias mexicanas con el propósito de fortalecer el sector industrial del país; beneficiándose en este proceso, las cementeras

<sup>30</sup> Patrice Elizabeth Olsen, *Issues of National Identity, Obregón, Calles and Nationalist Architecture 1920-1930*, Pennsylvania State University / Department of History, US, 1997, P.3.

<sup>31</sup> Tras haber transcurrido dos años de mandato del Presidente Plutarco Elías Calles, surge el Banco de México como máximo garante financiero y monetario del país, encargado de la emisión de billetes y de la regulación del sistema financiero, siendo su principal objetivo, regular el circulante, el tipo de cambio y las tasas de interés. Asimismo el de prever a la economía del país, en un contexto macroeconómico de estabilidad que lo impulse al crecimiento económico. Y desde 1925, la institución contó con el capital inicial para empezar con su encomienda nacional.

<sup>32</sup> Angélica Varela Alvarado, *Las Atribuciones Económicas del Gobierno Mexicano en la Constitución Vigente, La Intervención Estatal en la Economía Mexicana*, UNAM, México, 2000, pp. 224-226.

existentes en México, donde Lorenzo Zambrano, abuelo, comandaba su emporio de origen familiar en el Norte del país.

## 2.2.- Surgimiento de Cemex como Conglomerado Nacional, 1930-1940

Al tiempo de iniciarse la sustitución de importaciones (ISI) en México, en el ámbito internacional se suscitaba la I Guerra Mundial; suceso que proyectó al país, en particular a Monterrey, como el principal proveedor de materias primas a Estados Unidos. Contexto que incitó el fortalecimiento de las industrias y a la vez, el paulatino desarrollo de la economía mexicana, dinamizando modernas formas de erigir negocios que detonaron mediante los vínculos comerciales con Estados Unidos. Causando la primera fusión entre empresas cementeras ubicadas en el norte de México, sobresaliendo *Cementos Hidalgo* y *Cementos Portland Monterrey*, los cuales, dieron origen en 1931, al nacimiento del primer conglomerado cementero “*Cemex*”<sup>33</sup>.

### I Fusión entre Cementeras en el Norte de México: 1931

<b>Cementos Hidalgo 1906</b>	<b>Cementos Pórtland Monterrey 1920</b>	<b>Surge: Cementos Mexicanos “Cemex” 1931</b>
----------------------------------	---	---

Elaboración: Propia.

Luego de surgir Cemex como tal, ésta pronto se colocó entre las mayores empresas más eficaces del mercado nacional, iniciando sus operaciones con 32,000 t/m de cemento Portland al año, abriéndose paso a su éxito empresarial, al convertirse en una empresa de alcance regional. Su nacimiento, se debió a la dinámica de hacer negocios que estuvo a la par de las realidades económicas del país, lo cual conllevó a que el emporio obtuviera provecho de su capacidad manufacturera para suministrar al mercado regional y fortalecer su proceso de conquista del mercado nacional.

Conquista nacional iniciada en 1934<sup>34</sup>, año en que el país inició su etapa de desarrollo nacional, al expropiar la industria petrolera y construir más caminos,

<sup>33</sup> J. Navares, Cemex y el Discreto Encanto de la Construcción Civil en el Mundo, en revista: *Nueva Economía*, Num. 244, España, 17 de octubre de 2004, p. 1.

<sup>34</sup> Los fundamentos establecidos por el gobierno mexicano para cimentar una base industrial orientada a garantizar el suministro de mercancías o productos demandados por el país, derivaron a partir del Gobierno de Lázaro Cárdenas (1934-1940), cuando dio pie al inicio de las privatizaciones de las principales empresas que

vías férreas, áreas de irrigación y se creó la Banca Nacional Financiera; institución que otorgó créditos para detonar la base industrial y el crecimiento económico de México; progreso nacional que aprovechó la cementera mexicana Cemex para impulsar su crecimiento regional y suministrar, parte de sus excedentes al mercado nacional<sup>35</sup>.

Desarrollo que colocó a México, líder indiscutible en el proceso industrializador en América Latina. Industrialización incitada mediante un limitado financiamiento inicial que resultó ser un estímulo para la construcción de una sólida base industrial; acelerada además, por la creciente expansión demográfica y por el progreso económico que conquistaron fuertes flujos de inversión nacional y extranjero que fortalecieron al país. Este crecimiento benefició a Cemex y al resto de las competidoras nacionales a finales de los treinta; época en que la economía mexicana continuó creciendo hacia adentro<sup>36</sup>, consolidando a Cemex en su mercado regional y, mediante el programa de *Fomento al Desarrollo Industrial*, se abrió paso a la conquista del mercado nacional<sup>37</sup>.

### 2.3.- Aparición de Nuevas Cementeras en México, 1940–1960

La década de los cuarenta significó el despegue económico de los sectores estratégicos en México, avivados por la estabilidad política emanado de la institucionalización del sistema político en el país; originando mayor desarrollo económico y elevando el producto interno bruto (PIB) al 7% anual. Crecimiento asociado con el inicio de la II Guerra Mundial, que originó, por primera vez, la firma de un Acuerdo Comercial<sup>38</sup> entre México y Estados Unidos, con lo cual, se

---

moraban en manos extranjeras –principalmente en manos estadounidenses-, como es el caso del Petróleo y la redistribución de las tierras de los grandes hacendados a manos campesinas.

<sup>35</sup> Jean Meyer (Traducción de Héctor Pérez-Rincón G.), *La Revolución Mexicana 1910 – 1940*, Editorial Jus, México, 1991, pp. 223–224.

<sup>36</sup> Crecimiento que glorificó el auge económico denominado “*Milagro Mexicano*”, donde el país creció para sí mismo al preparar la expansión ulterior de su mercado, con base a la reestructuración de su industria, sin que intervenga el fenómeno de Sustitución de Importaciones que estaba ligado al comercio exterior de 1940 a 1962.

<sup>37</sup> Oscar, F. Contreras, *Empresas Globales, Actores Locales: Industrialización Fronteriza y Mercado de Trabajo Regional*, Colegio de México, México, 2000, pp. 68-69; Joaquín Estefanía, *La Nueva Economía, “El Keynesianismo”*, Editorial Debates S.A., España, 2001, pp. 136 – 141; Carlos Marichal y Mario Cerutti, *Historia de las Grandes Empresas en México, 1850-1930*, FCE, México, 1997.

<sup>38</sup> A través del “Acuerdo Comercial” se estableció un marco institucional para la internacionalización del Comercio entre México y Estados Unidos, dando paso a que las exportaciones mexicanas tengan como punto final el afianzar su presencia en el mercado del Norte y certificar así, una garante para la atracción de las Inversiones Extranjeras Directas (IED), puesto que vender los productos mexicanos al mercado del norte, resultó ser benéfico al país, ya que geográficamente ambos países gozan de una extensa franja fronteriza que hace posible el intercambio comercial entre ambas naciones

establecieron las bases para colocar las exportaciones mexicanas a ese mercado. Convenio que estimuló el crecimiento económico, ascenso de la clase media y progreso en el sector industrial del país<sup>39</sup>.

Mediante el vínculo comercial establecido entre México y Estados Unidos, el sector industrial mexicano aprovechó la sinergia para enarbolar negocios, suministrar a su mercado interno y consecutivamente exportar al mercado externo. Dinámica que fortaleció el proceso industrial sustitutivo de importaciones (ISI) mediante el programa de *Fomento al Desarrollo Industrial*<sup>40</sup> que potencializó la capacidad fabril del sector industrial mexicano; con la cual, Cemex logró consolidarse en su mercado regional y expandirse en el mercado nacional<sup>41</sup>.

Asimismo, dado el buen desempeño económico suscitado en México en 1941, desencadenó en más inversiones que originaron al surgimiento de *Cemento Portland Blanco de México, S.A.*, con capacidad inicial de 25 t/m de cemento al día, ubicado en Tlalnepantla, Estado de México; iniciándose también, la construcción de *Cementos Guadalajara, S.A.*<sup>42</sup>, comenzando sus operaciones en junio de 1943, perteneciente al Gral. Miguel Enríquez Guzmán. Ambas firmas abastecieron sus mercados regionales motivados por el crecimiento demográfico y por las construcciones generadas en esa época<sup>43</sup>.

De esta manera, al tiempo de construirse ambas cementeras y en vista de la necesidad de fundar una verdadera estructura industria, el gobierno de Miguel Alemán promulgó en los años de 1941 y 1945, dos importantes leyes que impulsaron el *Fomento a las Industrias de Transformación*; ambas leyes concedieron diversas exenciones y reducciones fiscales a los industriales del país, como consecuencia de la importancia que éstos representaban para el desarrollo económico de México. En esos años, la cementera mexicana, Cemex, logró aprovechar las oportunidades que brindó el gobierno mexicano para colocarse entre las más grandes productoras y comercializadoras de cemento en

---

<sup>39</sup> Rafael Velásquez Flores, *Introducción al Estudio de la Política Exterior de México*, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1995, II Edición, pp. 86–91.

<sup>40</sup> Los Gobiernos de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) y Miguel Alemán (1946-1952), tuvieron como propósito fomentar la industrialización del país, mediante el programa de desarrollo industrial, como vía para el fortalecimiento del mercado interno frente al mercado externo.

<sup>41</sup> Manuel Martínez del Campo, *Industrialización en México, la Industria en los años cuarentas*, El Colegio de México, México, 1985, pp. 69-77.

<sup>42</sup> Posteriormente, en el año de 1976, fue adquirida por Cementos Mexicanos –Cemex–, cambiando su razón social a Cemex México, S.A. de C.V. planta Guadalajara.  
Cámara Nacional del Cemento, *Industria del Cemento, Historia: 1940*, CANACEM, México, 2000  
<[www.canacem.org.mx/ind\\_industria\\_hist.htm](http://www.canacem.org.mx/ind_industria_hist.htm)>

el mercado nacional, cubriendo por completo la extensión de su mercado regional y expandiéndose en territorio nacional<sup>44</sup>.

La expansión nacional de Cemex se efectuó a raíz de cuatro factores: la primera, fue aprovechar sus modernas instalaciones fabriles para abastecer su mercado regional; la segunda, promovió un consumo per cápita superior al del resto del país, proveyendo a los Estados vecinos de Tamaulipas y Coahuila; la tercera, correspondió al incremento en el consumo del cemento originado por las construcciones encabezados por el sector privado y público, motivados, además, por el crecimiento demográfico en el país; y la cuarta, procedió de los apoyos otorgados por el gobierno mexicano mediante el *Programa Fomento al Desarrollo Industrial*, fortaleciéndose a escala regional y nacional.

Igualmente, al tiempo en que Cemex iniciaba su expansión en el país, aparecieron en los años de 1945 a 1948, nuevas firmas cementeras que emergieron motivadas por el crecimiento demográfico y por las distintas obras de construcción que demandaron mayor suministro de cemento a escala nacional. Construyéndose, ante este hecho, cinco plantas cementeras en el Centro del país, una en el Pacífico y otra más en la Ciudad de Chihuahua; todas se sumaron en abastecer la demanda nacional<sup>45</sup>.

#### Nuevas Cementeras en México: 1945-1948

Cementera	Ubicación	Adquiridas
Cementos Portland Moctezuma (1945)	Jiutepec, Morelos	
Cementos Anáhuac, S.A. (1945)	Barrientos, Tlalnepantla Edo. de México.	La adquiere Cemex en 1987
Cementos Veracruz, S.A. (1945)	Ixtaczoquitlán, Veracruz	La adquiere Apasco en 1970
Cooperativa Cruz Azul, S.C.L. (1945)	Lagunas, Edo. de México	
Cementos del Pacífico, S.A. (1946)	Mármol, Sinaloa	La adquiere Cemex en 1989
Cementos Maya, S.A. (1947)	Planta León	La adquiere Cemex en 1976
Cementos Chihuahua, S.A. (1948)	Ciudad de Chihuahua	Surgimiento de GCC

Elaboración: Propia.

<sup>44</sup> Manuel Martínez del Campo, *Ibidem*, pp. 69-77.

<sup>45</sup> Cámara Nacional del Cemento, *Op. Cit.*.

Firmas cementeras que emergieron a raíz del crecimiento económico del país, el crecimiento demográfico y por el crecimiento de las exportaciones realizadas a Estados Unidos, que coadyuvaron al fortalecimiento económico de México y provocó a la vez, el surgimiento de nuevas competidoras cementeras desde mediados de la década de los cuarenta (1945); año en que también, se fortaleció los indicios del *Desarrollo Estabilizador* y por ende, las mayores empresas cementeras del país, entre ellas, Cemex, Tolteca, Cruz Azul, Maya y Guadalajara, entre otras, iniciaron su trayectoria con rumbo a la conquista del mercado nacional.

Bajo esta dinámica nacional, Cemex, por su parte, aceleró el rendimiento fabril de sus tres plantas cementeras ubicadas en Monterrey, Hidalgo y Hermosillo, las cuales generaron más de 310 mil t/m de cemento Portland al año; constituyendo un volumen per cápita de 142 kilos por habitante en los tres Estados, significando mayor consumo por encima del resto del país, que osciló en 54 kilos por habitante y menor aún, en lo que respecta a Estados Unidos, consumiéndose 251 kilos por habitante en 1950<sup>46</sup>.

No obstante, los mercados que Cemex controlaba a nivel regional en esa época, figuraron San Luís Potosí, Durango y Zacatecas, entidades en las que Cemex mantuvo un control privilegiado estableciendo los precios y volúmenes de cemento en tiempos de mayor auge y escases. Asimismo, colocó su producción fabril entre las fluctuaciones del mercado nacional con la intención de aprovechar las oportunidades para abastecer al país.

Para entonces, en la década de los cincuenta, el sector industrial se convirtió en la columna vertebral del desarrollo nacional que propició un cambio favorable en las condiciones sociales, políticas y económicas del país, trascendiendo en este proceso, la *industria cementera*, sector en la que Cemex y demás competidoras figuraban a escala nacional. Reflejándose en México un rápido crecimiento económico con respecto a décadas anteriores; progreso que originó la construcción de dos plantas cementeras, la primera, edificado en Mérida, Yucatán en 1953, e iniciando operaciones en 1956; y, la segunda, se estableció en Ensenada, Baja California en 1958; Ambas abastecieron sus

---

<sup>46</sup> Crescencio, Ruiz Chiapetto, La Economía y las Modalidades de la Urbanización en México: 1940-1990, en revista: *Economía, Sociedad y Territorio*, El Colegio de México, Vol. II, Num. 5, México, 1999, pp. 1-24; Mafer, Arquitectura y el Concreto, en revista: *Construcción y Tecnología*, México, Num. 197, octubre de 2004, p. 56; Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Ibidem*, p. 3.

mercados regionales, figuraron entre los productores nacionales y emprendieron sus crecimientos empresariales alrededor del mercado nacional<sup>47</sup>.

#### Cementeras surgidas en la década de los cincuenta

Cementos Maya S.A. 1953-56	Mérida Yucatán	Se las adjudicó Grupo Cemex en 1966
Cementos California 1958	Ensenada, Baja California	

Elaboración propia.

Igualmente, Cemex invirtió en los cincuenta, parte de sus ingresos en la modernización de su fábrica en Monterrey, al instalarle sofisticados hornos que le permitieron mejorar su eficiencia fabril, cubrir las necesidades de su mercado regional y destinar parte de su excedente al mercado nacional, principalmente al centro del país. A la vez, sus competidoras nacionales ejercieron la misma dinámica con la finalidad de abastecer al mercado nacional.

Inversiones efectuadas en razón a la cada vez mayor demanda de cemento avivada por el crecimiento demográfico y por la evolución económica del país; progreso que colocó a México figurar en la década de 1950, en uno de los primeros lugares per cápita a nivel mundial, creciendo al 3.0% en promedio anual. Éxito nacional liderado por el sector industrial que coadyuvó a mejorar las condiciones económicas del país, alcanzando su mayor bonanza histórica en tiempos contemporáneos. Contexto en la que Cemex conquistó su fortalecimiento empresarial<sup>48</sup>.

Las inversiones consolidadas en México en la década de 1950, permitieron la creación de una sólida base industrial, impulsado con la participación del gobierno mexicano que aportó el 91.6% de las inversiones y el 8.4% restante, procedió de las inversiones extranjeras. Los sectores que más crecieron en ese entonces fueron la Industria eléctrica, el petróleo, las carreteras, el sector salud, la educación y la industria cementera; éste último, elevó su capacidad fabril de 1.5 millones de t/m en 1943 a 3.5 millones de t/m en 1960, convirtiéndose en una de las piezas claves que originaron el despegue económico en México<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> Enrique Cárdenas, *La Política Económica en México, 1950-1994*, FCE, México, 1996, pp. 23-34; Cámara Nacional del Cemento, *Industria del Cemento, Historia: 1950*, CANACEM, México, 2000 <[www.canacem.org.mx/ind\\_industria\\_hist.htm](http://www.canacem.org.mx/ind_industria_hist.htm)>

<sup>48</sup> Enrique Cárdenas, *Ibidem*, pp. 23-34.

<sup>49</sup> Enrique Cárdenas, *Ibidem*, p. 33-34; Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Op. Cit.*, pp. 1-2.

## 2.4.- Cemex y sus Competidoras Nacionales, 1960-1975

A inicio de la década de 1960, el país continuaba desarrollándose a la par del crecimiento del sector industrial, que arrojó grandes beneficios económicos y comerciales al país; provocando mayor crecimiento en el sector cementero nacional ocasionado por la construcción de más viviendas, industrias, carreteras, puertos, plataformas petroleras, etc., además, las mayores cementeras conquistaron mayor cobertura nacional. En este contexto, Cemex mejoró su competitividad nacional luego de modernizar su centro de operaciones ubicado en Monterrey, Nuevo León, la cual figuró como la de mayor capacidad fabril en México; así como también, adquirió firmas cementeras en Atotonilco, Hidalgo; Torreón, Coahuila; Ciudad Valles y Tamuín, San Luís Potosí; y Zapotiltic, Jalisco; cementeras que pasaron a pertenecer a Cemex<sup>50</sup>.

Conquistas cementeras que Cemex consolidó motivada por el progreso económico del país y que ésta, ocasionó el surgimiento de las primeras cinco cementeras regionales más fuertes y competitivas del país. Desencadenando entre ellas, una férrea competitividad por obtener mayor cobertura nacional.

**Cementeras Regionales más Fuertes de México: 1960**

<b>Cementeras</b>	<b>Región</b>
Cementos Mexicanos -Cemex-	Norte
Cementos Guadalajara	Bajío
Grupo Tolteca	Centro
San Luis Mining Company	Pacífico
Cemento Cruz Azul	Centro y Sur

Elaboración Propia.

Ante esta escala competitiva, también figuraron las firmas cementeras de menor alcance nacional, localizándose siete emporios cementeros que suministraban la demanda cementera en sus respectivos mercados regionales.

<sup>50</sup>

Gregorio Vidal, *Grandes Empresas, Economía y Poder en México, Las Transformaciones en las Grandes Empresas y el Desarrollo de los Grupos Empresariales*, UAM, México, 2000, pp. 101-103; Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Ibidem*, p. 2.

#### **Cementeras de Menor Participación: 1960**

<b>Cementeras</b>	<b>Región</b>
Cemento Chihuahua	Norte
Cemento Atoyac	Centro
Cemento Apasco	Centro
Cemento Moctezuma	Centro
Cemento Argos	Centro
Cemento Anáhuac	Centro y Golfo
Cemento Maya	Sureste

Elaboración: Propia.

A escala internacional en los años consecuentes de 1950 a 1960, tres firmas globales encabezaron el control mundial del cemento; la primera del mundo y más antigua, fue la Inglesa Blue Circle que comandaba los mercados internacionales de Europa, Estados Unidos, Canadá y Australia; la segunda y tercera firmas mundiales, recayeron en las estadounidenses Universal-Atlas y Lone Star, ambas dominaron sus mercados locales y regionales que las impulsaron a competir internacionalmente; a la vez, éstas compitieron con la Inglesa Blue Circle, cerrándole su expansionismo en la región y en el Caribe. Expansionismo internacional que se detonó a raíz del crecimiento en la demanda del cemento a nivel regional e internacional.

#### **Las Tres Principales Cementeras en el Mundo: 1950-1960**

<b>No.</b>	<b>Cementeras</b>	<b>País de Origen</b>
1	Blue Circle	Inglaterra
2	Universal-Atlas	Estados Unidos
3	Lone Star	Estados Unidos

Elaboración: Propia.

El mercado mexicano por su parte, también requería de mayor producción para satisfacer el consumo nacional, contexto que Cemex aprovechó para ampliar estratégicamente su plataforma fabril al adquirir en 1966, la empresa *Cemento*

*Maya* en Mérida, Yucatán, la cual resultó ser una empresa de alto potencial de crecimiento estratégico. Empresa que estaba administrada por inversionistas yucatecos que a su vez, se la vendieron a Cemex debido al debilitamiento que enfrentaba la firma en su mercado local. Adquisición que fortaleció a Cemex, convirtiéndola en competidora multirregional y destacándose entre sus más cercanos competidores<sup>51</sup>.

En 1968 la economía mexicana se estancó frenándose todo tipo de desarrollo, causado por las arbitrariedades adoptadas a lo largo de los años de crecimiento; aconteciendo en lo político, una creciente demanda en la participación de diversos grupos sociales que no podían ser acomodados en las verticales instituciones del país y; en lo económico, los retos se centraron en el excesivo intervencionismo estatal y en el mal manejo político de la economía, frenándose el desarrollo alcanzado desde los cincuenta. Y colapsándose más en la década de 1970, con el fin de los acuerdos de Bretton-Woods que puso en picada principalmente a los países desarrollados, generándose una crisis internacional debido a la gran inestabilidad cambiaria mundial<sup>52</sup>.

Esta crisis internacional aunada al deterioro económico en México, golpeó severamente a los sectores estratégicos del país; impactando aún más con la *Mexicanización* de la administración política que encabezó el gobierno de Luis Echeverría Álvarez, que estremeció al sector industrial y en particular, frenó el ritmo de crecimiento del sector cementero. Y en 1973, finalizó la etapa sustitutiva de importaciones (ISI) debido a la contracción del mercado externo hallándose menos expansivo y más competitivo. Escenario que agravó las condiciones económica del país al desencadenarse fuga de capitales, contracción de inversiones privadas, aumento de la inflación, quebranto de las finanzas públicas, endeudamiento internacional, despilfarro de recursos procedente del petrolero, etc., en suma, causaron una severa crisis económica nacional.

Quebranto nacional que orilló al cierre de empresas y puestas a la venta, las cuales, fueron adquiridas por empresas de mayor solvencia económica; encontrándose entre éstas, algunas cementeras que fueron debilitadas a causa de la intromisión del gobierno mexicano al establecer y controlar los precios del

---

<sup>51</sup> *Capítulo 4, Caso Practico, Cemex, México, 1997, p.3.*

<sup>52</sup> José Ángel Gurriá Treviño, *Las Nuevas Corrientes Financieras Hacia La América Latina, "Corriente de Capital: El Caso de México"*, FCE, México, 1995, pp. 253 – 258.

cemento desde 1974 a 1977; generándose desabasto en alrededor de 13 millones de t/m; agravándose en 1976, año en que la producción fue insuficiente para cubrir la demanda nacional. Realidad que aprovecharon las mayores cementeras para fortalecerse y surgir a la vez, seis grupos cementeros entre los cuales, Cemex lideraba la tercera posición a escala nacional<sup>53</sup>.

#### Principales Cementeras en México: 1970

No.	Cementeras Nacionales	IED de las Gigantes Globales	Plantas	Mercado que Dominan	% que representan en el mercado
1	Tolteca	Blue Circle	4	Centro y Costa del Pacífico	25.8
2	Anáhuac	Nacional	2	Centro y Golfo	15.7
<b>3</b>	<b>Cemex</b>	<b>Nacional</b>	<b>5</b>	<b>Norte</b>	<b>15.1</b>
4	Cruz Azul	Nacional	2	Centro sureste	11.2
5	Guadalajara	Nacional	3	Bajío y Pacífico	10.2
6	San Luís Mining Company	Mining Company Estados Unidos	3	Pacífico Norte	4.15

Elaboración: Propia, con datos de Mario Cerutti y fuentes diversos.

En esa época, Cementos Tolteca y Cemex rivalizaban en hacerse de los servicios de las cementeras colocadas a la venta, entre ambas realizaron sus propias adquisiciones que las colocaron consolidarse grandes productoras en el país; sobresaliendo como puntero, Cementos Tolteca y secundada por cementos mexicanos Cemex.

#### Grupos Consolidados en México: 1966-1976

TOLTECA		CEMEX	
Adjudicaciones que realizaron ambas			
San Luís Mining	1976	Cemento Maya	1966
Cementos Atoyac	1973	Cemento Guadalajara	1976

Elaboración: Propia.

Al tiempo de transformarse en grande productora, Cemex por su parte, prefirió primeramente modernizar sus plantas estratégicas en el país; comenzando con la empresa *Cemento Maya* en Mérida, Yucatán; así como

<sup>53</sup> Fernando, Clavijo, y Casar I. José, (Compiladores), La Industria Mexicana en el Mercado Mundial, Elementos para una Política Industrial “La Política Industrial de México, 1988 – 1994”, FCE, México, 1994, p.27.

también, sus instalaciones en Monterrey, Nuevo León; Colocándoles a ambas sofisticados hornos en 1972 y 1973. Adjudicándose además una planta cementera en el centro del país. Éxito empresarial conquistado luego de sacarle ventaja a las adversidades y convertirlas en oportunidades de hacer negocios; habilidades que colocaron a Cemex entre las mayores cementeras del país<sup>54</sup>.

En 1977, después de modernizar sus plantas estratégicas en el país, Cemex aumentó su manufactura a más de 3.3 millones de t/m al año. Operaciones hechas con el fin de competirle a su oponente Cemento Tolteca. Producción que superó el 26% del total fabricado en el país y representó, en comparación a las cementeras globales, el 3% de la Inglesa Blue Circle, el 5% de Universal Atlas y el 6% de Lone Star; firmas globales que figuraban desde los sesenta en los tres primeros lugares a nivel mundial.

El éxito empresarial que Cemex logró en los setenta, emanó de la bonanza económica suscitada en el norte y centro del país avivado desde los cincuentas<sup>55</sup>, impulsado por el crecimiento demográfico y por las ciudades de mayor crecimiento económico<sup>56</sup> tales como Monterrey, Guadalajara y la zona Metropolitana de la ciudad de México. Urbes en las que se edificaron industrias, carreteras, puentes, parques, viviendas, etc., construcciones que demandaron mayor consumo de cemento y las cuales, fueron abastecidas por las mayores cementeras, fortaleciéndose el sector cementero nacional<sup>57</sup>.

Paralelamente, el éxito de Cemex también se debió al asesoramiento internacional que recibió de las firmas estadounidenses Crespa y McCormick & Pager, al elaborarle un modelo administrativo innovador y eficiente que tuvo como base un esquema de gestión autónomo, comandado por un cuerpo directivo general y auxiliado por un grupo de especialistas en finanzas, mercadotecnia,

---

<sup>54</sup> Cemex, *Construyendo el Futuro, Nuestra Historia*, Cemex, México, 2002, p.2.

<sup>55</sup> Se suscitó en tiempos en que la política industrial del país siguió anclado en el modelo sustitutivo de importaciones (ISI), con un carácter altamente proteccionista y con orientación a las prioridades del mercado interno, que amoldaron favorecer la expansión y propagación de emporios cementeros en el país.

<sup>56</sup> Este periodo se distinguió por el gran impulso que recibió el sector industrial, convirtiéndose en el eje dinámico del desarrollo nacional. La creación de nuevas industrias tuvo como objetivo asegurar el abastecimiento de productos y servicios, como energía eléctrica, cemento, acero y bienes intermedios que eran considerados indispensables para cualquier país que deseaba adentrarse a su desarrollo industrial.

<sup>57</sup> Jacques Rogozinski, *La privatización de Empresas Paraestatales, La Formación del Sector Paraestatal Mexicano, Una Visión Histórica*, FCE, México, 1993, pp. 29-30; Crescencio, Ruiz Chiapetto, *Op. Cit.*, pp. 1-24.

relaciones públicas y servicios técnicos, que mejoraron la competitividad de las plantas cementeras que Cemex controlaba en el país<sup>58</sup>.

La evolución empresarial, tecnológica y humana que conquistó Cemex en los setenta, la impulsaron a convertirse en *Corporativo Cementos Mexicanos Cemex S.A. de C.V.* Innovación que representó un avance generacional y vanguardista entre las cementeras nacionales e internacionales. Creciendo de forma vertical, al transitar de una posición local a otra multirregional; iniciando a la vez, sus exportaciones a Estados Unidos. Éxito empresarial alcanzado mediante tres procesos estratégicos:

- ❖ El primero, fue fortalecerse en Monterrey, abasteciendo los mercados del noreste y consolidando una estructura financiera en 1965.
- ❖ El segundo, vigorizó su expansión regional y nacional con la obtención de Cemento Maya en Mérida, Yucatán en 1966 y fundó nuevas plantas cementeras en Ciudad Valle, San Luis Potosí y en Torreón, Coahuila en 1967<sup>59</sup>.
- ❖ Y el tercero, sucedió a principios de los setenta, luego de instalarle hornos sofisticados a Cemento Maya, en Mérida, Yucatán en 1972 y a la fábrica en Monterrey, Nuevo León en 1973; adjudicándose además, una fábrica cementera en el centro del país, otra en Guadalajara, León y Ensenada. Expandiéndose de un mercado local a otra multirregional, convirtiéndose en la segunda mayor cementera e iniciando, su participación accionaria en la Bolsa Mexicana de Valores en 1976<sup>60</sup>.

Fases que permitieron a Cemex alcanzar su fortalecimiento nacional y encarrilarse en 1976 a internacionalizar su cemento en el mercado de Texas en Estados Unidos; iniciando sus primeras exportaciones internacionales al aprovechar los nexos comerciales que Monterrey y Texas conservaban desde antaño. Con lo cual, Cemex aventajó a sus competidoras nacionales.

---

<sup>58</sup> Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Ibidem*, p. 5.

<sup>59</sup> Cemex, *Desarrollo Histórico, 1966-1967*, Cemex, México, 2000.  
<[www.cemex.com/espa/oe/oe\\_oh.asp](http://www.cemex.com/espa/oe/oe_oh.asp)>

<sup>60</sup> Lorenzo Zambrano, *Edición de Aniversario*, en Revista: *Poder*, México, 24 de agosto de 2001, pp. 1-4

### Capítulo III

#### CEMEX: ETAPA DE EXPORTACIÓN, 1976

En 1976 Cemex inició sus primeras exportaciones al mercado de Texas, en Estados Unidos. Expansión internacional llevado a cabo a raíz de tres factores importantes; el primero, fue como medida para expandir la comercialización del cemento a nuevos mercados; el segundo, partió de la necesidad de fortalecer sus finanzas; y el tercero, se efectuó con el fin de amortiguar las consecuentes crisis económicas en México. La exportación de Cemex al mercado internacional se desarrolló mediante el *Programa de Fomento a la Exportación*, impulsado por el gobierno mexicano a principios de los setenta, con el fin de respaldar y otorgar ciertas ventajas a las firmas mexicanas para inducirlas a exportar sus manufacturas a otros mercados; los cuales, Estados Unidos se convirtió en el mayor comprador de las exportaciones provenientes de México.

Asimismo, para facilitar las exportaciones de las firmas mexicanas al exterior, el gobierno mexicano otorgó créditos para avivar las exportaciones, estableció delegaciones comerciales en países compradores, localizó regiones para efectuar el libre comercio y dedujo los costos privados para la introducción de los productos a los mercados extranjeros. Estrategias que motivaron a los industriales exportar a Estados Unidos aprovechando a la vez, las ventajas competitivas que otorgaban los convenios comerciales y la proximidad de nuestra economía con el mercado vecino<sup>61</sup>.

Al tiempo de establecerse la dinámica exportadora en México; se firmaba también, un *Acuerdo Cementero* con el propósito de aumentar la capacidad fabril de los grandes productores y comprometerlos a que exporten únicamente el 10% del total que generen. Sin embargo, al detonarse la crisis económica del país y devaluarse el peso mexicano, Cemex intensificó su dependencia internacional con el mercado de Texas en Estados Unidos, extendiendo sus vínculos comerciales que históricamente Monterrey mantuvo desde antaño, nexos que facilitaron colocar sus exportaciones a ese país en 1976.

Además, Cemex diversificó su estructura empresarial, transformándose en proveedora de maquinarias, herramientas, equipo para la industria y la construcción de empresas comercializadoras, empresas navieras, terminales

---

<sup>61</sup> Violante, Alejandro, Dávila Roberto, *México: Una Economía en Transición, La Política Industrial de México después del Auge Petrolero*, Editorial Limusa, México, 1985, p.225.

marítimas, fabricación de bolsas de papel, construcción de nuevas fabricas cementeras y la modernización de las existentes; avanzando en su conquista nacional mediante las fusiones y adquisiciones<sup>62</sup>.

Patrimonio que consolidó Cemex bajo la coyuntura del mercado interno y externo; internacionalizándose al tiempo en que las cementeras globales Blue Circle y Lafarge, ambas originarias de Inglaterra y Francia, avanzaban en sus conquistas internacionales aprovechando sus herencias imperiales como escudo para expandirse en los mercados de Estados Unidos, Canadá y el Caribe<sup>63</sup>.

#### **Cementeras Globales 1970**

1. Blue Circle
2. Lone Star
3. Holder Bank
4. Lafarge
5. Heidelberger
6. CBR
7. Ciments Francais
8. Onoda
9. Nihon
10. Italcementi

Elaboración: Propia.

En este contexto, también sobresalieron las cementeras Holder Bank de Suiza y Lone Star de Estados Unidos, ambas surgieron con una dinámica de alcance mundial. No obstante en 1964, la firma Lone Star mermó su intento por expandirse en América Latina a raíz de la desconfianza que le generaban los mercados locales; mientras que Holder Bank, a través de sus inversiones, conquistó importantes mercados en la región. Y en 1974, las firmas globales se expandieron por el mundo, aumentando a la vez sus exportaciones a los mercados internacionales de Estados Unidos, Canadá, el Caribe y países en vías de desarrollo. Envíos realizados a causa de la crisis del cemento desatado en los países industrializados de Europa, que afectaron el desarrollo de las cementeras globales al impulsarlas a expandirse a nuevos mercados.

---

<sup>62</sup> Celso Garrido, *Inversión Productiva de Grandes Empresas Mexicanas en Centroamérica y su Impacto Tecnológico en la Región*, UAM, México, noviembre de 2000, p. 16.

<sup>63</sup> Claudia Villegas, *Cemex: Crónica de una Expansión Anunciada*, en Revista: *Fortuna*, México, octubre de 2004, pp. 1-4.

En México, por otra parte, se iniciaba una nueva crisis estructural durante el sexenio de López Portillo (1976-1982) que aniquiló el *Desarrollo Estabilizador* consolidado en la década de los cincuenta, propiciando con el aumento en los precios del cemento, bajas considerables en las ventas del sector nacional; orillando a Cemex exportar a Estados Unidos con la finalidad de sanar sus finanzas y expandirse internacionalmente.

Por su parte, el gobierno mexicano a fin de amortiguar la debacle financiera eligió abastecer la demanda internacional de hidrocarburo, con lo cual, captó recursos internacionales que dinamizaron al país. Hecho que reanimó la producción cementera al elevarse a más de 13 millones de t/m en 1977 y a 13.8 millones t/m en 1978. Fabricación avivado por el excedente petrolero y asociado, por el financiamiento internacional que México adquirió con el FMI a través de la firma de la *Primera Carta de Intenciones*<sup>64</sup> que favoreció la momentánea estabilidad económica nacional<sup>65</sup>.

Afín a lo que acontecía en México en esa época, Cemex se encaminó a lograr su fortalecimiento continuando las siguientes maniobras, primero, aprovechó el apoyo del gobierno mexicano al proveerle petróleo a muy bajo precio; segundo, aumentó sus exportaciones a Estados Unidos; tercero, agrandó su participación accionaria en la Bolsa Mexicana de Valores; cuarto, duplicó su producción a 7 millones de t/m al año; quinto, cuadruplicó sus ventas totales y; sexto, multiplicó once veces sus utilidades. Estrategias iniciadas en 1977 y consolidadas en 1981; las cuales, convirtieron a Cemex en la firma de mayor crecimiento económico en México y en América Latina<sup>66</sup>.

En ese periodo la cementera Suiza Holderbank, socia accionista desde 1964 de Cemento Apasco, logró fortalecerse sobre ésta a inicio de los ochenta luego de hacerse del 45% del control. A partir de entonces, Cemento Apasco inició su expansión nacional conquistando Cementos Veracruz y operando la nueva fábrica en Macuspana, Tabasco. Colocándose como una de las mayores

---

<sup>64</sup> La Carta de Intenciones estableció como estrategia para otorgar el crédito internacional, la apertura del mercado a la competencia externa, el petróleo, la entrada de IED y la venta de paraestatales a transnacionales. Acontecimiento que marcó el endeudamiento del país, consumándose en 1982 con la Segunda Carta de Intenciones que consolidó el mayor endeudamiento en la historia moderna de México. Adentrándonos al Modelo Económico Neoliberal.

<sup>65</sup> Isabel Morales, La del Cemento, única industria que nunca pierde, en revista: *Proceso*, No. 0086-06, 26 de junio de 1978; Antonio Argüelles y José Antonio Gómez Mandujano (Compiladores), *La Competitividad de la Industria Mexicana Frente a la Concurrencia Internacional*, FCE, México, 1994, pp. 33-45.

<sup>66</sup> Mario Cerutti, Isabel Ortega, Lilia Palacios, *Ibidem*, p. 17.

proveedoras del país y destacándose, entre los grupos cementeros más fuertes de México como Cemex, Tolteca, Anáhuac y Cruz Azul<sup>67</sup>.

Simultáneamente, a principio de los ochenta, México se enfrentó a una nueva crisis cementera nacional que ocasionó que el gobierno intervenga a fin de establecer los acuerdos que ayuden a reactivar la producción en el país. Pactándose entre los empresarios y el sector obrero, que el gobierno coordine los esfuerzos para frenar la problemática. Celebrándose en julio de 1980, *El Programa de Fomento a la Industria Cementera* publicado en el Diario Oficial de la Federación, donde se establecen los compromisos de inversión y las bases para regular los precios una vez que la oferta rebasa a la demanda. Reactivándose la producción nacional entre 1980 y 1981<sup>68</sup>.

Dinámica en la que Cemex participó abasteciendo los mercados del norte, centro y sur de México; instalando además su segundo horno a la fábrica en Ciudad Valle, San Luis Potosí en 1981 y; elevó a la vez, sus exportaciones a Estados Unidos. Sin embargo, pese a todos los esfuerzos realizados para estabilizar el mercado cementero, éste se fue a pique al afectarse con otra crisis nacional que sacudió al sector cementero en 1982. Año en que los desafíos de la política local e internacional, pusieron a prueba la sagacidad de Cemex para prevalecer ante las dificultades de su mercado interno. Forzándose a intensificar sus exportaciones a Estados Unidos como estrategia para amortiguar sus finanzas y sobrevivir a las adversidades del país<sup>69</sup>; a la vez, estableció sus primeros *joint-ventures* con empresarios estadounidenses<sup>70</sup>.

A raíz del retroceso nacional, el precio del cemento se elevó a causa de su escasez y aunado a la falta de financiamiento, ocasionó la suspensión de obras en todo el país. Desabasto que afectó a Chiapas y Veracruz, donde ambas entidades se vieron afectadas al detenerse el traslado de dos millones de toneladas de cemento que fue acaparado por especuladores para abastecer las zonas centro y norte del país. Regiones que tradicionalmente están rodeadas por

---

<sup>67</sup> Holcim-Apasco, Nuestra Historia: 1970-1980, Holcim-Apasco, México, 2002  
<[www.holcim.com/MX/MEX/b/null/oid/44239/channel\\_id/-8261/module/gnm0/jsp/templates/editorial/editorial.html](http://www.holcim.com/MX/MEX/b/null/oid/44239/channel_id/-8261/module/gnm0/jsp/templates/editorial/editorial.html)>

<sup>68</sup> CANACEM, Antecedentes Históricos de la Industria Cementera en México, *CANACEM*, México, 1991.  
<[www.canacem.org.mx/info\\_historia.htm](http://www.canacem.org.mx/info_historia.htm)>

<sup>69</sup> Crisis por las que atravesaron también, las firmas globales de los países desarrollados en Europa en 1974, que las impulsó a depender de sus exportaciones y de las ventas de sus filiales en el mundo.

<sup>70</sup> Germano Méndez de Paula, *Estrategias Corporativas y la Internacionalización de Grandes Empresas en América Latina*, *Internacionalización de Cemex: 1992-1997*, en revista: *CEPAL*, Santiago de Chile, mayo de 2003, p. 38.

cementeras ubicadas en los alrededores del Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, entidades que absorbieron el 80% de la producción nacional; asimismo, el país recurrió al mercado negro como vía para abastecerse debido a que los traficantes ocultaron grandes toneladas de cemento con la finalidad de disparar y establecer los precios, sumiendo al resto del país en la total escasez<sup>71</sup>.

La crisis económica que resintió el país y que afectó al sector cementero, se debió a los excesivos gastos en subsidios que el gobierno autorizó para fortalecer al sector empresarial, amigos y grupos privilegiados en el poder, otorgándoles durante años regalías en combustibles, lubricantes, construcción de carreteras, puentes, agua potable, electricidad y muchos insumos a precios de regalo, además de no pagar impuestos, factores que derrumbaron las finanzas del Estado.

Ante el colapso económico nacional, el presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) recurrió nuevamente ante el FMI y el BM, a suscribir la “*Carta de Intenciones*”; firma que detonó una nueva deuda internacional y estableció cláusulas para la supervisión de la economía, la explotación de los recursos naturales, apertura del mercado a la inversión extranjera y concederle al capital internacional, participar en rubros estratégicos de nuestra economía; significando, la intromisión de intereses extranjeros en el control del rumbo económico del país, aceptando a la vez la imposición del “*Modelo Económico Neoliberal*” y la expansión del capital mundial<sup>72</sup>.

A pesar del decrecimiento que enfrentaban las cementeras en México sobrevivieron enlazadas a la frágil demanda del mercado interno y asociadas a las exportaciones a Estados Unidos, permitiéndoles resistir los períodos negativos. Circunstancias que Cemex experimentó desde su nacimiento en 1906, lo que le enseñó a madurar y a perfeccionar sus estrategias, sacándole provecho a las etapas difíciles para convertirlas en negocios.

La gran habilidad de Cemex de hacer negocios, se concretó con su diversificación empresarial colocándose en el campo de la producción de bienes de capital al asociarse con la firma estadounidense F.L. Smith, para la fabricación de maquinarias pesadas. Al tiempo de modernizar su planta en Monterrey,

---

<sup>71</sup> Isabel Morales, *Op. Cit.*

<sup>72</sup> Arturo Ortiz Wadgymar, *Política Económica de México 1982-2000, El Fracaso Neoliberal*, Editorial Nuestro Tiempo, S.A, México, 1999, pp. 13-25.

instalándole su décimo horno; a la vez, el tercero en su planta en Torreón y cuatro más, en Guadalajara. Cada horno tuvo la capacidad de producir 730 mil t/m de cemento Clinker que en suma, elevó la capacidad fabril a 8.97 millones de t/m de cemento Portland al año. Excedentes que destinó para abastecer al mercado interno y exportar altos volúmenes a Estados Unidos<sup>73</sup>.

A pesar de la disyuntiva que azotaba el país, en 1984 Cemex continuó aprovechando las oportunidades instalando un nuevo horno en su planta en Mérida, Yucatán y aperturando una planta en Cancún, Quintana Roo; aumentando el número de plantas instaladas en el país y agrandando su capacidad fabril, con lo cual, abasteció al mercado interno y continuó exportando a Estados Unidos; expansión empresarial que la motivó a recurrir al financiamiento extranjero con la finalidad de cimentar su modernización para integrarse a la competitividad internacional<sup>74</sup>.

### 3.1.- Cemex se Fortalece, 1985

En 1985 Cemex se fortaleció con la llegada a la Presidencia Ejecutiva de la empresa de Lorenzo H. Zambrano, nieto del padre fundador, quién luego de asumir su liderazgo implementó una nueva filosofía de cómo hacer negocios e innovó las técnicas para la modernización del emporio. Equipándola con lo mejor de la tecnología y estableciendo los controles más estrictos de calidad que la colocaron entre las cementeras más competitivas del país, a la vez de consolidarse en el mercado estadounidense. Dinámica que le permitió lograr su consolidación al crecer horizontalmente. Al tiempo de renunciar al proteccionismo que el gobierno mexicano le concedió desde 1940, al otorgarle financiamiento, maquinaria, equipo, tecnología y capacitación<sup>75</sup>.

Fortalecimiento que colocaron a Cemex entre los grupos empresariales más poderosos de Monterrey y de mayor rango competitivo en México y en

---

<sup>73</sup> Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Ibidem.*, pp. 6-7.

<sup>74</sup> Araceli Rendón Trejo, Grupos Económicos en la Década de los Ochentas, Estrategias de Diversificación o Especialización, en revista: *Nueva Época*, UAM, No. 8, México, 1997; Juan Antonio Zúñiga y Fernando Ortega Pizarro, Sobrevivirán solo las grandes empresas, para integrarse a la economía de Estados Unidos, en revista: *Proceso*, No. 0378-10, México, 30 de enero de 1984.

<sup>75</sup> Matías Broschek, *El Inesperado Giro Tecnológico de una Cementera, Caso Cemex*, en revista: *Qué Pasa*, Chile, 3 de junio de 2002; VALMEX, Eventos Corporativos, Cemex: Historia de sus Adquisiciones en México, en Casa de Bolsa: *VALMEX, S.A. de C.V.*, México, 2002, pp. 16-17.

América Latina. Su éxito se hilvanó a raíz de tres recorridos: el primero, abarcó la situación nacional de 1980 a 1982, tiempo en que el sector ratificó su compromiso con el gobierno para impulsar el abasto nacional que avivó la construcción de obras; sin embargo, luego de desatarse la crisis económica ocasionó que la producción se limite frenándose el suministro del país<sup>76</sup>.

El segundo, comprendió de 1982 a 1984, periodo en que la economía nacional se agravó ocasionando que la industria cementera opere por debajo de su capacidad total; orillando a Cemex y a otras cementeras del país a elevar sus exportaciones a Estados Unidos. Y el tercero, despuntó de 1984 a 1986, con un intento reactivador avivado por el consumo nacional y fortalecido por la demanda internacional, que motivaron a Cemex superar las adversidades y enfocarse a su expansión internacional. Expansión conquistado luego de hacerse de los servicios de Cementos Anáhuac en 1987 y Tolteca en 1989, permitiéndole abastecer los mercados de Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe.

Travesías que Cemex recorrió con la finalidad de fortalecerse y consolidarse; colocándose como la primera firma mexicana mejor posicionada en América Latina y con una fuerte visión de internacionalización en la región. Su ímpetu la empujó a dinamizarse, diversificándose en el Turismo, la fabricación de maquinarias y su participación en la petroquímica; encaminándose a una nueva etapa en su reto empresarial, luego de que el país se adhirió a los intereses que representó el GATT en 1985.

### **3.2.- México y su entrada al GATT**

La entrada de México al GATT estableció la integración y dependencia de nuestra economía a la de Estados Unidos al darse paso a la primera vertiente de un Mercado Común de América del Norte, que años más tarde culminaría con el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, EU y Canadá en 1994; representando una sumisión a los intereses estadounidenses y de sus ETN.

Para Cemex, el GATT significó incrementar las oportunidades de hacer negocios con sus socios comerciales en Texas, California y Nuevo México, en Estados Unidos; mercados que arrojaron excelentes dividendos y que la

---

<sup>76</sup>

Abraham Nuncio, Monterrey en su Centro, en revista: *Nexos*, No. 132, México, diciembre de 1988.

convirtieron en *Grande Empresa Mexicana Internacional* (GEMI), teniendo como base de soporte lo mejor de la tecnología. Estructura fabril que la convirtió en una empresa eficazmente competitiva; además de elevar su costo empresarial en ese entonces, valuado en más de US\$400 mdd<sup>77</sup>.

El éxito de Cemex estuvo en que supo comercializar su cemento en Estados Unidos, abasteció su mercado interno y frenó la expansión de las firmas globales en el país; debido a que Cemento Tolteca percibió de su socio global Blue Circle, inversión por más de \$4,440 millones de pesos, monto que se efectuó mediante las oportunidades que facilitó el GATT, destinándose para aumentar la influencia de la cementera global en el mercado mexicano. Ante esta situación, Cemex se deshizo de sus activos en la minería, la petroquímica y el turismo y la reinvertió en más y modernas plantas, con lo cual, controló el 49% del dominio nacional y le restó a Cemento Tolteca influencia en el país<sup>78</sup>.

Otra causa por el que Cemex se deshizo de sus activos en México, fue por las inversiones hechas por la Suiza Holcim/Apasco, la Italiana Italcementi/Moctezuma y la Francesa Lafarge, cementeras globales que buscaron dominar el mercado nacional a través de alianzas estratégicas con cementeras locales; y se efectuó, luego de la apertura del mercado nacional a las inversiones extranjeras, llevadas a cabo con la finalidad de controlar la demanda del mercado nacional<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Cemex: el gigante mexicano del cemento y tercer lugar en el mundo, en revista: *Boletín Panorama Latinoamericano*, Año VII, No. 324, México, 25 de octubre de 1996, p.1.

<sup>78</sup> Carlos Acosta Córdova, Las Empresas Extranjeras Reducen Empleos y Aumentan Ganancias, La Selectividad en Inversión Foránea Consiste en que Venga el que Quiera, en revista: *Proceso*, No. 0445-05, México, 13 de mayo de 1985.

<sup>79</sup> VALMEX, Eventos Corporativos, *Op. Cit.*, pp. 16-17.

### Cemex y Competidoras en México, 1985

Cementeras	Origen de la inversión
1.- Cemento Mexicanos "CEMEX"	C.V / Méx.
2.- Cemento TOLTECA	BLUE CIRCLE/ Gob. de Méx.
3.- Cemento ANÁHUAC	Gob. de Méx.
4.- Cemento APASCO	HOLCIM / Méx.
5.- Cemento CRUZ AZUL	C.V / Méx.
6.- Cemento CHIHUAHUA	C.V / Méx.
7.- Cementos MOCTEZUMA	ITALCEMENTI / Méx.
8.- Cementos LAFARGE	LAFARGE / Méx.

Elaboración: Propia / diversas fuentes.

1, 5, 6.- C.V., Capital Variable de Origen Mexicano.

3.- Gob. de Méx., Empresas Pertenecientes al Gobierno de México.

2, 4, 7, 8.- Capital Nacional y Extranjero, Provenientes de las Cementeras Globales.

Ante esta adversidad, Cemex realizó una agresiva campaña de inversión para establecer nuevas plantas y mejorar tecnológicamente las existentes; y luego de percibir excelentes dividendos provenientes de su mercado regional, nacional e internacional, se encaminó a su especialización que la situó entre las cementeras más importantes a nivel internacional. Posición alcanzada luego de aprovechar las oportunidades que abrió el GATT para consolidarse en el mercado estadounidense.

Por el contrario, la posición de las cementeras de menor simetría en México manifestaron su inconformidad de que el país pertenezca al GATT, ya que la asociación se celebró en términos desfavorables para el progreso económico nacional que acabaríamos siendo absorbidos por el poder económico estadounidense, en razón a que no podemos competir de igual manera con el coloso del norte en proporción a que el avance tecnológico e industrial de sus empresas aventajan por mucho a las mexicanas<sup>80</sup>.

Paradójicamente la adhesión de México al GATT representó para Cemex acrecentar su competitividad, innovar su capacidad fabril y exportar altos volúmenes de cemento a Estados Unidos. Al tiempo de que también, las cementeras globales duplicaron sus adquisiciones en Estados Unidos, Canadá y Sudamérica con lo cual, México quedó en la mira de estos grandes inversores.

80

Fernando Ortega Pizarro, La apertura comercial funciona al revés: las grandes empresas, protegidas, no compiten, en revista: *Proceso*, No. 0560-03, México, 27 de julio de 1987.

Cemex por su parte, previendo la expansión de las firmas globales en su mercado interno, adoptó como estrategia maximizar la capacidad fabril de sus redes de fábricas en el país con la finalidad de cubrir el mercado nacional y prepararse para competirles cara a cara a las firmas internacionales.

### 3.3.- Consolidación de Cemex en México

Al expandirse Cemex por todo el país, conquistó excelentes ganancias que la consolidaron líder indiscutible entre las cementeras en México. Previendo mantener su liderazgo se desligó de sus inversiones en la minería, la petroquímica y el turismo, canalizándolo para la innovación tecnológica de su estructura fabril que le permitió desarrollarse horizontalmente y destacar entre las cementeras nacionales e internacionales. Su consolidación nacional la alcanzó con la compra al gobierno mexicano de Cementos Anáhuac, al facturarle US\$ 227 mdd en 1987; adquisición que le permitió competirle acérrimamente a sus contendientes globales en su mercado interno y a la vez, frenó sus planes de expansión a la Inglesa Blue Circle, ya que también aspiraba adjudicarse Cementos Anáhuac<sup>81</sup>.

Al hacerse Cemex de Cementos Anáhuac le cedió su cobertura de mercado local e internacional, aumentando su capacidad fabril a 15.2 millones de t/m al año, equivalente al 48% del total nacional. Asimismo, Cementos Anáhuac le concedió a Cemex el control de una pequeña flota mercante y de las terminales marítimas *Prieto Veracruz en Veracruz, México* y *West Palm Beach* en Florida, Estados Unidos, terminales marítimas que consolidaron las exportaciones de Cemex en el mercado del norte<sup>82</sup>.

La consolidación de Cemex en México y de sus exportaciones a Estados Unidos catapultaron el éxito empresarial del emporio mexicano comandado por Lorenzo H. Zambrano, quién bajo su talento y liderazgo presenció la consolidación de Cemex anhelado desde 1982 y consumado en 1987; época en que se ejerció una dinámica empresarial que catapultó a Cemex colocarse entre los más competitivos a nivel nacional e internacional, éxito que colocó al

---

<sup>81</sup> Cemex: el gigante mexicano del cemento y tercer lugar en el mundo, *Ibidem.*, p.2.

<sup>82</sup> Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Ibidem.*, pp. 10-11.

Presidente Ejecutivo Lorenzo H. Zambrano miembro distinguido de los grupos corporativos que controlan el mercado mundial del cemento<sup>83</sup>.

### 3.4.- Internacionalización de Cemex, 1987-1990

La internacionalización de Cemex se llevó a cabo al tiempo en que le sacaba ventaja competitiva a su flota mercante y a las terminales marítimas de *Prieto Veracruz* en Veracruz, México y la de *West Palm Beach* en Florida, Estados Unidos, las cuales coadyuvaron en colocar estratégicamente a Cemex en tierras estadounidenses a través de la dinámica y capacidad exportadora, trayendo como conquista excelentes dividendos internacionales que la fortalecieron en su proceso de innovación empresarial y con aporte para la adquisición de nuevas plantas en el país y en el extranjero.

La dinámica exportadora que Cemex logró a nivel internacional la colocaron en 1998, ser catalogada empresa en crecimiento vertiginoso entre las cementeras nacionales e internacionales; demostrando una vez más su capacidad internacional para fortalecer su *joint-ventures* con sus socios comerciales estadounidenses, vínculo que aprovechó para convertirse en accionista en la Compañía Lehigh White Cement Co. después de invertir US\$20 mdd y obtener el 29% de participación; conquista que le permitió extender sus canales y vías de exportación y subcontratación internacional, beneficiándose de las ventajas competitivas y estratégicas que brinda el mercado estadounidense<sup>84</sup>.

La conquista que Cemex logró a nivel internacional se fortaleció con la compra/venta al gobierno mexicano de Cementos Tolteca en 1989, negocio que le concedió mayor participación internacional y dominio total en su mercado interno; transacción celebrada con la finalidad de dinamizarse en su mercado local y detener así, los intentos de expansión de las firmas globales en el país.

Previo a la compra/venta de Cementos Tolteca que hasta entonces, pertenecía al gobierno mexicano y a la Inglesa Blue Circle en 1989<sup>85</sup>,

---

<sup>83</sup> Claudia Villegas Cárdenas, Cemex se Amuralla, en revista electrónica: *2AMERICHE.com*, México, 13 de septiembre de 2004; <<http://2americhe.com/mexico/mexico3.htm>>

<sup>84</sup> Cemex: el gigante mexicano del cemento y tercer lugar en el mundo, *Op. Cit.*, p. 2.

<sup>85</sup> En 1986, la Inglesa Blue Circle sufrió una profunda reestructuración que la obligó a modificar sus negocios y a desprenderse de sus activos en Brasil, Australia, Nueva Zelanda y México, debido a que se encontraba debilitada a consecuencia de la caída de su mercado interno, además de su atraso tecnológico, que la obligó a

desencadenó una contienda entre la mexicana Cemex, la Suiza Holcim y Lafarge, de Francia, todas compitiendo por hacerse de los servicios de la cementera Tolteca; no obstante, los que mostraron mayor interés se centró entre Cemex y Holcim, ambas apostando fuertemente sin embargo, Cemex sacó la delantera al desembolsar más de US\$ 663 mdd<sup>86</sup>; monto que asestó un duro golpe a la expansión de las cementeras globales en el país; y elevó su capacidad fabril de 6.7 a 21.9 millones de t/m al año; conquistando mayor presencia nacional e internacional<sup>87</sup>.

La transacción de Cementos Tolteca se efectuó bajo las reformas consumadas por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari que facilitó a que Cemex se hiciera de los servicios de Cementos Tolteca y de toda una enorme red de fabricas, tales como: Carsa, Preconcreto y Concreto Guadalajara, además de poseer 70 plantas distribuidas en todo el país; activos que colocaron a Cemex controlar el 67% del territorio nacional y convertirse en la mayor exportadora estratégica de Estados Unidos<sup>88</sup>.

Al hacerse Cemex del control absoluto de Cementos Tolteca, le permitió convertirse en la mayor participante en su mercado interno y agigantar su presencia internacional; teniendo a partir de entonces, predominio en los mercados de California, Arizona, Nuevo México, Texas y Florida, en Estados Unidos; adhiriéndose además, al Grupo Blue Circle West en la producción de cemento y concreto premezclado. Figurando en el escenario internacional en el sexto lugar del ranking mundial entre las diez cementeras más prósperas y dinámicas del mundo<sup>89</sup>.

---

deshacerse de sus activos por el mundo; lo cual, la venta de Tolteca se originó como medida para recaudar la urgente recapitalización que le permita continuar competitiva en su mercado interno.

<sup>86</sup> La compra de Cemento Tolteca por Cemex al Gobierno Mexicano, significó una de las mayores hazañas internacional, comparable únicamente con la adquisición efectuada por Lafarge al adquirir Canadá Cement y Cementia. La venta de Cementos Tolteca se realizó debido a que había perdido fortaleza desde 1970 y, a mediados de esa década, cementos mexicanos la igualó en capacidad y producción, superándola en 1980.

<sup>87</sup> Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Op. Cit.*, p. 11; Cemex: el gigante mexicano del cemento y tercer lugar en el mundo, *Op. Cit.*, p. 2; El Revolcón en Cemex, en revista: *Dinero*, No. 66, Colombia, 31 de julio de 1988, pp. 1-6.

<sup>88</sup> Lorenzo Zambrano, *Edición de Aniversario, Op. Cit.*, pp. 1-4; Germano Méndez de Paula, *Op. Cit.*, p. 38; Jaime Ros, *Mexico's Trade And Industrialization Experience Since 1960: A Reconsideration Of Past Policies And Assessment Of Current Reforms*, WTO / Working Paper #186, US, January by 1993, pp.46-47.

<sup>89</sup> Antonio Jáquez, Los seis grupos industriales regiomontanos, aliados al gobierno, en todas las ramas de producción, en revista: *Proceso*, No. 842, México, 21 de diciembre de 1992, p. 7; Sosa Gallardo, María Fernanda, *Grupos Económicos Mexicanos, Cemex: Desarrollo Histórico*, UDLAP / Tesis, Cáp. IV, México, mayo de 2003, pp. 69-71.

### **Cementeras Mundiales, 1989**

1. Lafarge
2. Holderbank
3. Blue Circle
4. Heidelberger
5. Ciments Francais
- 6. Cemex**
7. CBR
8. Italcementi
9. Onoda
10. Nihon

Elaboración: Propia.

Al apoderarse Cemex de Cementos Tolteca, su crecimiento empresarial se aceleró al 120%; progreso que obtuvo mediante las ganancias que arrojaron sus ventas en el mercado interno y sumado, al éxito logrado en el mercado externo; lo cual, reveló la enorme capacidad y madurez empresarial que alcanzó en el país, aunado a lo logrado en Estados Unidos, donde fortaleció sus nexos comerciales que le permitieron, primero, monopolizar el 85% de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos<sup>90</sup>; segundo, mayor capacidad de hacer negocios en aquel país y; tercero, apropiarse de 1989 a 1990, diversas plantas cementeras estadounidenses que transformaron a Cemex en Empresa Transnacional (ETN)<sup>91</sup>.

En el siguiente cuadro, se expone las conquistas efectuadas por la cementera mexicana Cemex en Estados Unidos, con las cuales, fue conquistando este importante mercado considerado el mayor consumidor de cemento en el mundo. Marcando así, el inicio de su transnacionalización al colocar sus inversiones en este importante mercado internacional.

---

<sup>90</sup> Entre 1980 y 1989, sus ventas aumentaron un 185%, sus utilidades en un 200% y los empleos que ofreció en un 242%; pero, en agosto de 1990, ante su acelerada expansión internacional a EU, ésta dictaminó imponerle a Cemex un impuesto del 58% sobre el cemento que ingrese al país, producto del antidumping y que representó, disminuir sus exportaciones a un millón de toneladas; deteniendo así, el éxito exportador emprendido desde 1980.

<sup>91</sup> Fabrizio Mejía Madrid, Frontera Norte: La línea de tu mano, en revista: *Nexos*, No. 161, mayo de 1991; María de los Ángeles Pozas, *Competitividad Emergente y Capital Internacional: El Caso de Monterrey*, Departamento de Sociología / Tesis, The Johns Hopkins University, EE.UU., 19 de abril de 1997, p. 18.

### CEMEX: ADQUISICIONES EN ESTADOS UNIDOS: 1989-1990

Empresas	Instalación Adquirida	Ubicación	Año
Sunbelt Cement Inc.	Distribuidoras de Concreto	Arizona	1989
Sunwards Materials Inc.	Distribuidoras de Concreto	Arizona	1989
National Portland Cement Inc.	1 Molino de Cemento. 1 Cantera y planta de asfalto. 4 Terminales de Distribución.	Florida	1989
Gulf Coast Portland Cement.	Concreto y materiales de construcción	Houston Texas y Austin	1989
Houston Shell & Concrete Inc.	Concreto y materiales de construcción	Houston Texas y Austin	1989
Southern Materials Inc.	Concreto y materiales de construcción	Houston Texas y Austin	1989
Sunbelt Asphalt and Materials Inc.	Concreto y materiales de construcción	Houston Texas y Austin	1989
Eagle Concrete Products, Inc.	Concreto y materiales de construcción	Houston Texas y Austin	1989
Pacific Coast Cement Corp.	6 Terminales de Distribución	California	1990

Fuente: María de Los Ángeles Pozas, p.18.

Las diversas conquistas que Cemex efectuó en Estados Unidos, la llevaron a convertirse en la empresa mexicana de mayor éxito en la década y la número uno de América Latina; controlando uno de los mercados más dinámicos y prósperos del suroeste de Estados Unidos, además de exportar a los mercados emergentes de Centroamérica y el Caribe; crecimiento internacional, catapultado por la eficiente planeación estratégica que colocaron a la firma mexicana transformarse en Empresa Transnacional (ETN)<sup>92</sup>.

### 3.5.- Transnacionalización de Cemex

La conquista transnacional que Cemex protagonizó en Estados Unidos, se consumó a la par de las maniobras realizadas para hacerse de activos cementeros en ese país, los cuales, le inyectaron mayor fortaleza empresarial al obtener ganancias extraordinarias, adquisición de tecnología, control geográfico-

<sup>92</sup>

Cisneros Trujillo, Carolina, *Análisis comparativo de las Fusiones y Adquisiciones en los Planes Estratégicos de las empresas mexicanas: Cemex*, UDLAP / Tesis, Cáp. IV, México, 16 de mayo de 2003; Cemex, *The Economist*, México Business Roundtable, *Cemex*, México, 7 de marzo de 2002, pp.1-7.

comercial y mayor competitividad internacional que la situaron entre las cementeras más prósperas y dinámicas del mundo.

La transnacionalización de Cemex se logró, primero, fomentada por los volúmenes de cemento que exportó durante muchos años a Estados Unidos; segundo, el fortalecimiento de sus vínculos con sus socios comerciales y; tercero, las adquisiciones hechas en aquel país; que en suma coadyuvaron a su internacionalización. Trascendencia internacional emanada desde 1976, año en que inició sus nexos comerciales en Estados Unidos y que a partir de los ochenta, consolidó una enorme red de tránsito comercial que le facilitó de 1986 a 1989, abastecer los mercados sureños de Estados Unidos, desde California hasta la Florida; convirtiéndose en Empresa Transnacional (ETN) en 1989.

*Aciertos que originaron la transnacionalización de Cemex:*

- 1.- Aprovechó la apertura estadounidense al cemento mexicano desde 1976.
- 2.- Sacó ventaja competitiva de su planta “Central Monterrey” en México para abastecer al mercado de Texas.
- 3.- Potencializó sus nexos estratégicos con sus socios estadounidenses.
- 4.- Controló el desabasto de la zona suroeste de Estados Unidos.
- 5.- Explotó la calidad y aceptación del cemento mexicano en Estados Unidos.
- 6.- Conquistó activos cementeros en Estados Unidos, y
- 7.- Detonó la capacidad fabril de sus plantas en México para acrecentar sus exportaciones.

Acciones que le permitieron a Cemex consolidarse estratégicamente en Estados Unidos, conquistar ganancias y liderazgo internacional, al tiempo de fortalecerse en México, donde tiene establecido sus centros de operaciones en Monterrey, Nuevo León. Estado donde maniobra estratégicamente el control de sus activos internacionales y el suministro de su mercado interno; sagacidad que colocaron entre las firmas internacionales más rentables del mundo y la primera en América Latina.

### 3.6.- Antidumping en Estados Unidos

La transnacionalización de Cemex en Estados Unidos se obstruyó al tiempo en que las cementeras locales al verse amenazadas frente al avance incesante de la firma mexicana en sus mercados locales, tomaron como represalia frenar las exportaciones de Cemex en el país; a través de una demanda interpuesta ante el Ministerio de Comercio y la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos, donde acusaron a la firma mexicana de vender su cemento a muy bajo precio frente a lo establecido y que es catalogado como “Antidumping”. Iniciándose las averiguaciones previas decretadas por el gobierno estadounidense el 26 de septiembre de 1989, en respuesta a los reclamos interpuestos por el grupo que integraban la “Meridional/Grada”.

El Grupo o Comité Hoc estaba conformado por los ocho Estados más meridionales de Estados Unidos que abarcaba desde California hasta la Florida, los cuales, expusieron ante su gobierno que la firma mexicana realizó ventas desleales en la región que les causó pérdidas multimillonarias e influencia en el mercado; exigiendo ante este atropello la aplicación de la “*Ley de tarifas de 1939*”, que hace referencia a las condiciones que son considerados como Antidumping; protesta que concluyó, a que la Ley sea aplicada, desde su promulgación, en contra de Cemex.

Los integrantes de la “Meridional/Grada” argumentaron entre otras cosas, que el cemento mexicano exportado en el país se distribuyó a través de Sunbelt Cement Inc. y Sunwards Materials Inc. localizadas en Arizona desde donde operaban en la región y de los 80 millones de t/m que se consumieron en esa época, 15 millones de t/m fueron importados. Destacándose la firma mexicana Cemex como la mayor proveedora al facturar más de US\$124 mdd, equivalente al 22% de las importaciones de 1986 a 1989. Colocando a México con el 29% de las importaciones del mercado estadounidense, nivel más alto nunca antes registrado por ningún otro país desde 1988. Y aconteció en los años en que el consumo se estancó, sentenciando a las cementeras locales a su aniquilamiento y la desaparición de algunas de éstas<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Robert Cook, Cemex Case, Cement Export From Mexico, en: *TED Case Studies*, Volume 3, Number 2, U.S., 2 June by 1994, pp. 1-2.

El Grupo o Comité Hoc argumentó de la existencia de 141 cementeras estadounidenses antes de 1986, empresas que decrecieron a 134 en 1989 y entre éstas, 67 estaban en peligro de desaparecer; las razones, indicaron, fueron provocadas por las exportaciones que Cemex comerció en Estados Unidos desde 1986 hasta 1989; facturaciones que ocasionaron el colapso y la venta de plantas fabriles ubicadas en la región suroeste de Estados Unidos. Contexto que obligó al grupo “Meridional/Grada” interponer una demanda en contra de Cemex ante los tribunales y el gobierno estadounidense<sup>94</sup>, con el fin de frenar las exportaciones a Estados Unidos.

El gobierno estadounidense luego de analizar las investigaciones de la Comisión de Comercio Internacional dictaminó, el 13 de agosto de 1990, sentencia en contra de Cemex obligándola a reparar los daños ocasionados a la “Meridional/Grada”. Pagando además, una tarifa de depósito de derecho de Antidumping del 43% en las exportaciones futuras a Estados Unidos; restringiéndole exportar altos volúmenes de cemento a ese país. En suma, Cemex se enfrentó a nuevos dilemas de carácter internacional en su proceso de transnacionalización<sup>95</sup>.

En ese año a pesar de las barreras arancelarias en Estados Unidos, Cemex incrementó sus ventas totales de US\$102,603 mdd a US\$1 billón 396,539 mdd; creciendo también, sus activos de US\$289,499 mdd a US\$3 billones 901,189 mdd. Fortuna consolidado en relación a la reactivación de las inversiones en su mercado interno que le concedieron ventas y ganancias por 5.3% y 7%; dividendos que enaltecieron la fortuna de Cemex y aminoraron el peso de las restricciones arancelarias emanada de su expansionismo internacional<sup>96</sup>.

Asimismo, la solidez en el crecimiento y expansión internacional de Cemex, fortalecida por la experiencia adquirida en su mercado interno desde antaño, le otorgaron habilidades para surcar las adversidades económicas-comerciales, como lo acontecido con el Antidumping en Estados Unidos; por lo que enfrentarse

---

<sup>94</sup> Las ventas netas de los productores locales en Estados Unidos decrecieron en un 11% de 1986 a 1988 y mostraron un margen de crecimiento del 4% en 1989; representando pérdidas para los cementeros estadounidenses, al percatarse de la caída de sus ventas del 7% en 1986 y al 2.4% en 1988; aumentando al 3.1% en 1989; manifestándose la vertiente que orilló a los empresarios de la Meridional/Grada a señalar a Cemex como responsable de esta debacle.

<sup>95</sup> Robert Cook, *Ibidem*, p.3.

<sup>96</sup> Fernando Ortega Pizarro, Perdieron en 82 y arrebatan en 90, Los banqueros recuperan el "alma del poder empresarial", el regreso de los "súper-ricos", en revista: *Proceso*, No. 707- 05, México, 21 de mayo de 1990; Carlos Acosta y Fernando Ortega, Ahora, tras los bancos, El Estado adelgaza para que las paraestatales engorden a los grupos privados, en revista: *Proceso*, No. 758- 10, México, 13 de mayo de 1991.

a los dilemas del mercado estadounidense no fue un caso aislado, ni tampoco un problema que merme su potencial internacional.

### 3.7.- Estrategias de Diversificación de Mercados

Luego del fallo emitido por la Comisión estadounidense de Comercio Internacional en contra de Cemex, se enfocó a rediseñar su estrategia de diversificación de mercado a raíz de la caída de sus exportaciones a causa de las barreras arancelarias aplicadas en su contra; disminuyendo sus exportaciones a Estados Unidos en un 64%; pasando de 4.6 millones de t/m en 1988 a 1.5 millones de t/m en 1991; suceso que generó pérdidas por más de US\$206 mdd; contexto que evidenciaba lo negativo que es depender de un mercado<sup>97</sup>.

Razón por lo cual en 1991, Cemex determinó abrirse a la competitividad que distan la conquista de nuevos mercados internacionales; para ello, elaboró dos estrategias fundamentales que consistió, la primera, consolidarse en Estados Unidos como empresa autónoma sin depender de las importaciones provenientes de México; la segunda, establecer un negocio de Comercio Internacional (*Trading Internacional*), que tenga como objetivo localizar y distribuir el cemento a los nuevos mercados internacionales. Primicias que coadyuvaron a la consolidación de Cemex como Empresa Transnacional<sup>98</sup>.

La dinámica para lograr la consolidación internacional de Cemex consistió en la creación de un sistema conocido como “*CEMEX WAY*”; método creado con el propósito de intensificar la internacionalización de Cemex, equipándola con lo mejor de la tecnología y los controles más estrictos de calidad a nivel internacional. Procedimiento que colocaron a Cemex en una posición más competitiva frente a las grandes competidoras globales; estableciendo entre sus principios seis acciones estratégicas, los cuales son<sup>99</sup>:

1. Reducir significativamente la base de costos en la producción.
2. Integrar velozmente a las nuevas adquisiciones al modelo de desarrollo del emporio.

---

<sup>97</sup> Alfredo Salomón, *Ibidem*, p. 10.

<sup>98</sup> Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Ibidem*, p. 17.

<sup>99</sup> Cemex, *The Economist, Op. Cit.*, pp.1-7.

3. Consolidar una cultura común para toda la Organización.
4. Optimizar los mecanismos para alentar la innovación.
5. Acrecentar una destreza para implementar nuevas tecnologías y;
6. Mejorar el nivel de conocimiento y flexibilidad del equipo directivo para concebir un ambiente de fácil manejo que permita movilizar a los ejecutivos por toda la red global del emporio.

### 3.8.- Entrada de Cemex a España

A través de la estrategia de diversificación de mercados, Cemex emprendió su crecimiento internacional articulado en el prometedor mercado de Europa, particularmente en España. País que abrió sus fronteras al nuevo ciclo expansionista de Cemex en 1992, con la compra de las compañías “*Industria Valenciana de Cementos Portland*” y “*Industria de la Construcción, S.A.*”, conocida como *Sansón*; ambas otorgaban grandes posibilidades de crecimiento internacional ya que en conjunto maquinaban más de 11.5 millones de t/m al año; controlaban el 28% del mercado nacional y gozaban más del 70% de presencia en el país<sup>100</sup>.

Para ambas adquisiciones, Cemex desembolsó US\$1,800 mdd<sup>101</sup>, monto que significó ser la primera cementera transnacional de América Latina que efectuaba importantes inversiones por el mundo. Transferencias que la colocaron pasar del sexto sitio a la cuarta posición mundial; produciendo en total más de 35 millones de t/m al año. Convirtiéndose en la primera productora y exportadora de cemento blanco en el mundo. Globalizándose a efecto de las conquistas celebradas en Estados Unidos, España y el Caribe<sup>102</sup>.

El fortalecimiento internacional que Cemex alcanzó hasta entonces, residió en la solidez de su mercado interno que la proyectó avanzar a la conquista de las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales. Contexto que supo interpretar con la compra de las cementeras españolas; activos que proyectaron

---

<sup>100</sup> Apuntes de Coyuntura, Estrategias de las Grandes Empresas Latinoamericanas, El Caso Cemex, en Revista: *Comercio Exterior*, Vol. 55, Núm. 5, México, mayo de 2005, p. 430.

<sup>101</sup> La estrategia que Cemex aprobó para fortalecer su transnacionalización se centró en la exclusión de socios locales o extranjeros en la toma de decisiones del corporativo, e intensificó sus inversiones en los mercados del exterior a través de la creación de nuevas subsidiarias o, la adquisición del 100% de las empresas existentes en otros países.

<sup>102</sup> María de los Ángeles Pozas, *Ibidem*, p. 20; Apuntes de Coyuntura, *Op. Cit.*, p. 430.

internacionalmente las inversiones mexicanas por Europa y posicionaron a Cemex ser la mayor empresa latinoamericana con grandes activos en el extranjero<sup>103</sup>.

La transnacionalización de Cemex, por otra parte, se consolidó por el apoyo brindado por el gobierno mexicano<sup>104</sup> que colaboró a su fortalecimiento internacional; destinando financiamiento a las empresas que son piezas claves de la economía mexicana con el propósito de prepararlas para la competitividad internacional, previo a la entrada de México al Tratado de Libre Comercio (TLC); por lo que fortalecer a las empresas mexicanas se convirtió en un asunto de interés estratégico para el país<sup>105</sup>.

Asimismo, el gobierno mexicano en su afán de coadyuvar a la internacionalización de Cemex, le concedió asesoramiento sobre el destino prometedor del Comercio Internacional (*Trading Internacional*); recomendación que Cemex aprovechó para transitar exitosamente en los mercados internacionales; participando dinámicamente en las economías de Estados Unidos, España y Cuba, en el Caribe; en este último país, Cemex aceleró su participación accionaria con la *Unión de Empresas Productoras de Cemento* convirtiéndola en un mercado estratégico para su incursión en el Caribe en 1992<sup>106</sup>.

La participación de Cemex en los mercados internacionales le otorgaron multiplicidad de dividendos, hacerse de mayor experiencia y competitividad internacional que la fortalecieron previo a la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, Estados Unidos y Canadá. Contexto internacional que obligó al gobierno mexicano subsidiar a través de financiamiento y asesoría técnica a las empresas estratégicas del país, con la finalidad de prepararlas para la competitividad internacional. Conservando en manos mexicanas las empresas

---

<sup>103</sup> Alberto Aguirre, Salidos del Tecnológico, los herederos del grupo monterrey llegan a la dirección, en revista: *Proceso*, No. 812- 04, México, 25 de mayo de 1992; La Inversión Extranjera Directa En América Latina, la transnacionalización de Cemex, en revista: *CEPAL*, Santiago de Chile, 2004, pp. 53-54.

<sup>104</sup> Así lo señaló la revista neoyorquina *Business Week*, al calificar a Cemex como "Amigo de Carlos Salinas de Gortari" al gozar de los beneficios que éste le brindó; por su parte, *Forbes* enlistó a Cemex entre el grupo de los 289 hombres más ricos del mundo, su riqueza se debió al apoyo que recibió de manos del gobierno mexicano para fortalecer a la industria de origen familiar.

<sup>105</sup> Rafael Rodríguez Castañeda, La Élite Empresarial de Salinas, Azcárraga, 2,800 millones de dólares; Slim, 2,100 millones de dólares; Zambrano, 2,000 millones de dólares, en revista: *Proceso*, No. 819- 01, México, 13 de julio de 1992.

<sup>106</sup> Homero Campa, *200 Empresas Mexicanas y Subsidiarias Estadounidenses Invierten y Comercian con Cuba*, en revista: *Proceso*, No. 839- 22, México, 30 de noviembre de 1992.

estratégicas, desde los bancos hasta la ambicionada compañía petrolera PEMEX<sup>107</sup>.

El éxito internacional que Cemex conquistó en el mercado global se logró, en primera, por la dinámica de la diversificación de mercados; en segunda, por la cada vez mayor solidez de su mercado interno y; en tercera, por el apoyo recibido en manos del gobierno mexicano previo a la entrada del TLC. Dinámica internacional avivada desde mediados de los ochenta y principio de los noventa<sup>108</sup>; época en que se aceleró la apertura y competitividad de los mercados internacionales. Periodo en que el gobierno mexicano colaboró en el fortalecimiento de las empresas estratégicas del país, para dotarlas frente a la competitividad que representan las firmas globales en el mercado interno y externo<sup>109</sup>.

### **3.9.- El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, Estados Unidos y Canadá, 1994**

El 1 de enero de 1994 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, Estados Unidos y Canadá; hecho que privilegió las condiciones de Cemex en Estados Unidos acordado con México desde 1990; tiempo en que se negoció establecer el Antidumping en el marco del libre comercio como vía para solucionar las diferencias comerciales entre ambos países. De esta manera y aprovechando el TLC, Cemex estableció la subsidiaria Cemex-USA en la región que controlaban el grupo de la "Meridional/Grada", teniendo como prioridad vigorizarse en Estados Unidos como empresa autónoma sin depender de las importaciones provenientes de México; alcanzando con ello, mayor solidez internacional en el mercado estratégico de Estados Unidos<sup>110</sup>.

---

<sup>107</sup> Stephen Baker, (Traducción: Enrique Maza), "Business Week" describe a la élite de los negocios en México. "Al inclinarse por sus cuates, Salinas no hace gran cosa por diversificar el poder económico", en revista: *Proceso*, No. 769- 01, México, 29 de julio de 1991.

<sup>108</sup> A mediados de los ochenta y principio de los noventa, la economía mundial se concentraba en un proceso complejo de mutabilidad global y fue en resultado de la creciente globalización que conlleva, por vez primera, la coexistencia de procesos económicos que forman parte de una única manifestación: el Capitalismo Global.

<sup>109</sup> Carlos Acosta, Presentes en cada momento de la vida de los mexicanos, Las empresas de los grandes del dinero en el país, en revista: *Proceso*, No. 819- 02, México, 13 de julio de 1992; Rainer Dombois, *Modernización Empresarial: Tendencias en América Latina y Europa*, "México", Ludger Pries (Editores), Nueva Sociedad, Venezuela, 1993, pp. 81-110.

<sup>110</sup> Carlos Acosta, Estudio entregado al Congreso de Estados Unidos, Inversiones en petroquímicas, si México la concesiona toda, en revista: *Proceso*, No. 762- 04, México, 10 de junio de 1991; Paul Craig Roberts, Et. Al., *La Revolución Capitalista en América Latina, La transformación Económica de Latinoamérica*, México, Oxford,

No obstante, un año antes de la entrada del TLC, en México se desencadenaron fuertes críticas a manera de protesta en contra del gobierno por colocar al país en disparidad competitiva frente a los grandes intereses transnacionales; pese a ello, Cemex vio en el TLC la oportunidad de lograr su consolidación internacional en el mercado estadounidense; mientras que para el resto de las firmas mexicanas y en particular, la economía del país, consideraban desventajoso competir con las empresas tecnológicamente más avanzadas de Estados Unidos y Canadá<sup>111</sup>.

Pese a las protestas que generó el TLC en México, éstas no imposibilitaron la apertura de las fronteras del país en 1994; contexto que favoreció las condiciones de Cemex en Estados Unidos, al posicionarse mediante su superioridad competitiva sobre las incompetentes cementeras agrupadas en la "Meridional/Grada" que operaban en la región suroeste de esa nación; rivalizándolas a través de las subsidiarias "Sunbelt Cement Inc." en Arizona y "Pacific Coast Cement Corp." en California; ambas engranadas en la red global estratégica de Cemex, misma que le permiten contender cara a cara a sus más cercanas competidoras globales<sup>112</sup>.

En 1993 Cemex nuevamente figuró en el mercado estadounidense al encontrarse entre las firmas que proveían a ese país; colocando a México como la segunda mayor exportadora al destinar más de 863 mil t/m de concreto al año, equivalente al 11.1% de las importaciones que requirió Estados Unidos; únicamente superada por Canadá, cuyas exportaciones fueron mayores a 4000 mil t/m de concreto al año, representando el 51.4% de las importaciones estadounidenses. Y con la entrada del TLC en 1994, Cemex reposicionó su condición geoestratégica comercial en Estados Unidos.

---

University Press, México, 1999, pp.10-28; Briseida Lavielle y Diego Granados, Exportación e Importación, México / EU, Dos Polos que se Complementan, en revista: *Mundo Ejecutivo*, Num. 256, México, agosto de 2000, pp.15-19.

<sup>111</sup> Enrique Semo, La economía mexicana, la más parecida al modelo asiático: *Business Week*, Salinas seduce a Estados Unidos con obreros "productivos, controlados y baratos", en revista: *Proceso*, No. 861- 19, México, 3 de mayo de 1993; Carlos Puig, Un documento "confidencial" analiza al país ante la sucesión presidencial. Focos rojos del Banco Mundial en México: Fracaso del TLC, mayor pobreza, menos democracia y más tensiones en el PRI, en revista: *Proceso*, No. 875- 04, México, 9 de agosto de 1993.

<sup>112</sup> Carlos Acosta, Quiénes son y cuánto tienen los que van a financiar al PRI, El gobierno pasa factura a los beneficiarios de la venta de bancos y paraestatales, en revista: *Proceso*, No. 853- 06, México, 8 de marzo de 1993.

### Países Exportadores de Cemento a Estados Unidos: 1993

(Miles de Toneladas Cortas)

País	Cantidad	%
Canadá	4000	51.4
<b>México</b>	<b>863</b>	<b>11.1</b>
España	658	8.5
Colombia	606	7.8
China	315	4.0
Grecia	311	4.0
Venezuela	295	3.8
Otros	733	9.4
Total	7782	100

Fuente: Alfredo Salomón, p. 9.

Los analistas internacionales de Business Week y Forbes, colocaron a Cemex como la primera empresa latinoamericana emprendedora que se destacó entre las más competitivas a escala global, debido al éxito internacional que conquistó en Estados Unidos, España y el Caribe en 1994. Reconocimiento internacional obtenido tras hacerse de las cementeras "C.L Pharris" de California y "Southern Materials" en Austin, Texas y; haber consolidado en septiembre de ese año, la primera fábrica de cemento "Balcones" en New Braunfels, Texas, con capacidad de 900 mil t/m de concreto al año<sup>113</sup>.

Entre las conquistas que Cemex realizó en Estados Unidos, sobresalieron las cementeras "Sunbelt Corp." y "Pacific Cement Corp." ambas presentaron una estructura y diversificación que incluyó la fabricación de Cemento, concreto, terminales marítimas, terminales de distribución, canteras de agregados, proveedoras de materiales de construcción y empresas de transportes. Transformando a Cemex en productora y mejorando sus condiciones geoestratégicas en ese país; surgiendo así, Cemex-USA, filial con autonomía propia pero sujeta a los mandos de operación de la central en México.

Paralelo al éxito internacional que Cemex protagonizaba en 1994, la economía mexicana entró en crisis desatando la fuga de capital nacional y

113

Felipe Cobián y Fernando Ortega Pizarro, Calificado por Business Week como miembro de la "plutocracia protegida de Salinas", el magnate regaña al gobierno: más libertad, más apoyo judicial y más negocio, reclama el nuevo presidente de los banqueros, Roberto Hernández, en revista: *Proceso*, No. 880- 01, México, 13 de septiembre de 1993; Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Op. Cit.*, p. 17.

extranjero, lo que impulsó a Cemex a llevar sus inversiones a Panamá, en Centroamérica y a Cuba, en el Caribe; en este último, Cemex consolidó sus inversiones con “*La Unión de Cementeros Cubanos*”, originando el surgimiento de la cementera “El Mariel”, cuya operación se la adjudicó Cemex, empresa conjunta valuada en US\$80 mdd, de lo cual, Cuba contribuyó con la mitad de la inversión a través de sus instalaciones; y el resto, Cemex lo consumó con US\$20 mdd a través de swaps<sup>114</sup> y, US\$20 mdd más en efectivo que otorgó el Banco Mexicano de Comercio Exterior (BANCOMEXT)<sup>115</sup>.

Ante el contexto negativo que México experimentó en ese año, Cemex por su parte se concentró en su expansionismo a los mercados más desarrollados y emergentes de la región, destacando Estados Unidos, España, el Caribe, Centroamérica y Sudamérica; dicha expansión se debió a las oportunidades de crecimiento que los mercados internacionales ofrecieron, como consecuencia de la globalización y del capitalismo mundial que originaron cuatro fenómenos circunstanciales<sup>116</sup>:

1. Mayor auge comercial a escala internacional.
2. Globalización de las economías a causa de las empresas transnacionales.
3. Mayor competitividad internacional intensificado entre los integrantes de la tríada y las economías emergentes.
4. Innovación tecnológica para la eficiencia productiva.

---

<sup>114</sup> Los Swaps son esquemas financieros que combinan el pago de deuda por inversión, con inyección directa de capital, dicho esquema se aplicó en tres proyectos de inversión en áreas prioritarias de la Isla: Turismo, Cemento, y Petróleo.

<sup>115</sup> Homero Campa, Grupo DSC y Cemex, los primeros beneficiarios, México cobra a Cuba parte de su deuda de 310 millones de dólares mediante "swaps", en revista: *Proceso*, No. 910- 31, México, 11 de abril de 1994.

<sup>116</sup> Kerry A. Dolan, Cement Meets The Cyber World, in Magazine: *Forbes*, U.S.A., June 15, 1998; Rainer Dombois, *Op.Cit.*, pp. 81-110.

## Capítulo IV

### CEMEX EN EL MERCADO CENTROAMERICANO

La participación de Cemex en Centroamérica se suscitó a secuelas de dos importantes razones; la primera, se efectuó a consecuencia de la crisis económica que ahogaba a su mercado interno y que originó la reorientación de su estrategia corporativa al direccionar sus inversiones a nuevos y atractivos mercados en la región; la segunda, se efectuó en devenir a la competitividad internacional que otorgaba la apertura de los mercados internacionales, producto de la globalización, misma que fue catapultada por las ETN en la búsqueda de nuevos mercados de expansión, consolidándose a través de la IED que los países de la región requirieron a fin de reorientar el rumbo económico de sus economías locales. Factores claves que orientaron a Cemex a consumir sus inversiones estratégicas en el Istmo.

Inversiones realizadas desde principio de los noventa, época en que Centroamérica se trasformó en área indispensable y prominente para la expansión de las transnacionales provenientes de países desarrollados y en vías de desarrollo como es el caso de México, que a principio de esa época, sus emporios se aventuraron a la conquista del mercado estratégico del Istmo trasladando para entonces, relevantes inversiones para la adquisición de importantes empresas en la región.

Cemex se destacó entre las empresas mexicanas que se aventuraron a realizar fuertes inversiones en la región y que coadyuvó al desarrollo paulatino de Centroamérica, ofreciendo servicios de primera necesidad tales como el cemento y derivados, materiales que son imprescindibles para la industria de la construcción y de los cuales, Cemex es especialista en su fabricación. Productos que desde antaño el emporio mexicano distribuyó en el Istmo, tiempo en que enarboló socios estratégicos que le permitieron asentarse en Centroamérica en 1994<sup>117</sup>.

---

117

“Mercado en Ebullición, Los negocios han estado más calientes que nunca en el istmo centroamericano en el último año”, en revista: *América Economía*, No. 235, México, julio 12 al 25 de 2002.

En ese año, se desató en México una fuerte crisis económica<sup>118</sup> que provocó el éxodo masivo de inversores extranjeros y nacionales en la búsqueda de nuevos mercados; razón por lo cual, los empresarios nacionales eligieron desplazarse a Centroamérica al considerarla prominente, estratégica y favorable para la internacionalización de las divisas de origen mexicano; bajo esta dinámica, Cemex efectuó importantes inversiones en la región al figurar entre las primeras que decidieron conquistar el mercado del Istmo<sup>119</sup>.

Por su parte, Centroamérica brindó amplias oportunidades de expansión y consolidación internacional a las firmas provenientes de México, mismas que les ofreció amplias ventajas competitivas y comparativas que comparten entre sí, las cuales son: vínculos comerciales, lazos históricos, lingüísticos, culturales y fronterizos; factores que le otorgaron a Cemex facilidad de aceptación, expansión y consolidación regional. Las ventas que Cemex consumó en Centroamérica desde 1994 al 2002, la consolidaron en la región y la colocaron entre las tres mayores cementeras más prosperas del mundo. Colocando a la región en un mercado geoestratégico para su coexistencia global.

#### **4.1.- Exportación Cementera de México a Centroamérica**

La presencia de Cemex en el mercado centroamericano se remonta desde mediados de los años ochenta, época en que el emporio exportó fuerte volúmenes de cemento a la región. Cimentando desde entonces, importantes vínculos comerciales mediante alianzas estratégicas con socios locales *-Joint-Ventures-* principalmente en los mercados de Panamá, Costa Rica y Nicaragua. Nexos que le permitieron a Cemex concentrar sus inversiones en el Istmo a principio de los noventa<sup>120</sup>.

Las exportaciones que Cemex consumó a Centroamérica en esa época, las realizó a través de los estratégicos puertos internacionales de Guaymas, Sonora y

---

118 Crisis que se desató a consecuencia de la caída de los precios internacionales del petróleo, la apertura de nuestra inmadura economía a la competitividad internacional y por el endeudamiento de nuestro país con las Instituciones Financieras Internacionales, factores que colapsaron el rumbo económico de México.

119 Gregorio Vidal, *Op. Cit.*, pp. 141-151.

120 Debido a que la región, además de ser atractiva en la captación del cemento mexicano, también es la puerta de entrada para los mercados del Caribe y Sudamérica; ya que la afinidad histórica y cultural de estas regiones son de fácil conquista dentro del sistema de competencias globales entre las ETN de los países centrales y otros países emergentes, como es el caso de México y en especial Cemex.

Manzanillo, Colima, en el Pacífico; aunados a los de Veracruz y Tampico, en el Golfo de México; éstos fueron y son vías primordiales de entrada y salida de mercancía en el mundo; además de que constituyeron más del 50% de las exportaciones de cemento a los mercados externos. La importancia de éstos, imperó en su ubicación geográfica, alcance estratégico y logística eficiente, apoyados por el transporte ferroviario con capacidad de acarrear altos volúmenes de cemento a las terminales marítimas equipadas con tecnología mecanizada que la transbordaba a los buques comerciales con destino a Estados Unidos, Centroamérica, el Caribe, Sudamérica, Asia, Medio Oriente y África<sup>121</sup>.

Dichas exportaciones se realizaron mediante estratégicas rutas marítimas que distan de los océanos Pacífico y Atlántico, diseñados y proyectados desde la central en Monterrey, donde Cemex tiene su centro de operaciones y en la que se planificaron las vías comerciales que surcaron los buques mexicanos con destino a los mercados internacionales. En este contexto sobresalen las cementeras Guadalajara y Tolteca, filiales de Cemex que por su ubicación estratégica, geográfica e importancia fabril, fueron las abastecedoras de los puertos de Manzanillo y Veracruz, donde los buques cargueros zarparon por primera vez en 1985, con dirección a los mercados de Centroamérica y el Caribe.

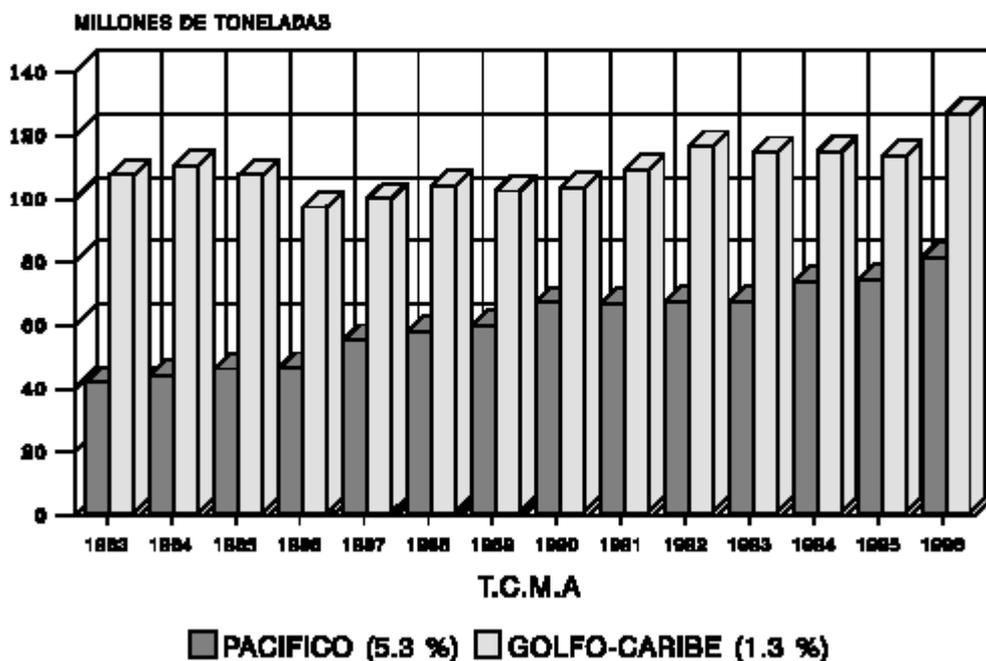
Cemex coadyuvó a que las principales terminales marítimas del país progresen paulatinamente a un 5.3 % anual, en el Pacífico y 1.3 % en el Golfo de México. Hecho que se inició en 1985 y se consumó en 1996, con la transformación de la firma mexicana en empresa global; destacándose entre las mayores productoras y comercializadoras del mundo; lo que representó que el tráfico comercial que se desarrolló entre ambos litorales del país se maximicen en consecuencia a la dinámica comercial que México sostuvo con el mundo y en particular, con Centroamérica y el Caribe, donde Cemex se encuentra operando.

---

121

José, Martínez, *Capítulo I, Los Principales Proyectos de Construcción de Infraestructuras del Transporte en el Istmo de Tehuantepec en la Década de los Noventa Hasta el Presente*, CIESAS, México, 2001, pp. 41-46; Carlos Daniel, Martner Peyrelongue, Gilberto, Ruiz Gámez, *Integración Modal y Competitividad en el Puerto de Manzanillo, Colima, Sistema de Comunicaciones y Transporte (SCT) Y el Instituto Mexicano del Transporte (IMT)*, en revista: *Publicación Técnica*, No. 99, México, febrero de 1997, pp. 1-70.

## MOVIMIENTO DE CARGA EN LOS LITORALES DEL PACIFICO Y GOLFO-CARIBE



Fuente: Carlos Daniel, Martner Peyrelongue, Gilberto, Ruiz Gámez, p 25.

### 4.2.- Cemex en Centroamérica y el Escenario Internacional, 1994-1998

La incursión de Cemex a Centroamérica se consumó a principios de los noventa, a consecuencia a la crisis económica de su mercado interno, la apertura de los mercados internacionales y motivado por la alternancia de sus ciclos de producción y expansión que la orientaron a acercarse a los productores locales de la región con la finalidad de negociar la compra de empresas cementeras en los países de Honduras, Costa Rica y Nicaragua en 1993, sin embargo, dicha experiencia no rindió fruto ya que no se logró concretar ninguna operación<sup>122</sup>.

No obstante, el interés de Cemex por asentarse en Centroamérica se suscitó por los excelentes dividendos captados de sus ventas en la región desde mediados de la década de 1980, período en que inició sus exportaciones. Y a razón de las condiciones perpetradas en México aunado a los factores externos<sup>123</sup>, se internacionalizó en los mercados emergentes<sup>124</sup>, tales como

<sup>122</sup> Lucía Domville, Inquietud y Confusión de Inversionistas, Analizará Cemex la Exención de 50 Millones de Acciones, en: *El FINANCIERO*, México, viernes, 26 de marzo de 1993, p. 12.

<sup>123</sup> La economía mexicana se ahogó en su debacle sexenal producto de la inestabilidad política de 1994 a 1995, que colapsó a la devaluación del peso mexicano y por la crisis política desatada con la muerte del candidato

Centroamérica, en particular en Panamá en 1994, con la adquisición de la paraestatal Cementos Bayano, instituida en 1975<sup>125</sup>.

Previó a la privatización de Cementos Bayano, maquilaba 450 mil t/m de concreto al año y controlaba el 40% del mercado local. Debido al deterioro fabril, fue integrado al programa de desincorporación y privatización. Suceso que motivó la participación de Cemex para hacerse de la firma el 20 de agosto de 1994; año en que la modernizó, instalándole controles ambientales, tecnología operativa e innovación comercial. Pagando US\$60 mdd al gobierno panameño, luego de ganarse la subasta a través de la Corporación Panameña de Cemento (Copacem), con la cual, conquistó el 95% de los 10 millones de acciones de la firma y el 5% restante quedó en manos de los empleados<sup>126</sup>.

Ante este éxito, el Director General de Cemex Lorenzo H. Zambrano consideró que la adquisición de Cementos Bayano representó un importante paso en la estrategia global de expansión por los mercados de Latinoamérica y por primera vez, su permanencia en el mercado de Centroamérica. Recalcó además, que aunque la planta panameña atiende únicamente el mercado doméstico, Cemex evaluará la posibilidad de exportar parte de su producción a otros países de la zona. Por ello, la adquisición de la cementera Bayano fue estratégica ya que permitirá en un corto plazo, la consolidación de la firma mexicana en el mercado del Istmo<sup>127</sup>.

La adquisición de Cementos Bayano, se efectuó a través de los vínculos comerciales que Cemex conservó con sus socios comerciales de aquel país, que

---

presidencial Luis Donald Colosio, agravándose con el surgimiento armado en Chiapas que detonó la crisis mexicana. Aunada a las fuerzas insaciables del capitalismo global bajo el mando central de los organismos internacionales, como son: el FMI, BM y el Gobierno Monopolista de Estados Unidos, conocido como el Hegemónico Consenso de Washington que dominaron el rumbo económico y político de México. Ocasionando que los problemas del país se recrudezcan y orienten a los inversionistas nacionales mirar hacia los mercados emergentes de la región. Sobresaliendo Centroamérica como área natural que acaparó la desbandada de las inversiones mexicanas en la región.

124 El crecimiento de Cemex en el escenario internacional se suscitó por la agresiva estrategia de expansión que desarrolló para penetrar a nuevos y diversos mercados en el mundo. Surgiendo como la mayor firma en América Latina y figurando entre las cementeras globales del mundo.

125 Arturo Ortiz Wadgymar, Política Económica de México 1982-2000, *Ibidem*, pp. 167-172; Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Ibidem*, pp. 21-22; Armando Torres, Fortalece Cemex su Presencia en Latinoamérica, en: *EL FINANCIERO*, México, viernes, 19 de agosto de 1994, p. 14.

126 Adquiere Cemex en 57.66 mdd la Planta Panameña Bayano, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 20 de agosto de 1994, p.4.

127 A la vez que Cemex logra dar sus primeros pasos en Centroamérica, también se expande por Sudamérica con la compra de Cementos Vencemos en Venezuela, activo que la convierte en la más grande cementera del continente desde 1994, al poseer una capacidad de producción superior a los 40 millones de toneladas anuales. Efectuándose la compra, luego de que Cemex firmó una alianza estratégica con la familia Venezolana Mendoza, para apropiarse de la Corporación Venezolana de Cementos (Vencemos) por la cantidad de US\$142 mdd, con capacidad de producción de 4 millones de ton. al año.

le permitieron hacerse del mercado panameño en 1994. Catapultando su liderazgo internacional al proveer los mercados emergentes de la región, donde las cementeras globales europeas y estadounidenses aún no tenían injerencia, lo que le permitió a Cemex expandirse y ganarles terreno a los productores locales y globales.

Luego del control de Cementos Bayano, Cemex logró colocarse competitivamente en el mercado del Istmo debido a que Panamá, por su ubicación geográfica, le permitió a la firma mexicana establecerse estratégicamente para abastecer a los países de Centroamérica y el Caribe. Ya que a través del Canal de Panamá se puede transitar a ambos océanos, tanto en el Pacífico como en el Atlántico. Acceso que le otorgó a Panamá importancia geoestratégica, no solo para el tránsito de mercancías, sino también para cimentar grandes oportunidades de negocios. Por esta razón, Cemex eligió consolidarse en este mercado.

Una vez iniciado las operaciones de Cemex en Panamá, conquistó inmediatamente el 50% del mercado local y a la vez, incrementó sus inversiones en Estados Unidos<sup>128</sup>, España, el Caribe<sup>129</sup> y Venezuela; convirtiéndose desde 1994 en la cuarta cementera más grande a escala global y la primera en América Latina, logrando en su haber una red de distribución que opera en alrededor de 36 países por el mundo<sup>130</sup>.

---

128 Cemex profundizó a partir de la entrada del TLC, sus adquisiciones en Estados Unidos al invertir US\$100 mdd en la compra de una planta cementera de la compañía Lafarge Corporation, localizada cerca de San Antonio, Texas, con capacidad aproximada de un millón de toneladas de cemento anuales. Además de contar con una capacidad de almacenaje y distribución a las áreas de Fort Worth, Tyler y Katy, asimismo, la compra incluye tres terminales de cemento y el 52% de una planta de materiales para la construcción con base en Houston, que opera bajo el nombre de Parker Lafarge Inc.

129 Cemex adquirió el 50% de las empresas Concem Ltd. y Contrade Ltd., comercializadoras y distribuidoras de cemento en el Caribe, mercado que consume más de 9 millones de ton. de cemento al año, e importa el 20% de sus necesidades. Concem Ltd. cuenta con una terminal marítima que actúa como centro de distribución en Freeport, Bahamas y con asociaciones para importación y distribución de cemento en diversas islas del Caribe, tales como Bermudas, Haití e Islas Cayman; por su parte, Contrade Ltd. cumple las funciones de transporte marítimo y adicionalmente posee una participación del 51% de Island Cement, compañía importadora y distribuidora de cemento en Bahamas. Ambas adquisiciones representó sinergias estratégicas a Cemex, pues el consorcio mexicano cuenta con plantas cercanas en la costa del golfo de México, desde donde podrá abastecer a los mercados de estas empresas y al Caribe. Sumada a la compra minoritaria por US\$10 mdd, de Trinidad Cement Limited, con capacidad de producción anual de 500 mil ton. de cemento en la isla.

130 Claudia Villegas, Fortalece su Mercado en el Caribe, Cemex Compró 50% de Acciones de 2 Comercializadoras de Cemento, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 8 de febrero de 1993, p.18; Armando Torres, Adquiere Cemex Cementera Texana; 100 mdd, el Costo, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 10 de septiembre de 1994, p.6; Renato Flores Cartas, Crecieron 7.1% las Ventas Nacionales de Cemex en el Segundo Trimestre: Probrusa, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 6 de octubre de 1994, p.17.

### Cementerías Globales del Mundo

No.	Empresas	
	1992	1994-1995
1	Holderbank	Holderbank
2	Lafarge	Lafarge
3	Italcementi	Italcementi
4	Heidelberg	<b>Cemex</b>
5	Blue Circle	Heidelberg
6	<b>Cemex</b>	Blue Circle

Fuente: Elaboración Propia.

La expansión que Cemex experimentó en este año, le aseguró alargar su existencia empresarial, maximizar sus dividendos y agrandar su capacidad de realizar negocios en la región. En razón a que Centroamérica está conformada por un mercado de 36 millones de habitantes aglutinados en los países de Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Contando en su haber una red de distribución que opera en alrededor de 36 países en el mundo, lo cual, hacen de esta región una zona muy importante para los intereses de expansión y consolidación global<sup>131</sup>.

El crecimiento que Cemex alcanzó en 1994, arrojó una dinámica del 79% de la comercialización del cemento en los mercados internacionales, exportando desde México 700 mil ton<sup>132</sup>. Con un total de operaciones de 6.3 millones de t/m de cemento entre compra y venta en los mercados internacionales, facturando US\$2,101 mdd en ventas globales. Demostrando que la apertura comercial aunada a la diversificación de mercados, provee excelentes dividendos superior a lo escatimado si se depende de un solo mercado<sup>133</sup>.

<sup>131</sup> Informe Ejecutivo, *Coordinación General del Plan Puebla Panamá*, México, 28 de mayo de 2003. <[www.ciepac.org/otras%20temas/sintejec03.htm](http://www.ciepac.org/otras%20temas/sintejec03.htm)>

<sup>132</sup> El 55% del comercio internacional que Cemex realizó en 1994, se distribuyeron a los Estados de la Florida, Louisiana y Texas, en Estados Unidos. El restante se comercializaron en Centroamérica, el Caribe, y países del norte de África, en Mauritania y Nigeria. Dando como resultado, un total del 79% de su comercio internacional con respecto al año anterior, al pasar de 3.5 millones de toneladas en 1993, a 6.3 millones en 1994. Teniendo operaciones directas, en 18 países y comercializando su concreto en 44 naciones, lo que la convierte en la empresa comercializadora de cemento más grande del mundo. Sus operaciones han variado conforme a su expansión geográfica en los últimos años, y se deben a los beneficios que le ha brinda la diversificación de mercados, que le han permitido compensar sus mercados y estabilizar sus flujos de operación.

<sup>133</sup> Sonia Borjas, Aumentó 79% el Comercio Mundial de Cemex, en: *EL FINANCIERON*, México, viernes, 21 de octubre de 1994, pp. 1-4; Importante Repunte de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 29 de octubre de 1994, p.8; Rubens Ricupero, Informe sobre las inversiones en el Mundo, 1996, Acuerdos en Materia de Inversión, Comercio y Política Internacional, *UNCTAD*, Nueva York, Ginebra, 1996, p.17.

En 1995 Cemex culminó una nueva etapa en su historia empresarial ocasionada por la crisis de la economía mexicana que colapsaron sus ventas en su mercado interno, frenó su expansión y perjudicó su avance por Centroamérica y el Caribe. Debido a que tenía pactado hacerse de la *Compañía Cementera Nicaragüense*, acordado desde 1994 y establecido la compra-venta en enero de 1995. Sin embargo, luego de firmarse el convenio con las autoridades de ese país por US\$11 mdd, Cemex tuvo que desistir en sus aspiraciones a raíz de la caída de las ventas en su mercado interno<sup>134</sup>.

Asimismo, Cemex frenó sus planes de expansión por cuatro meses luego de distinguir que la economía mexicana se derrumbaría de manera temporal. Incrementando por otra parte, sus exportaciones al 100%<sup>135</sup> como medida para compensar la caída de las ventas en su mercado interno. Exportando a los países de Estados Unidos, Lejano Oriente, España, Venezuela, Panamá, el Caribe y Sudamérica. Además de gestionar refinanciamiento en los Bancos Internacionales<sup>136</sup> para renegociar su deuda originada por las adquisiciones hechas por el mundo<sup>137</sup>.

La habilidad con la que Cemex solventó su fortalecimiento empresarial, se ganó el reconocimiento internacional de los analistas del Business Week al catalogarla Empresa Transnacional Latinoamericana Globalizada (ETNLG)". Emergiendo como la única transnacional mexicana en los mercados internacionales a pesar de la dura crisis económica que golpeaba su mercado

---

<sup>134</sup> Armando Torres, Comprará Cemex una Paraestatal Nicaragüense, en: *EL FINANCIERO*, México, miércoles, 30 de noviembre de 1994, p. 10.

<sup>135</sup> El excedente de producción aunado a la caída de las ventas en México, se destinó a los mercados de Asia-Pacífico, el Caribe, Centro y Sudamérica. En México, Cemex maquiló 23 millones de ton. métricas al año y sus filiales en el exterior, otros 21 millones de toneladas. El 50% de la producción la fabricó fuera del país, lo cual amortiguó los daños en su mercado interno. En España, la filial Vencemos ocupó el segundo lugar en aportar ganancias internacionales a Cemex al facturarle más de US\$100 mdd anuales.

<sup>136</sup> La estrategia que Cemex efectuó para contrarrestar la crisis en el país, fue localizar nuevos mercados para exportar su cemento, aprovechando la devaluación del peso mexicano frente al dólar para avivar sus exportaciones en el mercado internacional. Las condiciones negativas del mercado interno llevaron a Cemex a buscar alternativas de financiamiento para disminuir el impacto recesivo de la economía mexicana, recurriendo a los bancos Citibank y JP Morgan en Estados Unidos solicitándoles financiamiento por US\$500 mdd, para evitar una crisis de liquidez en la compañía. The Wall Street Journal señaló que Citibank y JP Morgan estructuraron un refinanciamiento por US\$350 mdd como deuda de la empresa en esa moneda, mientras que Cemex negoció US\$150 mdd adicionales con Citibank. La deuda ascendió a US\$3,200 mdd, según la propia compañía. El financiamiento internacional se logró al tiempo en que en el Congreso estadounidense debatía un paquete de garantías crediticias para México por US\$40 mdd para estabilizar los mercados financieros y al peso.

<sup>137</sup> Notimex, Congela Cemex sus proyectos de expansión, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 9 de febrero de 1995, p. 14; Gabriela Aguilar M., Planea Cemex aumentar 100% sus exportaciones, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 26 de enero de 1995, p. 13; Notimex, Recibirá Cemex financiamiento de dos bancos de EU, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 28 de enero de 1995, p. 6; Bonanza en Cemex; ganancias por más de mil mdd, en: *EL FINANCIERO*, México, miércoles, 3 de mayo de 1995, p. 11.

interno. Impresionando a propios y a extraños con el manejo eficiente de su estrategia global que le permitió diversificarse en los mercados globales, reducir los costos de producción y negociar refinanciamiento internacional a través de los bancos internacionales para sortear su situación económica en México<sup>138</sup>.

Cemex reanudó sus conquistas en 1995, luego de hacerse de un porcentaje significativo en las acciones de las empresas *Cementos Canal*, en Nicaragua y *Cementos del Pacífico*, en Costa Rica. Permittedole vigorizar sus alianzas estratégicas emanado de su *Joint-Ventures* en cada uno de estos países y ganar mayor influencia comercial en la región; convirtiéndose el Istmo en un importante consumidor del cemento mexicano así como también, mercado relevante para los intereses de expansión de la firma mexicana<sup>139</sup>.

La estadía de Cemex en Panamá y sus alianzas estratégicas en los mercados de Costa Rica y Nicaragua, se hilvanó a reserva de los bajos costos del cemento destinado al mercado externo, lo cual resultó ser mucho más competitivo debido al nuevo tipo de cambio que rigió en la economía mexicana. Beneficiando a Cemex al aumentar sus exportaciones en Centroamérica y el Caribe, aunado a raíz de la aceptación de la firma en la región.

Las ventas globales que Cemex avivó en México y en el extranjero alcanzaron un máximo de US\$2,564 mdd; facturándose en México US\$1,025,60 mdd, representando el 40% del total; y consumándose en el extranjero US\$1,538,40 mdd, constituyendo el 60% del total global. Los mercados donde Cemex incrementó sus ventas fueron, Estados Unidos<sup>140</sup>, España y Venezuela. Centroamérica y el Caribe aportaron US\$102.56 mdd, simbolizando el 4% del total de las ventas globales. Tan solo en Panamá se vendió US\$14 mdd y en el Caribe se consumó US\$88.56 mdd. Aunado a su venta global, Cemex creció a un ritmo del 174% en la región y en el mundo<sup>141</sup>.

---

<sup>138</sup> Cemex, primera multinacional mexicana de "grandes ligas", en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 20 de febrero de 1995, p. 16.

<sup>139</sup> Gabriela Aguilar, Bimbo, Cemex, Femsa redescubren los negocios del Sur, Empresas Aztecas, rumbo a la conquista de AL, en: *EL FINANCIERO*, México, martes, 16 de mayo de 1995, p. 12.

<sup>140</sup> La estrategia de Cemex en Estados Unidos fue fortalecerse en el mercado suroeste de ese país, a partir de la adquisición de la planta de Balcones, en New Braunfels, Texas, en este año. Permittedole a Cemex obtener mayores márgenes de ventas y ganancias al producir cemento y comercializarlo en ese mercado.

<sup>141</sup> Armando Torres, Obtendrá 100 mdd., Cemex exportará 750 mil tons. de cemento a EU, en: *EL FINANCIERO*, México, miércoles, 14 de junio de 1995, p. 11; Esther Herrera Cervantes, Crece Cemex 305%, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 29 de julio de 1995, p. 6; Lourdes Krause, Equilibra Cemex la contracción de la demanda interna con los mercados foráneos, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 19 de junio de 1995, p. 23; Silvia Méndez Romo, Marco Antonio Durán, Aumenta 103% su utilidad neta, Cemex se consolida a nivel mundial; vendió 20 mil mdp, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 29 de febrero de 1996, p. 20.

La bonanza que Cemex logró en diciembre de 1995 la reforzó para adjudicarse la firma cementera en República Dominicana por US\$110 mdd, con capacidad de 580 mil t/m de concreto al año, y 1,240 millones de t/m anuales en molienda de cemento clinker, además de gozar del 60% de cobertura nacional. Conquista que le otorgó a Cemex consolidar su liderazgo en el Caribe<sup>142</sup> y complementar su destreza comercial en Centroamérica<sup>143</sup>.

El acelerado proceso de mundialización que Cemex efectuó en los mercados internacionales en 1995, la mantuvieron colocada en la cuarta posición en el ranking mundial entre las grandes productoras de cemento en el mundo, superando el sexto lugar en el que se encontraba en 1992. Logrando transformarse en la primera Empresa Transnacional Latinoamericana Globalizada (ETNLG), acarreado Inversión Extranjera Directa (IED) a España, Estados Unidos, Centroamérica, el Caribe y Sudamérica, de ingresar a Colombia<sup>144</sup>, Cemex conquistaría mayor mercado de alcance global<sup>145</sup>.

---

<sup>142</sup> La República Dominicana representó ser el mercado más importante en el Caribe, debido a que experimentó un crecimiento constante en el consumo del cemento desde mediados de la década de los setenta. Tan sólo en 1994 el crecimiento del PIB de ese país fue del 4% y, el sector de la construcción creció al 7%. Por lo tanto, la adquisición que Cemex realizó fue estratégico, ya que también se hizo de una terminal marítima para el comercio regional, convirtiéndose en la mayor productora de cemento en el continente Americano, teniendo capacidad de producir cemento, concreto y agregados en el sur de Estados Unidos y líder indiscutible en los mercados de México, España, Venezuela, Panamá y el Caribe. Contando con una capacidad instalada a nivel mundial de más de 47 millones de toneladas anuales de cemento; y efectúa transacciones comerciales con alrededor de 54 países. Durante esa época, la UNCTAD integró al corporativo mexicano Cemex entre su lista de las 50 compañías transnacionales más dinámicas y prosperas provenientes de países en desarrollo.

<sup>143</sup> Claudia Villegas, Al mercado internacional, 60% de la producción, Ventas foráneas, cimiento de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 16 de octubre de 1995, p. 16; Lourdes Morales, REPORTE TRIMESTRAL, Cemex sortea la crisis, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 28 de octubre de 1995, p. 6; Cemex adquiere cementera en República Dominicana, Hoy podría comprar Cementos Paz del Río, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 21 de diciembre de 1995, p. 19.

<sup>144</sup> Para finales de 1995, Cemex mostró su claro interés por transitar a este país. La posibilidad de lograrlo, estaba en la adquisición del 80% de las acciones de la empresa Cementos Paz del Río, en Bogota, ofreciendo para ello, 100 mdd para adquirirla. Sin embargo, la oferta fue denegada, conllevando a que la adquisición no pueda ser concretada. Ante ello, Cemex no dudó en mantener firme su postura para solidificar su presencia en este mercado. Para lograrlo, el emporio tendrá que involucrarse a cimentar su *Joint-Ventures* con sus socios comerciales de aquel país, lazos que le permitirán la oportunidad de adentrarse a este mercado para 1996.

<sup>145</sup> Silvia Méndez Romo, Suspenden la subasta de Cementos Paz del Río, Rechazan en Colombia la oferta de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, viernes, 22 de diciembre de 1995, p. 15.

### Firmas Globales del Mundo

No.	1994-1995
1	Holderbank
2	Lafarge
3	Italcementi
4	<b>Cemex</b>
5	Heidelberg
6	Blue Circle

Fuente: Elaboración Propia.

El positivo avance de Cemex en Centroamérica y su exitoso expansionismo por el mundo<sup>146</sup> lo impulsaron a continuar con su crecimiento geográfico global en 1996. Año en que aumentó el suministro de cemento a los países donde tiene presencia. Destacándose Panamá con el control del 50% del mercado local y abasteciendo a todos los países del Istmo. Así como también la región que comprende el Caribe, donde posee alianzas estratégicas e inversiones minoritarias<sup>147</sup>.

En 1996 Cemex exportó desde México a Panamá, a Centroamérica y al Caribe, alrededor del 11% de los 10 millones de t/m de cemento fabricado. Además de exportar a los mercados internacionales<sup>148</sup> de Asia, 60%; Estados Unidos, 25%; y el 4% a Sudamérica. Creciendo las exportaciones desde México a un ritmo del 66%, teniendo como ingresos US\$1,648.85 mdd, correspondiendo al 49% de las ventas globales y captándose del extranjero US\$1,716.15 mdd, equivalente al 51% restante; facturando en total global US\$3,365 mdd. Superándose las ventas totales en un 15% con lo registrado el año pasado<sup>149</sup>.

---

<sup>146</sup> Para alcanzar el mejoramiento de su posicionamiento global, Cemex se involucró a perfeccionar su mecanismo de eficiencia empresarial, con la finalidad de mejorar la productividad de sus filiales, recortando personal y amortizando sus plantas a la más alta tecnología. Además de elevar sus ventas globales mediante sus lazos comerciales que goza con sus socios comerciales *-Joint-Ventures-* en la región y en el mundo.

<sup>147</sup> Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Op. Cit.*, p. 22.

<sup>148</sup> Entre los principales mercados en los que Cemex dispuso comercializar su cemento destacan: Malasia, Indonesia, Filipinas, Estados Unidos, Argelia y Perú. Entre los nuevos mercados están Chile, Egipto y Kuwait.

<sup>149</sup> Repunta la colocación de exportaciones de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, miércoles, 4 de Septiembre de 1996, p. 17; Leticia Hernández Morón, Marco Antonio Durán, Desplome de 20.5% en la utilidad de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 26 de Octubre de 1996, p. 8; Leticia Hernández Morón, Acumuló 7 mil 699 mdp al cierre de 1996, Incremento de 2.7% en las ganancias de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 1 de marzo de 1997, p. 8; Vedpuriswar, A. V., *The Global CEO, Lessons From World's Leading Corporations, Cemex: Important Financial Parameters, 1995-1999*, ICFAI-VISION BOOK, New Delhi, India, 2001, pp. 400-480.

Cemex captó de Centroamérica y el Caribe US\$188.77 mdd; ingresos que permitieron maximizar las ganancias del corporativo y consolidarla en el mundo. Éxito derivado de las ventas consumadas en Asia que ascendió a US\$1,029.69 mdd, Estados Unidos US\$429.04 mdd y Sudamérica US\$68.65 mdd<sup>150</sup>. Ventas globales que consolidaron a Cemex en el mundo. Asimismo, los excedentes no sólo ofrecieron una protección natural contra las fluctuaciones cambiarias en México, sino que también incrementaron la flexibilidad financiera del emporio, reduciendo los costos de capital y asegurando su posición en el ranking mundial entre las grandes empresas competitivas en el mundo<sup>151</sup>.

La internacionalización de Cemex en Centroamérica, el Caribe y Sudamérica, la consolidaron entre las mejores empresas cementeras transnacionales. Liderazgo conquistado con su participación en los mercados con potencial de crecimiento a largo plazo, particularmente los emergentes donde la falta de carreteras y obras de infraestructura requirieron del suministro de grandes volúmenes de cemento, oportunidad que Cemex aprovechó para maximizar sus dividendos. Además de acarrear IED en nichos económicos como Centroamérica y otras latitudes del mundo. Acciones que la colocaron en el tercer lugar en el ranking mundial entre las cementeras más globales del mundo y procedente de un país subdesarrollado. Destacándose a pesar de la reciente crisis económica que sufrió en su mercado interno en 1995<sup>152</sup>.

---

150 El agigantado éxito de Cemex lo motivó a edificar negocios en mercados emergentes de la región, como lo ocurrido en mayo de 1996 cuando se hizo de los servicios de las cementeras Diamante y Samper en Colombia. Desembolsando por ambas, más de US\$600 mdd. Cementos Diamante (24% mercado local), y Samper (12% mercado local) cubren un total del 36% del mercado colombiano. Con estas adquisiciones Cemex alcanzó a producir 50 millones de ton. métricas de cemento al año. Además, en este año Cemex desembolsó US\$8 mdd en la compra de una terminal distribuidora en Brasil, con la finalidad de suministrarle a ese país alrededor de 600 mil ton. de concreto al año. Volumen que le permitió captar mayores ingresos, al tiempo de arraigar su *Joint-Ventures* con sus socios comerciales de ese mercado.

151 Cemex se fondeará a través de sus filiales, en: *EL FINANCIERO*, México, domingo, 18 de agosto de 1996, p.6; En poder de Cemex, 31% de la industria cementera de Colombia, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 4 de mayo de 1996, p. 8.

152 Oscar López de Sosoaga, *Construcción y Materiales, Análisis de las Empresas, Cementos y Hormigón*, Santiago de Chile, diciembre de 2000, pp. 71-76; Víctor Prochnik, et. al., *A Globalizacao Na Industria de Cimento*, UFRJ, Brasil, novembro de 1998, p. 44-45.

## Cementeras Globales y Capacidad Productiva en el Mundo

(Millones de Toneladas)

No.	Emporios	1995 / 96
1	Holderbank	73
2	Lafarge	50
3	<b>Cemex</b>	<b>47</b>
4	Italcementi	40
5	Heidelberg	30
6	Chichibu Onoda	2..
7	Blue Circle	21
8	Votorantim	19
9	Sumitomo	16
10	Siam	15

Fuente: Víctor Prochnik, et. al., p. 53.

Cemex se consolidó en el ámbito internacional en 1996, a raíz de la diversificación de mercados que le otorgaron crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Cimentó su grandeza a expensas del mercado externo como lo acontecido en el Istmo, al registrarse ese año la construcción de obras que impulsaron los gobiernos en los países de Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Guatemala y el Salvador<sup>153</sup>.

Para Cemex aprovechar estas oportunidades, significó enfrentar con creces la globalidad en la que las grandes empresas cementeras están participando, debido a que la filosofía administrativa y estructural del emporio están ideadas para beneficiarse del crecimiento internacional, ya que los mercados emergentes están respondiendo a efecto del crecimiento del sector de la industria de la construcción, sobresaliendo los mercados asiáticos<sup>154</sup>, centroamericanos y caribeños<sup>155</sup>.

153 María de los Ángeles Pozas, *Ibidem*, p. 21; Mario Cappi, María Luisa Alós, Diez holdings concentran 25% de las ventas de empresas bursátiles, Telmex, Alfa, Cemex, Carso, Cifra y La Moderna, con viento a favor, en: *EL FINANCIERO*, México, martes, 15 de abril de 1997, p. 12; Yalín Cacho López, Cemex, fincada sobre terreno firme, avanzan 3% sus ventas netas, en: *EL FINANCIERO*, México, martes, 29 de abril de 1997, p. 16; Notimex, Ganancias netas por 325 mdd en 6 meses, Lidera Cemex el sector de la construcción en AL, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 11 de agosto de 1997, p. 21.

154 En 1997 Cemex adquiere una participación minoritaria en la compañía filipina Rizal Cement, invirtiendo US\$93 mdd; adquisición realizado mediante la subsidiario española Valenciana de Cementos, creándose una nueva filial denominada "Cemex Investment Holdings Asia Pte. Ltd", ejecutándose a través de ésta, más adquisiciones estratégicas en la zona.

155 Aurelio Bueno, La filosofía de Cemex, Empresa Global, es beneficiarse del crecimiento internacional: Lorenzo H. Zambrano, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 27 de abril de 1998, p 42; Notimex, Cemex, tercer lugar en la élite manufacturera, en: *EL FINANCIERO*, México lunes, 18 de agosto de 1997. p. 19; Cemex, Reporte Trimestral, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 25 de octubre de 1997, p. 10.

Cemex intensificó su participación en Centroamérica en 1997, en el marco de los Tratados Comerciales (TLC) que México suscribió con los países del Istmo; un caso particular se destaca entre México y Nicaragua, al acordarse un trato preferencial para los inversionistas mexicanos cuando Nicaragua decida privatizar su sector cementero. Pacto emanado como gesto de buena voluntad por parte del ejecutivo nicaragüense a razón de que México condonó la deuda externa de ese país por US\$1,100 mdd. Acuerdo celebrado en Nicaragua en diciembre de 1997, con la firma del TLC entre ambas naciones. Beneficiándose Cemex al fortalecerse estratégicamente en ese país y en la región<sup>156</sup>.

La expansión que ejecutó Cemex en ese año en los mercados internacionales de Centroamérica, el Caribe, Sudamérica y recientemente, Filipinas en Asia, la colocaron según los analistas de la Industry Week y la UNCTAD, entre las diez primeras Empresas Transnacionales Latinoamericanas Globalizadas (ETNLG), basadas en sus activos en el extranjero y ventas globales por US\$3,788 mdd. Superando sus ganancias en un 19% en comparación al año pasado. Emanando de México US\$1,878.24 mdd, equivalente al 48%, y US\$1,969.76 mdd procedió del extranjero, correspondiendo al 52%. Centroamérica y el Caribe aportaron US\$206,883 mdd, razonable al 10% del total global. Convirtiéndose ambas en estratégicas para la permanencia de Cemex en la tercera posición a escala global<sup>157</sup>.

---

<sup>156</sup> Gabriela Villa George, Viene Misión de 24 Empresas Mexicanas, Grandotes También Interesados, Cemex, en revista: *Confidencial*, No. 108, Nicaragua, del 30 de agosto al 5 de septiembre de 1998. p. 2.

<sup>157</sup> Daniel Dombey, Well-built Success, (Cemex S.A. de C.V) (Cover Story) (Company Profile), in magazine *Industry Week*, U.S.A., May 5, 1997; *La Inversión Extranjera Aumenta en América Latina*, Petróleos de Venezuela Encabeza la Lista de las Mayores Empresas Multinacionales de Países en Desarrollo, Con Base a Activos Extranjeros, Comunicado de prensa, 1999, UNCTAD, Nueva York, Ginebra, 23 de septiembre de 1999; Carlos Jacks, Amy Figueroa, Resultados del Cuarto Trimestre de 1997, Mayor Flujo de Efectivo Consolidado y Menor Gasto Financiero Propician Aumentos Sustanciales de las Utilidades en Efectivo y en la Razón de Cobertura de Intereses, América Central y el Caribe, *Cemex*, México, diciembre, 1997, pp. 1-16.

**Las 10 Primeras ETN en América Latina  
Clasificadas en base a sus activos extranjeros, 1997**

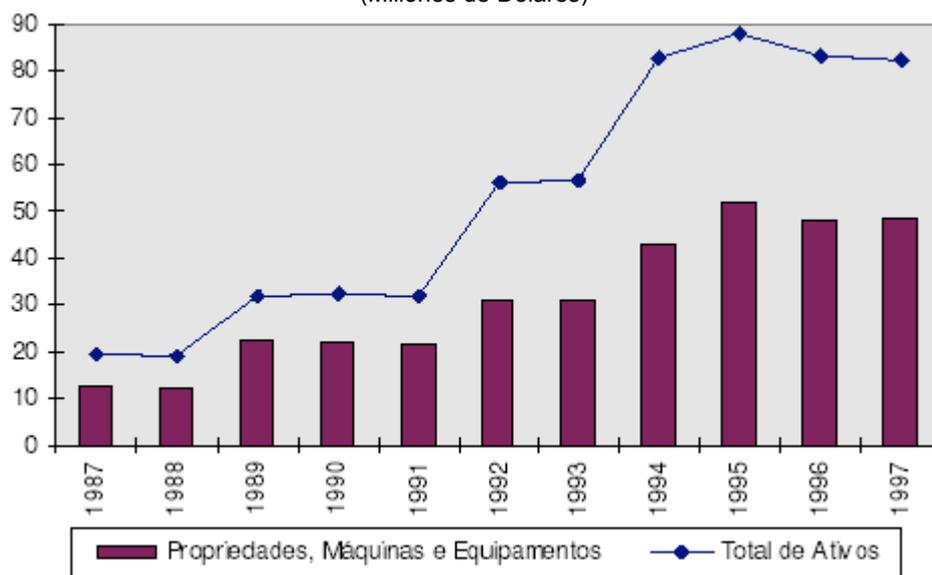
(Activos y ventas en miles de millones de dólares de EU)

Rango	Empresa	Economía	Industria	Activos Extranjeros	Ventas Extranjeras	Empleados
1	Petróleos de Venezuela	Venezuela	Petróleo	9.0	32.5	11 849
2	<b>Cemex S.A</b>	<b>México</b>	<b>Construcción</b>	<b>5.6</b>	<b>2.2</b>	<b>10 690</b>
3	YPF S.A	Argentina	Petróleo	3.1	0.9	1 908
4	Petrobrás	Brasil	Petróleo	--	--	---
5	Vale do Río Doce	Brasil	Exploración Minera	1.5	3.3	7 432
6	Enersis S.A	Chile	Electricidad	--	--	---
7	Cervejaria Brahma	Brasil	Alimento	--	0.1	---
8	Gener S.A	Chile	Electricidad	--	--	----
9	Perez Companc	Argentina	Petróleo	0.9	0.2	527
10	Empresas CMPC S.A	Chile	Pulpa y Papel	0.8	0.3	1 495

Fuente: UNCTAD, 1997

**Evolución de los Activos de las Inversiones Propiedad de Cemex**

(Millones de Dólares)



Fuente: Víctor Prochnik, et. al., p. 49.

**Participación Porcentual en los  
Mercados Donde Cemex Domina**

<b>País</b>	<b>Participación %</b>
México	60
Rep. Dominicana	60
Venezuela	50
Panamá	50
Colombia	37
España	28

Fuente: Víctor Prochnik, et. al., p. 50.

**Capacidad Productiva de Cemex por País de Origen 1997**

<b>País</b>	<b>Fabricas</b>	<b>Capacidad Productiva (millones de toneladas al año)</b>
México	21	28.5
Estados Unidos	1	1.1
España	9	11.6
Venezuela	3	4.3
Colombia	6	3.5
Panamá	1	0.4
Caribe	4	0.9
Filipinas	2	0.8
Total	47	51

Fuente: Víctor Prochnik, et. al., p. 50.

**Cemex  
Consumo Global de Cemento 1997**

(1.6 billones de ton.)

<b>Región</b>	<b>% en Ventas</b>
Asia	58
Europa	18
América Latina	7
Estados Unidos y Canadá	7
África y Medio Oriente	10
Total	100

Fuente: Cemex, México, 1999.

Las ventas que Cemex avivó en Centroamérica y el Caribe en 1997, la motivaron a continuar agrandando su estancia en la zona en 1998. Año en que la firma mexicana aumentó su capacidad fabril en Panamá y República Dominicana, al tiempo de fortalecer sus alianzas estratégicas en la región; proveyendo a los países centroamericanos y caribeños desde sus estratégicas plantas en México y Venezuela que coadyuvaron a multiplicaron sus ventas y maximizar sus ganancias internacionales. Cementos Bayano de Panamá y Cemento Nacional de República Dominicana, conformaron los pilares estratégicos de Cemex para controlar las ventas en Centroamérica y el Caribe, respectivamente. Elevándose las ganancias a la par del consumo regional que consolidó a Cemex a escala global.

La consolidación de Cemex en el escenario global se debió a que Centroamérica y el Caribe aportaron importantes dividendos que contribuyeron al éxito global. Facturando entre ambas, US\$107,491 mdd. Y del total global, derivó de México US\$1,829,870 mdd, representando el 42.5% y US\$2,485,130 mdd se captó del extranjero, siendo el 57.5% del total global. En suma, se conquistó US\$4,315,239 mdd. Ganancias elevadas en un 14% con respecto al crecimiento reflejado en 1997<sup>158</sup>.

Las ventas que Cemex impulsó en Centroamérica, el Caribe y otros litorales del mundo<sup>159</sup>, asociado a lo perpetrado en México, según los analistas The Wall Street Journal, la Robert Fleming Inc, la Moody's Investor Service y la Standard & Poor's, la colocaron como la mayor Empresa Transnacional Latinoamericana más Globalizada (ETNLG), mejor administrada y dirigida. Demostrando destreza para sostenerse en el mercado global a pesar de la dura competencia que efectúan sus contrincantes europeos y estadounidenses. Sorprendiendo a los industriales del ramo, al demostrarles que sí se puede agregar valor mediante una buena administración. Ganándose el respeto

---

<sup>158</sup> Carlos Jacks, Amy Figueroa, Resultados del Cuarto Trimestre de 1998, 25% de Incremento en Dólares del Flujo de Efectivo y 45% en Utilidades en Efectivo, *Cemex*, México, 31 diciembre, 1998, pp. 1-15.

<sup>159</sup> Su crecimiento global se debe a que en ese año Cemex incrementó sus ventas en Asia, además de adquirir el 25% de la participación del productor de cemento más grande de Indonesia, Semen Gresik. También adquiere APO Cement en Filipinas y un 40% adicional de participación de Rizal Cement. E inició la construcción de una terminal portuaria en Egipto y operaciones de ventas en China.

internacional y sobre todo, el acceso a financiamientos de bancos internacionales<sup>160</sup>.

El crecimiento de Cemex en Centroamérica y el Caribe en 1998, se efectuó aprovechando los Tratados Comerciales (TLC)<sup>161</sup> que México tiene firmado con los países de la región, los cuales avivaron el tráfico e intercambio comercial entre ambas fronteras. Cemex por su parte, incrementó sus exportaciones desde México y Venezuela para abastecer y controlar el suministro en la región, consolidándose como la mayor proveedora de cemento en el Istmo<sup>162</sup>.

La expansión de Cemex en los mercados centroamericanos y caribeños significó descentralizar sus procesos, impulsar alianzas estratégicas, participar activamente en el mercado y continuar en la búsqueda de oportunidades para comprar empresas cementeras en la región. Estrategias que le permitieron maximizar sus ganancias, expandirse y mantenerse como la mayor productora en la zona, además de permanecer entre las firmas más globales del mundo.

Cemex logró su éxito internacional al surcar los procesos que la llevaron a su consolidación mundial. Primero logró consolidarse en su mercado interno en la década de los ochenta. Luego, en la década de los noventa, al detonarse la crisis económica del país, se internacionalizó con la compra de fábricas en el exterior. Fortaleciéndose en pleno siglo XXI, a raíz de la apertura de los mercados internacionales y de los dividendos que éstos proveen, colocándose como la tercera firma más dinámica del mundo y proveniente de un país subdesarrollado, logrando globalizarse en los mercados internacionales<sup>163</sup>.

---

<sup>160</sup> Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Ibidem*, p. 23; Cemex, Desarrollo Histórico, 1998-1999, *Cemex*, México, julio de 2002; Notimex, Cemex, la primera empresa global de un país en desarrollo, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 4 de mayo de 1998, p. 35; Isidro Barbosa, Vende Cemex 11% de sus operaciones en España a Grupo Valderrivas, El monto de la transacción asciende a 260 mdd, Analistas dicen que la cementera mexicana se alista a comprar empresa en Asia, en: *EL FINANCIERO*, México, martes, 23 de junio de 1998, p. 26.

<sup>161</sup> El TLC proporciona la seguridad y confianza para que la comunidad empresarial mexicana pueda realizar cualquier tipo de inversión, coinversión o alianzas, con la seguridad para movilizar o transferir su capital, así como sus ganancias y en caso de expropiación, tener la garantía de que se le indemnizará de acuerdo al valor de sus inversiones. Hasta la actualidad, en los últimos diez años, México ha recaudado 25,000 millones de dólares a través de sus privatizaciones. Estos excedentes, indican que la región paga, y paga muy bien.

<sup>162</sup> Oportunidades Para Exportaciones Mexicanas de la Pequeña y Mediana Industria con el Tratado de Libre Comercio México-Nicaragua, en revista: *Negocios Internacionales*, Año, 7, Nos. 72-74, México, de marzo a mayo, 1998, pp. 22, 23 y 37.

<sup>163</sup> Alba Leal García, Nuevo León, Pioneros del Siglo XXI, en revista: *Expansión*, México, 17 de junio de 1998, pp.80-83; Javier Martínez Staines, Gente y Negocios, Siempre Cemex, en revista: *Expansión*, México, 23 de septiembre de 1998, p.5.

**Cemex y Subsidiarias: 1998**  
**Operaciones Globales**

(Miles de Dólares)

<b>País y Región</b>	<b>Ventas netas</b>	<b>Porcentaje en Ven. Glob.</b>
México	1,829,870	42.5%
EUA	534,591	12.5%
<b>Norteamérica</b>	<b>2,364,461</b>	<b>55%</b>
Venezuela / Rep. Dominicana	668,614	15.5%
Colombia	263,585	6%
Centroamérica y el Caribe*	<b>107,491</b>	2.5%
<b>Sudamérica y el Caribe</b>	<b>1,039,690</b>	<b>24%</b>
España	887,536	20.5
Filipinas	-----	-----
<b>Europa y Asia</b>	<b>887,536</b>	<b>20.5%</b>
Otros	23,552	0.5%
<b>Ventas Netas</b>	<b>4,315,239</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con datos de la empresa, Cemex, México, 1998.

\* Al cierre del año de 1998, en lo que respecta a las ventas consolidadas en Centroamérica y el Caribe, Cemex experimentó una variación en el total de sus ventas con respecto al año pasado y se debió, a que el peso mexicano se depreció frente al dólar en un 22.7% en 1998, la pérdida cambiaría neta en ese año ascendió a 2,192 millones de pesos comparado con 120 millones de pesos del año anterior. Y fue en resultado a que en 1998, el peso mexicano se depreció gravemente frente al dólar en comparación a 1997. A pesar de este contraste, Cemex registró ganancias en la región, luego de convertir los pesos a dólares y facturar US\$107,491 mdd. Monto que le favoreció para mantenerse competitiva en el escenario global, al efectuar importantes ventas internacionales a bajo costo.

**Cinco Grandes Productoras de Cemento en el Mundo: 1998**

<b>Países</b>	<b>Origen</b>	<b>Participación %</b>
Holderbank	Suiza	5.0
Lafarge	Francia	3.9
<b>Cemex</b>	México	3.8
Italcementi	Italia	3.0
Heidelberg	Alemania	2.6

Fuente: Víctor Prochnik, et. al., p. 53.

### Índice de Exportación de Cemex por País de Origen: 1998

Destino	Origen		
	México	España	Venezuela
Asia	33.6	5.5	----
América del Sur	26.0	----	17.3
América del Norte	15.8	65.7	56.6
América Central	7.1	----	6.2
Caribe	14.9	----	19.3
Europa	----	5.9	----
África	2.6	22.9	0.6

Fuente: Víctor Prochnik, et. al., p. 48

### Cementerías Globales y Capacidad de Producción en el Mundo

(Millones de toneladas)

No.	Emporios	1997 / 1998
1	Holderbank	77.8
2	Lafarge	67.7
<b>3</b>	<b>Cemex</b>	<b>52.5</b>
4	Italcementi	41.5
5	Chichibu Onoda	38
6	Heidelberg	35.6
7	Ube	24
8	Blue Circle	23.5
9	Votorantim	20.5
10	Siam	20

Fuente: Víctor Prochnik, et. al., p. 53.

### Cemex Consumo Global de Cemento: 1998

(1.6 Billones de Toneladas)

Región	% en Ventas
Asia	61
Europa	19
América Latina	8
Estados Unidos y Canadá	8
África y Medio Oriente	4
Total	100

Fuente: Cemex, México, 1999.

**Cemex**  
**Diversificación Geográfica y Productividad Internacional: 1998**

(En millones de toneladas al año y número de plantas)

<b>País-Región</b>	<b>Capacidad de Producción</b>	<b>Plantas de Cemento</b>	<b>Plantas de Concreto</b>
México	28.5	21	214
Estados Unidos	1.1	1	48
Centroamérica y el Caribe	1.3	5	5
Venezuela	4.3	3	42
Colombia	5.1	6	28
España	10.4	8	73
Filipinas	2.8	2	-
Indonesia	3.2	-	-
Tailandia	0	-	-
Egipto	0	-	-
<b>Total</b>	<b>56.7</b>	<b>46</b>	<b>410</b>

Fuente: CEPAL, Chile, 2006, p. 151.

### 4.3.- Cemex se Consolida en Centroamérica, 1999-2002

Cemex se consolidó en el mercado centroamericano en octubre de 1999 con la compra al gobierno costarricense de *Cementos Pacifico*, la mayor firma cementera de Costa Rica, desembolsando primero US\$72 mdd y US\$4.3 mdd más para hacerse del 95.3% del control en su participación accionaria en la empresa el 21 de septiembre de ese año. Cubriendo en total US\$76.3 mdd por la adquisición y controlando el 50% del mercado local. A la vez, aumentó su capacidad fabril en 800,000 mil t/m al año. Ubicándose la fábrica en las cercanías de la frontera con Nicaragua, desde donde exportó 100,000 mil t/m de cemento al año, mediante las ventas que realizó avivado por el aumento en la construcción de obras en la región<sup>164</sup>.

La participación de Cemex en el mercado costarricense se remonta desde 1994 y se fortalece en 1995, año en que México y Costa Rica firman el Tratado de

<sup>164</sup>

Gregorio Vidal Bonifaz, Grandes Empresas, Apertura Externa y Transformación de la Economía Mexicana, Grandes Empresas e Internacionalización de los Mercados Internos y Externos, en revista: *ICE*, No. 795, México, nov.-dic., 2001, pp. 148-149; Las Compras de Cemex en 1999, en revista: *América Economía*, No. 177, México, 24 de febrero de 2000, p.34; Carlos Jacks, Marcelo Benítez, Resultado del Tercer Trimestre de 1999, Incremento en Dólares de 34% en Flujo de Efectivo y 44% en Utilidades en Efectivo, *Cemex*, México, 19 de octubre de 1999, pp. 1-15.

Libre Comercio (TLC) que permitió exportar desde México y afianzar sus alianzas estratégicas en esa nación. No obstante, en 1996 Cemex aumentó el volumen de sus exportaciones a consecuencia del crecimiento del 2.2% de la industria de la construcción en relación al Producto Interno Bruto (PIB) de Costa Rica, que arrojó US\$187 mdd al construirse un millón y medio de metros cuadrados. Desarrollo que Cemex aprovechó para facturar US\$26 mdd en ese año, equivalente al 26% de las importaciones totales de ese país. Progreso que elevó la importancia estratégica del mercado costarricense para los planes de expansión y consolidación de la firma mexicana en la región<sup>165</sup>.

La solidez de Cemex en Costa Rica se suscitó al tiempo de fortalecerse la industria de la construcción acelerada por el crecimiento poblacional que exigió al gobierno costarricense la construcción de viviendas, parques, carreteras, escuelas y hospitales. Reclamos que favoreció el progreso de la industria de la construcción desde 1995 hasta 1999. Época en que Cemex exportó altos volúmenes de cemento a ese país. Logrando consolidarse estratégicamente en el mercado costarricense en 1999<sup>166</sup>.

La consolidación de Cemex en Centroamérica en 1999, la transformaron en la mayor proveedora y comercializadora de la región. Exportando desde México, Panamá, Costa Rica y Venezuela a todos sus socios comerciales en el Istmo. Aunado a la compra de dos terminales marítimas en Haití, en el Caribe, con capacidad de suministrar el 70% del mercado local, con aporte al mercado regional; Cemex se transformó en la proveedora y comercializadora más grande de Centroamérica y de América Latina. Conquistando en Centroamérica y el Caribe US\$162,725 mdd, semejante al 6.5% del total de las ventas hechas en el extranjero y representó el 3% del total global<sup>167</sup>.

El éxito en las ventas de Cemex, se debió a la solidez del crecimiento económico que adquirieron Panamá y Costa Rica, en Centroamérica y República Dominicana y Haití, en el Caribe, ambas crecieron entre el 3% y 8% al año.

---

<sup>165</sup> Nueva Imagen Mexicana Para Ingresar Al Mercado Costarricense De La Construcción, en revista: *Negocios Internacionales*, año 8, No. 83, febrero, 1999, pp. 11-14.

<sup>166</sup> Durante 1995 hasta 1999, el sector constructor demandó mayor abasto en el suministro del cemento debido a que las dos únicas productoras en el país, Industria Nacional de Cemento y Cementos Pacífico, mostraron dificultad para abastecer el mercado interno. Motivo que originó la participación de Cemex, al percatarse de las oportunidades de hacer negocios. Convirtiéndose desde entonces en la proveedora y comercializador más importante de Costa Rica. Consolidándose en ese país con la compra de Cementos Pacífico. Filial que abasteció su mercado local y aportó al mercado regional en 1999.

<sup>167</sup> Carlos Jacks, Marcelo Benítez, Resultados del Cuarto Trimestre de 1999, 15% de incremento en Dólares del Flujo de Efectivo y 17% en las Utilidades en Efectivo, *Cemex*, 31 de diciembre de 1999, pp. 1-16.

Desarrollo que originó el crecimiento en la industria de la construcción y a la vez, motivó las alzas en las ventas de la firma mexicana en el Istmo y el Caribe, logrando consolidarse en la región.

**Cemex  
Control en Subsidiarias: 1999**

Subsidiarias	%
Cemex, México	99
Tolmex, México	99
Valenciana, España	98
Cemex, US	100
Bayano, Panamá	99
Rizal, Filipinas	70
Vencemos, Venezuela	71
Diamante, Colombia	78
Samper, Colombia	98
PT Semen Gresik, Indonesia	14
Cementos Nacionales, República. Dominicana	100
Cementos del Pacifico, Costa Rica	95
Assiut Cement Company, Egipto	77
Cementos BIO BIO, Chile	11.9

Fuente: Cemex, México, 1999

**Cemex  
Alcance Global: 1999**

Países	Industrias Propias	Participación con Socios locales	Capacidad Ton./Met.
México	15	3	27.2
EU	1	3	1.2
Venezuela	4	----	5.0
Colombia	5	----	4.8
Centroamérica y el Caribe	2	6	2.0
España	8	----	10.4
Egipto	1	----	4.0
Filipinas	3	----	5.8
Indonesia	----	4	5.0

Fuente: Cemex, México, 1999

El progreso que Cemex logró en Centroamérica le dio flexibilidad para avanzar en su proceso de diversificación mundial<sup>168</sup>, respaldado por las combinaciones de inversiones que destinó en economías emergentes con potencial de crecimiento como es el caso de Centroamérica. Además de los efectuados en países industrializados con ingresos en monedas fuertes que facultaron la flexibilidad necesaria para que Cemex continúe a inicios del siglo XXI, entre las tres primeras cementeras transnacionales en el mundo<sup>169</sup>.

Cemex se fortaleció en el 2000 derivado de las ganancias en su mercado interno y externo. Figurando en este contexto, los ingresos que arrojaron sus filiales Cementos Bayano, en Panamá y Cementos Pacifico, en Costa Rica, Centroamérica; asociado a lo endosado en las sucursales en el Caribe, sumando un total de US\$241,531 mdd<sup>170</sup>. Ventas elevadas en un 48% en ese año y superó por mucho, lo obtenido en 1999<sup>171</sup>.

El desarrollo de Cemex en Centroamérica se elevó a efecto de la expansión que reveló la industria de la construcción en Panamá y más aún, en Costa Rica. Donde ambas filiales agrandaron sus ventas y reafirmaron el dominio que ejerce la firma mexicana en la región<sup>172</sup>. Panamá, incrementó sus ventas en un 43% en el mercado local; así como también, Costa Rica aumentó sus ventas en \$2,200 millones de pesetas en el primer trimestre del 2000. Por lo tanto, Centroamérica es un mercado estratégico para la consolidación de Cemex en el escenario global<sup>173</sup>.

---

168 La alta volatilidad en los países en desarrollo hacia finales de los noventas, llevó a que Cemex tenga la obligación de buscar nuevas opciones para fortalecer sus actividades financieras en las economías en desarrollo, para entonces, ingreso cotizando en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), bajo el símbolo "CX", con ello inicio la década con mayor empuje en su diversificación, al experimentar un crecimiento en ascenso.

169 Capitulo IV, Translatinas en Industrias Básicas, en revista: *CEPAL*, Chile, 12 de abril de 2006, p. 152; Gregorio Vidal Bonifaz, *Op. Cit.*, pp. 148-149

170 Excedentes que se consiguen al sumar las ventas consolidadas de la sucursal Cementos del Pacifico, y a la vez, nos demuestran que las inversiones que el emporio reservó para la compra de la cementera costarricense, resultó eminentemente una magnífica inversión que reforzará la consolidación de Cemex en el mercado local y regional para los próximos años.

171 Resultados del Cuarto Trimestre de 2000, *Cemex*, México, 31 de diciembre de 2000, pp. 1-13.

172 La conquista de Centroamérica y el Caribe se efectuó a través del fortalecimiento de la industria de la construcción que registró un acelerado ritmo de crecimiento anual, empujando al Istmo ganar mayor interés para la expansión y consolidación de la firma mexicana en la región. Debido a que las ventas realizadas en este mercado, sufragaron la globalización del emporio al colocarla entre las mayores productoras en el mundo.

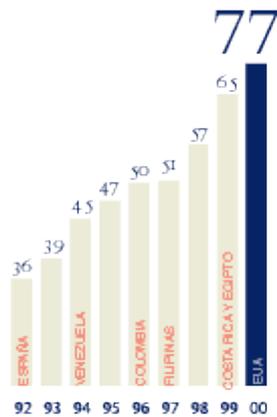
173 Valenciana de Cementos Obtiene un Cash Flow de 108,959 Millones de Pesetas en 1999, un 27% Más, *Cemex*, España, 2000; Valenciana de Cementos Obtiene un Cash Flow de 29,984 Millones de Pesetas, un 28% Más, *Cemex*, España, 2000.

<[www.cemex.es/content/publica/agregados/index.asp?subm=1&ns=06.html&nsDer=gdralderecha1.html&submenu=submenu11.html](http://www.cemex.es/content/publica/agregados/index.asp?subm=1&ns=06.html&nsDer=gdralderecha1.html&submenu=submenu11.html); [www.cemex.es/content/publica/agregados/index.asp?subm=1&ns=02.html&nsDer=gdralderecha1.html&submenu=submenu11.html](http://www.cemex.es/content/publica/agregados/index.asp?subm=1&ns=02.html&nsDer=gdralderecha1.html&submenu=submenu11.html)>

Los analistas internacionales<sup>174</sup> reafirmaron a la firma mexicana como la mayor Empresa Transnacional Latinoamericana más Globalizada (ETNLG). Destacándose entre las 100 ETN y tercera fabricante de cemento en el mundo. Conquistó ingresos globales por US\$5,621 mdd en el 2000 y logró un crecimiento del 16% en comparación a años pasados. Aminoró a la vez, su riesgo cambiario<sup>175</sup> y consolidó su fortaleza empresarial a la par del crecimiento del sector de la Industria de la construcción en Centroamérica, el Caribe y el mundo<sup>176</sup>.

### Capacidad de Producción: 2000

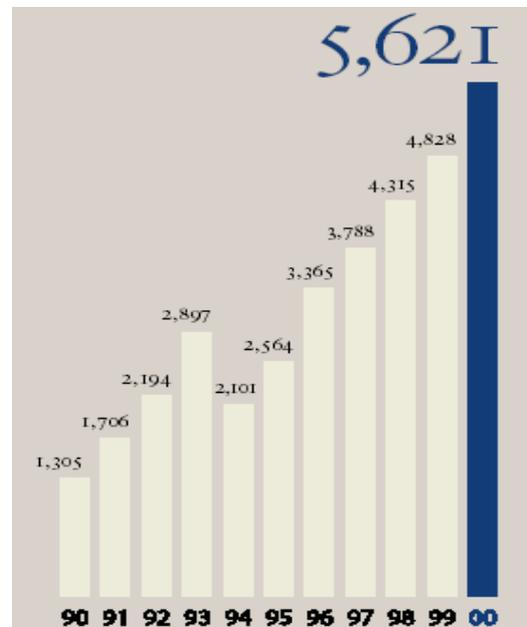
Capacidad de producción y mayores adquisiciones  
millones de toneladas métricas por año



La activa participación de CEMEX en la consolidación de la industria ha posicionado a la compañía en cuatro continentes.

Fuente, Cemex, México, 2000

### Ventas Netas Consolidadas: 2000



Fuente, Annual Report, Cemex, NY, 2000

<sup>174</sup> La Agencia Calificadora de riesgos Stand & Poor's dio la clasificación de grado de inversión a Cemex, orientando a que los inversionistas estadounidenses puedan invertir en el emporio; sumado a lo expresado por las firmas calificadoras como Credit Suisse First Boston, Morgan Stanley, Merrill Lynch y Moody's Investors Service.

<sup>175</sup> En el 2000, Cemex logró consolidarse en el escenario global entre las más grandes productoras de cemento en el mundo al conquistar el mercado estadounidense. Convirtiéndose en la más grande productora de cemento en ese país, luego de adquirir la segunda planta productora de cementos Southdown, por US\$2,800 mdd en noviembre de ese año. Además de expandirse a Bangladesh al construir un molino para abastecer al mercado local y con aporte al mercado internacional. Asimismo, la firma internacional Standard & Poor's, calificó con grado de inversión al perfil crediticio de Cemex, permitiéndole lograr mayor prestigio y liderazgo en el mercado financiero y global.

<sup>176</sup> Felipe González, Cemento, Con Dinero en el Bolsillo, en revista: *América Economía*, No. 186, México, 29 de junio de 2000, p. 17; Cemex, Annual Report, The Esence Cemex, Cemex, New York, 31 of december, 2000, pp. 1-23; Comunicado de Prensa, Bajan las Corrientes de Inversión Extranjera Directa Hacia América Latina en 2000, UNCTAD, Ginebra, New York, 18 de septiembre de 2001, pp. 1-4.

Cemex experimentó en el 2001 dos procesos importantes que incidieron en su expansión en Centroamérica y el mundo. La primera, fue la mutación de las dos cementeras más globales del mundo. La Suiza Holderbank que figuraba en décadas pasadas en primer lugar, fue secundada a inicio de siglo por su competidor Francés, Lafarge, que figuraba en segunda posición y luego de adquirir a la Inglesa Blue Circle, ubicada entre las diez más grandes del mundo, se transformó en la primera cementera mundial; descendiendo Holderbank en la segunda posición y cambiando su razón social, por Cementos Holcim. Ocupando Cemex la tercera posición a escala global desde 1996.

La segunda, consistió en la desaceleración que sufrió el mercado estadounidense, agravándose con el atentado terrorista del 11 de septiembre que sacudió a los mercados internacionales. En México, donde Cemex tiene su centro de operaciones en Monterrey, Nuevo León, se disminuyó el consumo de cemento y se frenó el avance progresivo en la industria de la construcción. Crisis generada por los factores externos y por la transición gubernamental en el país, que orilló una baja considerable en el consumo de cemento. Perjudicando a la firma mexicana en su mercado interno y orillarla a subsistir a expensas del mercado externo, destacando los mercados de Centroamérica, el Caribe y el mundo<sup>177</sup>.

Ambos procesos presionaron a que Cemex se fortalezca en Centroamérica debido, por una parte, a que las firmas mundiales buscaban concretar sus dominios en Centroamérica y la otra, el consumo de cemento en México se volvió más difícil. Sucesos que orillaron a Cemex expandirse en el Istmo con el fin de frenar el avance de la firma Holcim<sup>178</sup>. Desencadenándose a partir de entonces, entre las tres primeras cementeras globales, una carrera por conquistar más y mejores mercados por el mundo. Convirtiéndose Centroamérica y el Caribe en mercados estratégicos y competitivos<sup>179</sup>.

---

<sup>177</sup> Leonor Flores, Se Cuartean Cementeras de Latinoamérica, en revista: *Mundo Ejecutivo*, Vol. 37, No. 268, México, agosto de 2001, pp. 72-79.

<sup>178</sup> En el 2001 Cementos Apasco de México en asociación con Cemento Holcim crearon una nueva empresa en Centroamérica, denominada Holcemca B. V. Esta compañía engloba las acciones que ambos emporios mantienen en empresas cementeras en el Istmo, destacando la participación de Apasco con el 44% de las acciones y el 56% perteneciente a Holcim; Holcemca controla las cementeras en Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua y Panamá, que en total alcanza una producción de 7 millones de toneladas de cemento al año.

<sup>179</sup> Holcim Apasco, Presencia en Centroamérica, aprovechando las sinergias que ofrecen los mercados centroamericanos durante el 2001, Grupo Apasco en conjunto con Holcim fortaleció su presencia en esa región, *Holcim Apasco*, México, 31 de diciembre de 2001, pp. 30-33; Presencia en Centroamérica, El dinamismo y solidez de Grupo Apasco trasciende fronteras, por ello, durante el 2002, en conjunto con Holcim, consolidó su presencia en Centroamérica, *Holcim Apasco*, México, 31 de diciembre de 2002, pp. 31-33.

En esta dinámica internacional, Lafarge<sup>180</sup>, Holcim y Cemex, se apresuraron por incrementar sus inversiones en Centroamérica. Trascendiendo también, inversiones españolas minoritarias y participación de cementeras regionales, tales como Cementos Apasco, de México; Cementos Argos y Cementos del Caribe, ambas de Colombia y con alianzas estratégicas con la Suiza Holcim. Todas éstas, se están internacionalizando a través de compras de activos en los países centroamericanos y caribeños. Volviendo a la región competitiva, rentable y geoestratégico para la expansión y consolidación de las firmas cementeras globales<sup>181</sup>.

En este contexto, también se encuentran las internacionales Votorantim Cimentos (VC) y Camargo Correa Cimentos, dos de las mayores productoras de Brasil; además de la mexicana Cementos Cruz Azul. Emporios que están internacionalizando su cemento mediante la exportación en Centroamérica y el Caribe. Consolidando a la región en una franja estratégica para la expansión de los corporativos cementeros regionales y globales<sup>182</sup>.

Cemex por su parte, comprendiendo el escenario, reanudó su expansión regional con la renta de la Industria Cementera Nacional de Nicaragua (CANAL)<sup>183</sup>, concretándose el 16 de enero de 2001 a través de una oferta técnica-económica que el gobierno nicaragüense exteriorizó para percibir IED, situación que aprovechó Cemex para arrendar e incorporar a su dominio a la cementera (CANAL), con capacidad de 450,000 t/m de concreto al año y ubicada a 45 km de la capital Managua, principal mercado del país<sup>184</sup>.

La inversión que destinó Cemex para la renta de la firma CANAL se consumó por el positivo augurio de la economía nicaragüense y en particular, por

---

<sup>180</sup> En 1998, Lafarge de Francia se apropió de la Cementera de Honduras, INCEHSA, que desde ese año hasta el 2001, destinó 51.5 mdd, con la finalidad de mejorar la capacidad productiva del emporio, haciéndose a su vez, el control del 53% de las acciones del emporio y comanda el 54% del mercado local, principalmente en las regiones Centro, Sur y Oriente. Lafarge compete en el mercado de Honduras con su rival europeo Holcim, que controla el 46% del mercado local a través de la Cementera CEHSA de Honduras.

<sup>181</sup> Hugo Sabogal, Multilatinas, Cementos del Caribe S. A., Logística de Corsario, en revista: *América Economía*, No. 183, México, 18 de mayo de 2000, p. 37; Leonor Flores, Se Cuartean Cementeras de Latinoamérica, *Op. Cit.*, pp. 72-79; Capítulo IV, Translatinas en Industrias Básicas, *Ibidem*, p. 152-155.

<sup>182</sup> Guatemala – Medida Antidumping Definitiva Aplicada Al Cemento Portland Gris Procedente de México, (Informe del Grupo Especial), OMC (WT/DS156/R), Ginebra, 24 de octubre de 2000, p. 8. <[www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/156r\\_s.doc](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/156r_s.doc)>

<sup>183</sup> El arrendamiento de la industria CANAL fue dispuesto mediante el decreto No. 356; ley que permitió al gobierno nicaragüense arrendar su industria cementera por 25 años al consorcio mexicano Cemex, que desde 1997, ambos gobiernos habían pactado.

<sup>184</sup> Erick Hurtado Urbina, CANAL pasa a manos de CEMEX–Nicaragua, Tras Suscribir Contrato de Arrendamiento por 25 años, en: *EL Nuevo Diario*, Nicaragua, miércoles 31 de enero de 2001, p. 2; Gabriela Villa George, *Op. Cit.*, p. 2.

el crecimiento de la industria de la construcción. Además de que también, fue por motivos estratégicos debido a que el país se ubica en el centro del mercado continental, convirtiéndose en un mercado geoestratégica para la comercialización del cemento en la región. Cemex finiquitó la post-adquisición de CANAL seis meses después de firmado el contrato. Logrando en su primer año de operaciones la reducción en los costos variables en un 18%; en gastos administrativos en un 45%; y comercializó 620,000 t/m de cemento, equivalente al 63% en las ventas totales. Sumando en su haber tres centros distribuidores que optimizaron los tiempos de entrega y amplió su capacidad de ventas en el país<sup>185</sup>.

Con la conquista de cementos CANAL, Cemex agrandó su capacidad para proveer el desabasto que azotaba a la región por 6.8 millones de t/m de cemento al año. Escases que golpeó el crecimiento de la industria de la construcción y con la adquisición, reunió ventas estratégicas en Centroamérica y el Caribe por US\$271,680 mdd; y absorbió en ventas globales US\$6,923,320 mdd; 12% y 23% de crecimiento con respecto al 2000. Las ganancias consumadas en Centroamérica, la convirtieron en un mercado de interés geoestratégico para la consolidación de la firma mexicana en el escenario global<sup>186</sup>.

En ese año, los analistas de Forbes, The Financial Times, The Wall Street Journal, Business Week, Industry Week, Euromoney y Latin Trade, alabaron el éxito internacional de Cemex en los negocios globales, figurando como la primera ETNLG mejor administrada del mundo. Demostrando que se puede crecer a través de la aplicación de técnicas rigurosas de administración y producción, apegado siempre a lo selecto y moderno de la tecnología<sup>187</sup> que auxilia a mejorar en tiempo y forma su eficiencia<sup>188</sup>.

La consolidación de Cemex en Centroamérica se logró con el control en los mercados de Panamá, Costa Rica y Nicaragua, unificado a lo acontecido en el Caribe en el 2002; luego de adquirir el 100% de las acciones de Puerto Rican

---

<sup>185</sup> Cemex moderniza operaciones en Nicaragua, invierte otros \$200,000 para nuevo centro de Tecnología, en revista: *Confidencial*, No. 462, Nicaragua, 13 al 19 de noviembre de 2005, p. 8; *Visión General*, Cemex Nicaragua, diciembre de 2001.

<[www.cemex.com/espa/gl/gl\\_ni.asp](http://www.cemex.com/espa/gl/gl_ni.asp)>

<sup>186</sup> Leonor Flores, *Se Cuartean Cementeras de Latinoamérica*, *Op. Cit.*, pp. 72-79; Resultados del Cuarto Trimestre de 2001, Ventas Netas y Utilidades en Efectivo Aumentaron 11%, Mientras que la Utilidad Neta Creció 37%, *Cemex*, México, 31 de diciembre de 2001, pp. 1-13.

<sup>187</sup> La red tecnológica desarrollada por Cemex está integrada por Cemtec, CemexNet, CxNetworks, Neoris, Latinexus, PuntoCom Holdings; además ha establecido acuerdos con firmas como "i2", Cisco Systems y Ariba.

<sup>188</sup> Armando Torres, Lorenzo Zambrano Treviño: Presidente del Consejo de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 19 de julio de 2001, p. 26.

Cement Company (PRCC), con capacidad anual de 1.4 millones de t/m de cemento al año. Además de 1.15 millones de metros cúbicos de concreto. Pagando US\$281 mdd por la adquisición y absorbiendo US\$100.8 mdd en deuda neta. Conquista que elevó las ganancias en US\$280,680 mdd, 3% superior al año pasado. Y US\$6,543,110 mdd en ganancias globales, 5% arriba en comparación al 2001. Ingresos que la conservaron líder indiscutible en Centroamérica y en los mercados internacionales<sup>189</sup>.

La estabilidad de Cemex en Centroamérica se proyectó a pesar de la recesión económica estadounidense que sufrió luego del atentado terrorista del 11 de septiembre, afectando a los países de la región al contraerse el crecimiento en la industria de la construcción a consecuencia de la escasez de la IED. Paradójicamente, Cemex continuó en la senda de su crecimiento internacional en Centroamérica y el Caribe, al representar ambas el 7% de sus ganancias globales. Porcentaje que coadyuvó a sostener a la firma mexicana en la tercera posición mundial. Compitiendo con las firmas europeas Lafarge y Holcim, uno y dos en el ranking global en el mercado centroamericano.

En Centroamérica Lafarge y Holcim, mediante la compra de activos cementeros están compitiendo por controlar el mayor segmento posible del mercado regional. No obstante, las mayores firmas dominantes son Cemex y Holcim, ambas en igualdad de proporciones abastecen a los países del Istmo. Cemex por su parte, estratégicamente utiliza sus plantas en México y Venezuela para proveer a sus filiales en Panamá, Costa Rica, y Nicaragua, en Centroamérica; además de surtir a sus sucursales en el Caribe. Superando en amplias condiciones a Holcim y Lafarge en la región.

Las adquisiciones que Cemex conquistó en Centroamérica y el Caribe desde 1994 hasta el 2002, fueron inversiones acertadas que marcaron su crecimiento internacional. Transitó de fabricante regional a líder nacional y a empresa transnacional (ETN). Operando en más de 33 países en el mundo, además de comandar sus inversiones en Estados Unidos, España, Venezuela, Colombia y en mercados importantes en Asia. Asimismo, es la mayor productora

---

189

Tomas de la Rosa, Armando Torres, Cemex expande imperio del oro Gris en Puerto Rico, Premio de 60% al pagar a 35 dólares por acción, *EL FINANCIERO*, México, jueves 13 de junio de 2002, p. 31.

y abastecedora en Centroamérica y el Caribe. Superada únicamente en el escenario global por Lafarge de Francia y Holcim de Suiza<sup>190</sup>.

Las inversiones que Cemex destinó en Centroamérica en los últimos años, transformaron a la zona en un mercado importante, originando a que las relaciones económicas y comerciales entre México y el Istmo sean de mayor interés estratégico para ambos, además de ser un catalizador para impulsar el desarrollo de la región. Ya que a través de los convenios y tratados comerciales que México tiene firmado con el Istmo, favorecieron la pronta consolidación de Cemex en la región<sup>191</sup>.

De esta manera, Centroamérica adquirió mayor relevancia internacional al convertirse en un mercado geoestratégico de gran importancia para México, debido a que las oportunidades que se desataron en la región, encausaron paulatinamente la consolidación de Cemex en el 2002. Controlando a partir de entonces, el mercado centroamericano y caribeño, que en conjunto representan el 7% del total de las ventas globales y; el 5% de la capacidad total de instalación, además de incorporar el 5% de sus activos totales.

---

<sup>190</sup> Cemex, en pie de guerra por el mercado asiático, Holcim, también competidora en Tailandia, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes 17 de junio de 2002, p. 47.

<sup>191</sup> Marvella Colín, "Favorable Para México el Intercambio Comercial con Centroamérica; el Superávit fue de 707 mdd", en Sector Externo / Economía, en: *El Financiero*, 28 de octubre de 2002, p. 32

## Cemex: Operaciones Globales

(En miles de dólares)

País y Región	Ventas netas x Año							
	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%
México	2,332,041	48	2,702,267	48	2,681,696	39	2,483,061	38
EUA	589,585	12	768,775	13	1,872,469	27	1,735,539	27
<b>Norteamérica</b>	<b>2,921,626</b>	<b>60</b>	<b>3,471,042</b>	<b>61</b>	<b>4,554,165</b>	<b>66</b>	<b>4,281,600</b>	<b>65</b>
Venezuela / Rep. Dominicana	657,547	14	663,552	11	623,914	9	505,363	8
Colombia	168,139	3	205,667	3	216,197	3	189,159	3
Centroamérica y el Caribe	162,725	3	241,531	4	271,680	4	280,680	4
<b>Sudamérica y el Caribe</b>	<b>988,411</b>	<b>20</b>	<b>1,110,750</b>	<b>18</b>	<b>1,111,791</b>	<b>16</b>	<b>975,202</b>	<b>15</b>
España	763,702	16	849,579	15	848,145	12	964,756	15
Filipinas	120,924	2	136,937	2	151,066	2	134,692	2
Egipto	-----	-----	161,935	3	133,127	2	145,978	2
<b>Europa y Asia</b>	<b>884,626</b>	<b>18</b>	<b>1,148,451</b>	<b>20</b>	<b>1,132,338</b>	<b>16</b>	<b>1,245,426</b>	<b>19</b>
Otros y Eliminaciones Intercompañía	33,302	2	109,421	1	125,026	2	103,882	1
<b>Ventas Netas</b>	<b>4,827,965</b>	<b>100</b>	<b>5,621,000</b>	<b>100</b>	<b>6,923,320</b>	<b>100</b>	<b>6,543,110</b>	<b>100</b>

Elaboración propia con datos de la empresa, Cemex.

### Ventas en Volúmenes de Cemento entre las Cinco Cementera Globales

	Total Mundial	Lafarge	Holcim	<b>Cemex</b>	Heidelberg	Italcementi
Vol. en millones de Toneladas.	1,700	88	84	61	47	42
Share %	100	5.2	4.9	3.6	2.8	2.5

### Las Mayores Firmas Cementeras en el Mundo<sup>192</sup>

Ranking Mundial	Firmas Globales	País de Origen
1	Lafarge	Francia
2	Holcim	Suiza
<b>3</b>	<b>Cemex</b>	<b>México</b>
4	Heidelberg	Alemania
5	Italcementi	Italia
6	RMC	Inglaterra
7	Taiheiyo Cement	Japón
8	Siam Cement	Tailandia
9	Cimpor	Portugal
10	Votorantim	Brasil

#### **4.4.- Estrategia de Negocios**

*La estrategia de negocios que Cemex aplica es:*

- Fortalecer su negocio base de cemento, concreto pre-mezclado y agregados.
- Concentrar su presencia en Mercados en desarrollo de alto crecimiento, y
- Mantener un fuerte crecimiento, a través de la aplicación del flujo de efectivo libre en inversiones selectas que contribuyan a su diversificación geográfica.

*Otros factores de estrategia:*

1. Habilidad y capacidad para anticiparse a las conductas de los mercados.
2. Prever los cambios en las preferencias de los consumidores.
3. Analizar la evolución y tendencias de la industria, y
4. Observar los movimientos de sus principales competidores internacionales
  - Estudiando sus movimientos.
  - Planes de expansión.
  - Puntos vulnerables, y
  - Pasos que toman en el ingreso a nuevos mercados.

*Los fundamentos que la impulsan:*

1. Experiencia administrativa.
2. Enfoque en el cemento, concreto pre-mezclado y agregados.
3. Bajos costos de operación.
4. Tecnología de punta en los sistemas de información gerenciales y de producción.
5. Administración financiera y estructura de capital innovadoras, y
6. Experiencia y enfoque en mercados en desarrollo.

La estrategia de negocio que Cemex asumió para asentarse en Centroamérica y el Caribe, consistió primeramente, en localizar socios

comerciales en cada uno de los mercados de la región; posteriormente, fortalecer sus lazos comerciales mediante alianzas estratégicas e inversiones minoritarias con industriales cementeros de la zona; luego, cuando los gobiernos locales decidieron privatizar sus industrias cementeras paraestatales<sup>193</sup>, inmediatamente Cemex se proyectó a la conquista de nuevos activos para maximizar la grandeza de su emporio y aumentar su capacidad de alcance y productividad internacional<sup>194</sup>.

Una vez que Cemex logró ingresar a los mercados de Panamá, 1994; Costa Rica, 1999; y Nicaragua, 2001; además del Caribe, rápidamente se enfocó a fortalecer su negocio base, partiendo en la especialización en la elaboración de cemento, concreto pre-mezclado y agregados, además de promover su firma mediante el abasto y control en los mercados más necesitados, rentables y en desarrollo, maximizando a la vez, su crecimiento y desarrollo de la mano de los dividendos captados en la región que fueron benéficos para su consolidación en la región y en el mundo<sup>195</sup> en el 2002.

#### 4.5.- Mercado que Domina

Cemex controla los mercados en Panamá, Costa Rica y Nicaragua, en Centroamérica; además de Puerto Rico, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Bahamas, Bermudas, Isla Caimán y Haití, en el Caribe; en suma engloban un mercado geoestratégico que paga el 7% en las ventas globales de la conquista mundial. Tan sólo en el 2002, Cemex Costa Rica exportó el 26% del total maquilado a los mercados en Nicaragua, con el 15%; El Salvador, con el 18% y; Guatemala, con el 67%. Mientras que Cemex Panamá, exportó a los mercados en el Caribe. Por su parte, Cemex Nicaragua exportó a El Salvador

---

<sup>193</sup> Mediante la privatización de estas empresas paraestatales, los gobiernos de los países de la zona, logran atraer Inversión Extranjera Directa (IED) de cementeras transnacionales que buscan mercados emergentes con oportunidad de crecimiento y expansión para acelerar sus dominios en el abasto, suministro, control y comercialización de los mercados internacionales más necesitados de este producto. Ingresando en este contexto, la participación de Cemex, al comprar plantas cementeras en mal estado, como lo acontecido en Panamá, Costa Rica, y Nicaragua, en Centroamérica, paralelo a lo sucedido en el Caribe, al ponerlos inmediatamente, luego de su adquisición, en la producción de cemento, concreto pre-mezclado y agregados.

<sup>194</sup> Cemex, Información Financiera Consolidada Selecta, Estrategia de Negocio, *Cemex*, México, 31 de diciembre de 1998, p. 23.

<sup>195</sup> La amplia diversificación de Cemex a mercados de cemento con ciclos económicos diferentes, le permiten obtener tasas de crecimiento altas así como fortalecer la estructura de capital y generar fuertes flujos de efectivo libres, que apoyen tanto la estrategia de negocios como la financiera y fortalecer su liderazgo en la industria del cemento a escala nacional, regional y global.

31,000 t/m de cemento. Y en el Caribe, las filiales en Puerto Rico, República Dominicana y Trinidad y Tobago, exportaron a los mercados en Jamaica, Barbados y a otros países en la zona.

Dinámica que le permitió a Cemex tener mayor cobertura sobre los mercados del Istmo y el Caribe; convirtiéndolas en su mercado externo inmediato para colocar las exportaciones provenientes desde México, Venezuela, Costa Rica, España, Colombia y Panamá; generando a la vez, una importante cobertura de suministro y comercialización a todos los rincones del Istmo y el Caribe. Región en la que logró consolidarse y reconocerla como un área de suma importancia internacional para sostenerse entre las tres mayores firmas globales.

**Cemex**  
**Mercado que Domina**

Centroamérica			El Caribe						
Panamá	Costa Rica	Nicaragua	Rep. Dominicana	Puerto Rico	Trinidad y Tobago	Bahamas	Bermudas	Haití	Isla Caimán

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.- Empresas Competidoras en la Región

En Centroamérica se encontraban operando 12 firmas cementeras hasta el 2002; entre los cuales, se encuentran las tres mayores firmas globales. Asimismo, participan inversiones españolas, locales y regionales. En conjunto, maquilaron cemento gris y otras variedades de cemento, además de materiales para la construcción. Y, entre las 12 firmas participantes, aglomeraron 17 plantas en la región; las cuales, fabricaron más de ocho millones de toneladas de cemento al año<sup>196</sup>.

Como podemos observar en el cuadro anexo, entre las 17 fábricas maquilaron desde 1993 hasta el 2002, un importante volumen de cemento con la finalidad de atender el desabasto que requirió el mercado para cubrir las necesidades que exigió la industria de la construcción; ya que en los últimos años, reflejó un máximo de crecimiento histórico a raíz de la construcción de diversas

<sup>196</sup>

Marcos Avalos, Claudia Schatan, *Condiciones de Competencia en el Contexto Internacional: Cemento, Azúcar y Fertilizantes en Centroamérica*, Tecnológico de Monterrey / Unidad de Desarrollo Industrial y Competitividad CEPAL-México, México, 2002, p. 14.

obras impulsadas por el crecimiento demográfico y por el desarrollo propio que se suscitó en la región.

### Producción total de cemento en Centroamérica: 1993-2002

(Toneladas Métricas al Año)

Países	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Costa Rica	830,000	830,000	830,000	830,000	940,000	1,085,000	1,100,000	1,150,000	1,100,000	1,100,000
El Salvador	659,175	943,718	913,710	938,017	1,028,828	1,078,288	1,028,928	1,060,863,7	1,174,000	1,318,000
Guatemala	1,194,489	1,240,860	1,233,725	1,172,113	1,427,715	1,329,863	1,884,650	1,884,650	1,600,000	1,600,000
Honduras	933,343	999,558	995,053	948,388	1,067,855	1,025,993	1,210,910	1,254,047,5	1,100,000	1,100,000
Nicaragua	257,659	308,202	339,854	353,521	360,402	404,867	535,303	560,000	560,000	360,000
Panamá	620,000	678,000	658,500	638,200	732,100	808,900	996,800	847,300	760,000	760,000

Fuente: Marcos Avalos, Claudia Schatan, p. 15.

### Cementeras en Centroamérica: 2002

País	Empresa	No. Plantas	Capacidad de Producción a/	Propiedad
Costa Rica	Industria Nacional de Cemento (INCSA)	2	800,000 TM	Capital Holcim
	Cemento del Pacifico S.A (de México)	2	850,000 TM	Privatizada en (1994) la compró Cemex (1999)
El Salvador	Cemento El Salvador (CESSA)	5	234,000 TM b/	CESSA compró Cementos Maya (1993). Alianzas Estratégicas con Holcim (1998)c/
Guatemala	Comentos Progreso	1	3,000,000 TM d/	Asociada con Holcim (2000)
	Global Cemento e/	1	n/a	Empresa nueva, con capital español y guatemalteco
Honduras	Industria Cementera Hondureña, S.A. (INCEHSA)	1	712,000 TM */	Privatizada (1991) Asociada con Lafarge de Francia (1998)
	Cementos del Norte S.A. (CENOSA)		606,000 TM */	Privatizada (1992). Asociada con Holcim.
Nicaragua	CANAL	1	255,000 TM f/	Cemex (2001)
	CEMENIC (Holcim)	1	-----	Pertenece a Holcim
Panamá	Cemento Panamá S.A	1	920,000 TM h/	Pertenece a Grupo INCEM, Adquirido por Holcim, 2000 g/
	Cemento Bayano	1	600,000 TM i/	Privatizada en 1994 y adquirida por Cemex
	Cemento Blanco de Panamá S.A	1	96,360 TM j/	Pertenece a Grupo Empresarial Maribel. Inversión Nacional.

Fuente: Marcos Avalos, Claudia Schatan, p. 14.

- a/ Incluye toda la producción de las plantas, como cemento gris, concreto, cemento blanco, etc.
- b/ Capacidad total de la empresa (produce 7 variedades de cemento).
- c/ Holderbank (ahora Holcim) compró 20% de las acciones de CESSA EN 1998.
- d/ Actualmente produce 2 millones de TM al año (el resto es capacidad productiva ociosa).
- e/ En construcción.
- f/ Capacidad total de la empresa.
- g/ Sólo Cementos Panamá S.A. produce cemento gris.
- h/ Este monto se produce utilizando el 85.7% de la capacidad instalada de todo el Grupo.
- i/ Este monto se produce utilizando el 70% de la capacidad instalada de todo el Grupo.
- j/ Este monto se produce utilizando el 65% de la capacidad instalada de todo el Grupo.
- \*/ Producción efectiva.

Como se puede observar, las tres firmas globales que tienen cobertura en Centroamérica, Cemex y Holcim son las mayores que predominan en el mercado regional; mientras que Lafarge, únicamente se destaca en Honduras, mercado que comparte con su similar europea Holcim. Cemex por su parte, es la mayor firma indiscutible en Centroamérica, superando a su competidor Holcim, mediante una amplia red que suministra desde México, Colombia y Venezuela a las filiales en Costa Rica, Panamá y Nicaragua, además de proveerles a sus sucursales en el Caribe.

Asimismo, Holcim estableció alianzas estratégicas con productores regionales como Cemento Apasco de México, ambas crearon en el 2001 una nueva sociedad productiva en Centroamérica denominada HOLCEMCA, B.V.; con la cual, Apasco aportó el 44% del financiamiento y Holcim el 56% restante del capital total. Mediante esta compañía ramificaron su red estratégico de operaciones con el fin de abastecer y controlar el mercado cementero centroamericano, al tiempo de competirle fuertemente a la firma mexicana Cemex en el Istmo. Igualmente, incidieron Cementos Argos y Cementos del Caribe, ambas originarias de Colombia y junto con Holcim, compitieron en la conquista del mercado cementero en Centroamérica y el Caribe.

A pesar de las alianzas estratégicas que Holcim hilvanó en la región, no le fue suficiente para restarle mercado a su similar global Cemex; debido a que la firma mexicana aprovechó su condición geográfica para proveerla y sacarle ventaja competitiva; reflejando superioridad al consolidarse como la mayor firma Latinoamérica no europea en Centroamérica y el Caribe en el 2002; además de

trascender en la tercera posición a escala mundial, compitiendo a la par con Lafarge y Holcim, primera y segunda en el ranking global.

La consolidación de Cemex en Centroamérica se logró debido a que el mercado facturó desde 1994 hasta el 2002, importantes dividendos que coadyuvaron al fortalecimiento de la firma mexicana en el escenario internacional. La trascendencia de la región, está en que es un importante mercado geoestratégico para el proceso de consolidación mundial de Cemex, al aportar el 7% en los ingresos globales. Contribución que la transformaron en un significativo mercado para la consolidación de las firmas internacionales provenientes de México y del mundo. Asimismo, la participación de Cemex en la zona, motivó el fortalecimiento en las relaciones económicas internacionales entre México y la región al beneficiarse ambas, más aún con la maximización de las IED que las firmas mexicanas están realizando en el Istmo, como es el caso de Cemex.

#### **4.7.- Rostro Actual de Cemex en Centroamérica**

En la actualidad, Cemex, la mayor firma cementera mexicana en Centroamérica continúa realizando incesantes inversiones para eficientizar la red de operaciones de sus sucursales en Panamá, Costa Rica y Nicaragua. Filiales que las ha modernizado con lo mejor de la innovación tecnológica, y que además, cumplen con las disposiciones más estrictas de calidad mundial, y sometidas bajo los estándares ambientales internacionales. Prevalciendo como la mayor firma transnacional que controla el abasto que requiere la industria de la construcción local y regional.

Asimismo, en los últimos años, Cemex logró incrementar sus ventas y maximizar sus dividendos en el mercado costarricense, originado por la estabilidad económica que incitó a que el mercado cementero nacional absorba la producción local, reflejándose en el progreso de la industria de la construcción. Desarrollo nacional avivado por el aumento en las Inversiones públicas, privadas nacional y extranjeras en los sectores industrial, turístico y de servicios, aunado al crecimiento demográfico y al aumento en el intercambio comercial internacional, originaron que Costa Rica eleve su estilo de vida y por lo tanto, se construyan más obras en infraestructura, puentes, viviendas, escuelas, hospitales, parques y

centros comerciales, etc. Hechos que incitaron a que Cemex realce su capacidad fabril para proveer, propagar sus ventas y maximizar los ingresos en el mercado local.

Suscitándose algo similar con Panamá, debido a que la demarcación mantiene un ritmo de crecimiento ascendente a secuela de la dinámica comercial local e internacional, ocasionando se exalte el consumo cementero nacional, estimulado por el crecimiento de la industria de la construcción, al efectuarse en el país obras públicas y privadas. Contexto que Cemex aprovechó para realizar las siguientes maniobras, primero, equilibró el consumo nacional y, segundo, incrementó sus exportaciones a los países que integran el Istmo. Ambas acciones derivaron a realzar las ventas y ganancias de la firma mexicana en ese país. Aprovechando a la vez, la ventaja competitiva y estratégica que representa el Canal de Panamá para exportar a los mercados internacionales.

En Nicaragua, Cemex mantuvo una incesante participación que la colocaron hacerse de los beneficios que arrojaron las inversiones públicas, privadas nacional y extranjeras en la construcción de áreas y centros comerciales, infraestructura turística, muelles, puentes, zonas francas y más aún, las obras públicas promovidas por el gobierno. Edificaciones que impulsaron el crecimiento de la industria de la construcción que le exigieron absorber grandes cantidades de cemento para solventar el desarrollo nacional. Coyuntura que Cemex aprovechó para incrementar sus ventas, maximizar los dividendos y hacerse de mayor control del mercado local. Exportando a los mercados con los cuales Nicaragua mantiene una estrecha relación comercial.

Entre las competencias que se vienen suscitando por el mercado cementero centroamericano, destacan las mayores firmas internacionales tales como, Cemex, de México, la mayor dominante del mercado regional y tercera a escala mundial; seguida por las globales europeas Holcim, de Suiza, la segunda mayor en el Istmo y en el mundo; y Lafarge, de Francia, con participación relevante en el área y la primera a nivel mundial; además de la local, Cementos Progreso de Guatemala y las regionales, Apasco y Cementos Cruz Azul de México. Todas operan en la región y buscan hacerse de mayor participación e influencia comercial que les permitan solventar mediante sus ventas sus finanzas locales, regionales e internacionales.

Para Cemex, Centroamérica, continúa siendo un bastión altamente rentable y estratégico que le otorga ingresos para su existencia global. Debido a que la zona le permite maximizar sus finanzas y afianzar sus ingresos que obtiene del mercado internacional. Los activos que controla en el Istmo, aunado a los que sostiene en el Caribe, constituyen a fortalecer su red mundial de operaciones; los cuales, mediante las ventas que consuman en sus mercados internos y externos, hicieron que Cemex prevaleciera como la primera firma transnacional que procede de un país subdesarrollado y que está figurando entre las tres mayores cementeras globales. Por lo tanto, Centroamérica prosigue destacándose atractiva, rentable y estratégica para la participación mundial de las mayores firmas cementeras.

## CONCLUSIÓN

En los últimos años, Centroamérica se transformó en un mercado importante para la consolidación de las cementeras globales. En esta región, las firmas internacionales observaron que el mercado cementero brinda grandes oportunidades para la maximización de las ganancias a través de las inversiones directas; operando en la zona, las tres mayores firmas globales, las cuales son la mexicana Cemex, la suiza Holcim y la francesa Lafarge. Además de inversiones minoritarias de origen español con socios comerciales locales. Inversiones globales que impulsaron a la región surgir como mercado de interés geoestratégico para la consolidación mundial de las principales cementeras del mundo.

En este contexto, la expansión de las firmas mexicanas en Centroamérica, se originó en tiempos en que la economía mexicana atravesaba por su etapa más crítica de su proceso económico, que avivó la fuga de capitales privados nacionales en la región, ya que es considerado área natural de influencia económica para México. Destino en el que Cemex depositó sus inversiones mediante la adquisición de fábricas. Logrando internacionalizarse al tiempo en que las ETN provenientes de países desarrollados se expandieron por el mundo, globalizando los procesos de alta especialización que impactaron en la apertura de los mercados internacionales a través de la IED.

La participación de Cemex en Centroamérica se realizó a la par del reacomodo que las ETN llevaron a cabo en los mercados internacionales; estimulada además, por las oportunidades de crecimiento internacional que ofrecieron los mercados regionales como el TLCAN, la UE o el MERCOSUR y motivada, por el crecimiento sostenido de sus exportaciones que la impulsaron a transitar de empresa regional a transnacional.

A través de las inversiones internacionales, Cemex adquirió cementeras estratégicas en Panamá (1994), Costa Rica (1999) y Nicaragua (2001), en el Istmo; además de las conquistas consumadas en el Caribe; que en suma, la llevaron a lograr su consolidación regional y mundial, figurando entre las tres primeras firmas más dinámicas del mundo en el 2002. Año en que demostró que la solidez del mercado centroamericano es de relevancia geoestratégica para su

proceso de crecimiento global, al aportar entre el Istmo y el Caribe, ingresos totales del 7% en consideración al total que absorbe en su mercado global.

Mediante las relaciones económicas internacionales que Cemex articuló con el mercado global, fortalecieron las relaciones internacionales que México lleva a cabo con Estados Unidos, Europa, Medio Oriente, África, el Caribe, Sudamérica y Centroamérica. En el caso del Istmo, Cemex hilvanó sus operaciones comerciales en el área en 1994, nexos que fortalecieron los lazos de hermandad internacional entre México y Centroamérica, en el cual, las firmas mexicanas están depositando importantes flujos de IED que han coadyuvado en la dinámica de crecimiento comercial de la región, apuntalándola en un mercado atractivo para la inversión privada nacional y extranjera.

A través de la dinámica internacional entre las grandes firmas de negocios internacionales, Cemex compete en Centroamérica con sus contrapartes europeas Lafarge y Holcim, primera y segunda productoras a escala global. Ambas están conteniendo como parte de sus estrategias globales para hacerse del control del mercado regional en virtud de que las ganancias que obtienen, las ha incentivado a acrecentar sus participaciones fabriles. Sumándose en este contexto, las inversiones minoritarias de origen español. Todas rivalizan en hacerse de una porción significativa del mercado, ya que los dividendos que obtienen en la zona son indispensables para permanecer en el escenario internacional.

Sin duda alguna, Centroamérica representa para Cemex un mercado estratégico con alto potencial de crecimiento internacional, debido a que está conformada por más de 36 millones de consumidores efectivos, además de poseer recursos naturales como materias primas, aunado al trascendente estrecho del Canal de Panamá, que permite el tráfico comercial entre el Pacífico y el Atlántico, transformándola en un mercado de interés geoestratégico para la expansión y consolidación internacional de las grandes firmas globales, como es el caso de Cemex.

Los convenios y tratados comerciales firmados entre México y el Mercado Común Centroamericano (a acepción de Panamá y Belice), beneficiaron a Cemex para lograr su propósito expansionista con mayor rapidez en la región; fortaleciendo a la vez, sus inversiones con el fin de modernizar sus plantas fabriles colocadas estratégicamente en Panamá, Costa Rica y Nicaragua, mercados que conforman su red global de operaciones. Fábricas que por su

ubicación estratégica, abastecen sus mercados locales y exportan a los mercados propios de la región, además de proveer a los mercados en el Caribe. Maniobras que aceleraron el fortalecimiento internacional de la firma mexicana entre las grandes productoras mundiales.

Asimismo, desde su central de operaciones en México y sus filiales establecidas en Venezuela y Colombia, Cemex exportó a Centroamérica y el Caribe altos volúmenes de cemento que le permitió reafirmar su expansión comercial internacional, ganándose mayor mercado a sus similares Lafarge y Holcim. Éxito internacional que fue obtenido por la dinámica de crecimiento que manifestó la industria de la construcción en los últimos años, al absorber las exportaciones de la firma mexicana que desencadenó a que ésta, aumente sus dividendos derivado a las ventas que suscitó en la región.

El incremento en las ventas de Cemex en Centroamérica y en el mundo, se logró mediante la oferta cambiaria que tuvo el peso frente al dólar a causa de la crisis económica en su mercado interno, que devaluó al peso mexicano y generó a la vez, mayores ventas frente a la competitividad que manifestaban las firmas internacionales. Factor que fue pieza clave para el fortalecimiento de Cemex al sostenerse en el escenario internacional y creciendo a pasos agigantados en el contexto global.

A raíz del progreso que Cemex reafirmó en Centroamérica y el mundo, la llevaron a ganarse el respeto internacional de las prestigiosas agencias calificadoras de riesgos, destacándose el reconocimiento de los analistas internacionales de Stand & Poor's, Credit Suisse First Boston, Morgan Stanley, Merrill Lynch, Moody's Investors Service, además de Forbes, The Financial Times, The Wall Street Journal, Business Week, Industry Week, Euromoney y Latin Trade, entre otras. Firms internacionales que señalaron a Cemex (ser una participante destacada , que está codeándose ) emanada de un país subdesarrollado que está participando mano a mano entre las mayores firmas globales procedentes de países desarrollados, sobresaliendo como la mayor Empresa Transnacional Latinoamericana más Globalizada (ETNLG) que se encuentra figurando entre las principales cementeras del mundo.

Prestigio internacional que Cemex alcanzó derivado de su acelerado crecimiento desde principios de siglo XX, cuando inició como fabricante regional y consecutivamente a productora nacional. Superando en su trayecto todo tipo de

obstáculos que enfrentó en su mercado interno, producto de las múltiples crisis sexenales que originaron el derrumbe del mercado nacional. Adoptando como estrategia para equilibrar sus finanzas, exportar altos volúmenes de cemento al mercado estadounidense. Expansión internacional que arrojó beneficios, al maximizar sus dividendos producto de sus ventas y adquirir importantes firmas en México y Estados Unidos, conquistando mayor mercado nacional y ganando presencia internacional, convirtiéndose a principio de los noventa, en Empresa Transnacional (ETN).

La internacionalización de Cemex en Estados Unidos le permitió agrandar su dominio geográfico-comercial, adquirir firmas cementeras locales, fortalecer su *joint-ventures*, maximizar sus dividendos y obtener tecnología de punta. Controlando la región suroeste de ese país, abarcando desde California hasta la Florida; extensión de mercado en el cual, compitió con productoras locales agrupadas en la “Meridional/Grada”, mismas que al verse sorprendidas por la capacidad competitiva de la firma mexicana, alegaron ante su gobierno que ésta realizaba práctica desleal de comercio, solicitando se le castigue bajo la Ley de tarifas de 1939 que hace referencia al antidumping. Sanción internacional que fue ejecutada por primera vez en contra de una firma proveniente de un país subdesarrollado, como es el caso de Cemex en 1989.

Ante esta adversidad internacional, Cemex rediseñó su estrategia global de diversificación de mercado, como medida para compensar la caída en sus exportaciones suscitadas por las barreras arancelarias que se le aplicaron en Estados Unidos. Hecho que desencadenó en el redireccionamiento en su política de diversificación de mercados, que originó abrirse a la competitividad internacional en 1991. Diseñando bajo este esquema dos estrategias fundamentales: la primera, consolidarse como empresa de unidad de negocios autónoma en Estados Unidos, sin depender de las exportaciones desde México; la segunda, establecer un negocio de Comercio Internacional (*Trading Internacional*) que diversifique y rompa el monopolio ejercido por las cementeras globales en el mercado internacional.

Ambos esquemas le permitieron a Cemex fortalecerse en Estados Unidos y expandirse en los mercados internacionales de España, el Caribe y otras latitudes en el mundo, convirtiéndose en empresa global en 1992. La dinámica internacional que adquirió en esa época, la fortalecieron en su mercado interno,

consolidándose como la mayor firma en el país y la primera cementera en América Latina, contando en su haber con una importante red de activos cementeros por el mundo.

Asimismo, con la entrada en vigor del TLC en 1994, Cemex fortaleció su posición estratégica en Estados Unidos al engrandecer su capacidad fabril en ese país. Mientras que en México, por otra parte, la economía nacional se colapsaba provocando la fuga de capitales extranjeros y nacionales. Encontrándose en este contexto, la internacionalización del capital nacional que representó la firma mexicana Cemex en Centroamérica, región que emergió como área natural de influencia geoestratégica para los inversionistas mexicanos. En la cual, Cemex invirtió primeramente en la adquisición de Cemento Bayano en Panamá y a la vez, fortaleció su *joint-ventures* con sus socios comerciales en Costa Rica, obteniendo participación accionaria en la empresa Cementos del Pacífico en 1995 y vigorizó sus nexos comerciales con el resto de los países que integran la región.

No obstante, Cemex se hizo de mayor cobertura con la compra de la costarricense Cementos del Pacífico en 1999. Año en que reforzó sus inversiones en Panamá y sus vínculos comerciales en el Istmo. Y en el 2001, mediante el arrendamiento por 25 años, conquistó la Industria Cementera Nacional de Nicaragua (CANAL). Con la cual, tuvo mayor maniobra de operaciones y ventas, al exportar a los mercados vecinos en la región. Lo que facilitó que las ventas de Cemex se eleven a raíz de la demanda que requirió la industria de la construcción, avivada por el crecimiento demográfico y por el desarrollo regional, originando que las tres mayores firmas globales dependan de sus ventas en la zona con el fin de fortalecerse en el escenario Global.

La participación de Cemex en Centroamérica se realizó continuamente con su política de diversificación de mercados, abonada por la apertura de los mercados internacionales, el surgimiento de nuevos mercados y el nacimiento de los regionalismos en el mundo, que la incitaron a su participación internacional en la región, figurando a partir de entonces, como Empresa Transnacional Latinoamericana más Globalizada (ETNLG) que está compitiendo entre las mayores firmas cementeras en el mundo.

Los activos estratégicos que Cemex conquistó en Centroamérica, arrojaron significativos dividendos que aceleraron su consolidación en el 2002; vigorizada

por las ganancias adquiridas en el Caribe, que en suma representaron el 7% en relación a los ingresos consumados en el mercado global. Convirtiéndose en la mayor firma internacional que controla y provee al mercado del Istmo. Así como también, contiene con las firmas globales Lafarge y Holcim, primera y segunda cementeras a escala global que tienen activos en el área y que compiten por hacerse del mercado centroamericano.

Las redes de operaciones que Cemex controla en Centroamérica, cubren la demanda local de la industria de la construcción; asimismo, las inversiones que ostenta en la región son altamente rentables debido al dinamismo mostrado por los mercados centroamericanos y del Caribe, los cuales, son consumidores potenciales de las exportaciones que Cemex realiza.

La consolidación de Cemex en Centroamérica se facilitó por los lazos históricos, lingüísticos, culturales, comerciales y fronterizos que México comparte con la zona, permitiéndole, mediante los convenios y tratados comerciales, invertir en la adquisición y modernización de las plantas fabriles en el Istmo. Y a raíz de la demanda cementera que la región requirió, originó a que aumente el volumen de su producción y de sus ventas que la catapultaron lograr su consolidación. Trascendiendo a escala internacional la importancia geoestratégica que Centroamérica adquirió para las principales cementeras del mundo.

## FUENTES DE INVESTIGACIÓN

### A

Acosta, Carlos, Estudio entregado al Congreso de Estados Unidos, Inversiones en petroquímicas, si México la concesiona toda, en revista: *Proceso*, No. 762- 04, México, 10 de junio de 1991

Acosta, Carlos y Ortega, Fernando, Ahora, tras los bancos, El Estado adelgaza para que las paraestatales engorden a los grupos privados, en revista: *Proceso*, No. 758- 10, México, 13 de mayo de 1991.

Acosta Córdova, Carlos, Las Empresas Extranjeras Reducen Empleos y Aumentan Ganancias, La Selectividad en Inversión Foránea Consiste en que Venga el que Quiera, en revista: *Proceso*, No. 0445-05, México, 13 de mayo de 1985.

Adquiere Cemex en 57.66 mdd la Planta Panameña Bayano, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 20 de agosto de 1994, p.4.

Aguilar M., Gabriela, Planea Cemex aumentar 100% sus exportaciones, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 26 de enero de 1995, p. 13.

Aguilar M., Gabriela, Bimbo, Cemex, Femsa redescubren los negocios del Sur, Empresas Aztecas, rumbo a la conquista de AL, en: *EL FINANCIERO*, México, martes, 16 de mayo de 1995, p. 12.

Aguirre, Alberto, Salidos del Tecnológico, los herederos del grupo monterrey llegan a la dirección, en revista: *Proceso*, No. 812- 04, México, 25 de mayo de 1992.

Apuntes de Coyuntura, Estrategias de las Grandes Empresas Latinoamericanas, El Caso Cemex, en Revista: *Comercio Exterior*, Vol. 55, Núm. 5, México, mayo de 2005, p. 430.

Argüelles, Antonio y Gómez Mandujano, José Antonio (Compiladores), *La Competitividad de la Industria Mexicana Frente a la Concurrencia Internacional*, FCE, México, 1994, pp. 33-45.

Arellanes Jiménez, Paulino E., *La Empresa Transnacional "Crisis, Regionalización, Globalización y las ETN: conceptualizaciones"*, Benemérita Universidad de Puebla, México, 2002, pp. 19-20.

Avalos, Marcos, Schatan, Claudia, *Condiciones de Competencia en el Contexto Internacional: Cemento, Azúcar y Fertilizantes en Centroamérica*, Tecnológico de Monterrey / Unidad de Desarrollo Industrial y Competitividad CEPAL-México, México, 2002, p. 14.

## B

Barbosa, Isidro, Vende Cemex 11% de sus operaciones en España a Grupo Valderrivas, El monto de la transacción asciende a 260 mdd, Analistas dicen que la cementera mexicana se alista a comprar empresa en Asia, en: *EL FINANCIERO*, México, martes, 23 de junio de 1998, p. 26.

Bergér, Peter L. y Huntington, Samuel p., *Globalizaciones Múltiples, "A la Vanguardia de la Globalización. El Mundo de los Globalizadores Estadounidenses"*, Paídos, España, 2002, pp. 365–367.

Bolívar, Reinaldo, La Estrategia Transnacional en los Países Desarrollados y en Vías de Desarrollo, en revista: *Aldea Mundo*, Año 7, No. 14, Venezuela, noviembre 2002 / abril 2003, pp. 26 - 35.

Borjas, Sonia, Aumentó 79% el Comercio Mundial de Cemex, en: *EL FINANCIERON*, México, viernes, 21 de octubre de 1994, pp. 1-4.

Bonanza en Cemex; ganancias por más de mil mdnp, en: *EL FINANCIERO*, México, miércoles, 3 de mayo de 1995, p. 11.

Bueno, Aurelio, La filosofía de Cemex, Empresa Global, es beneficiarse del crecimiento internacional: Lorenzo H. Zambrano, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 27 de abril de 1998, p 42.

Broschek, Matías, *El Inesperado Giro Tecnológico de una Cementera, Caso Cemex*, en revista: *Qué Pasa*, Chile, 3 de junio de 2002.

## C

Cacho López, Yalín, Cemex, fincada sobre terreno firme, avanzan 3% sus ventas netas, en: *EL FINANCIERO*, México, martes, 29 de abril de 1997, p. 16.

Campa, Homero, *200 Empresas Mexicanas y Subsidiarias Estadounidenses Invierten y Comercian con Cuba*, en revista: *Proceso*, No. 839 - 22, México, 30 de noviembre de 1992.

Campa, Homero, *200 Empresas Mexicanas y Subsidiarias Estadounidenses Invierten y Comercian con Cuba*, en revista: *Proceso*, No. 839 - 22, México, 30 de noviembre de 1992.

Campa, Homero, Grupo DSC y Cemex, los primeros beneficiarios, México cobra a Cuba parte de su deuda de 310 millones de dólares mediante "swaps", en revista: *Proceso*, No. 910- 31, México, 11 de abril de 1994.

Cámara Nacional del Cemento, *Industria del Cemento, Historia: 1940*, CANACEM, México, 2000

<[www.canacem.org.mx/ind\\_industria\\_hist.htm](http://www.canacem.org.mx/ind_industria_hist.htm)>

Cámara Nacional del Cemento, *Industria del Cemento, Historia: 1950*, CANACEM, México, 2000

<[www.canacem.org.mx/ind\\_industria\\_hist.htm](http://www.canacem.org.mx/ind_industria_hist.htm)>

CANACEM, Antecedentes Históricos de la Industria Cementera en México, *CANACEM*, México, 1991.

<[www.canacem.org.mx/info\\_historia.htm](http://www.canacem.org.mx/info_historia.htm)>

*Capítulo 4, Caso Práctico, Cemex*, México, 1997, p.3.

Capítulo IV, Translatinas en Industrias Básicas, en revista: *CEPAL*, Chile, 12 de abril de 2006, p. 152.

Cappi, Mario, Alós, María Luisa, Diez holdings concentran 25% de las ventas de empresas bursátiles, Telmex, Alfa, Cemex, Carso, Cifra y La Moderna, con viento a favor, en: *EL FINANCIERO*, México, martes, 15 de abril de 1997, p. 12.

Cárdenas, Enrique, *La Política Económica en México, 1950-1994*, FCE, México, 1996, pp. 23–34.

Clavijo, Fernando y Casar I. José, (Compiladores), La Industria Mexicana en el Mercado Mundial, Elementos para una Política Industrial “La Política Industrial de México, 1988 – 1994”, FCE, México, 1994, p.27.

Cemex, primera multinacional mexicana de "grandes ligas", en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 20 de febrero de 1995, p. 16.

Cemex adquiere cementera en República Dominicana, Hoy podría comprar Cementos Paz del Río, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 21 de diciembre de 1995, p. 19.

Cemex se fondeará a través de sus filiales, en: *EL FINANCIERO*, México, domingo, 18 de agosto de 1996, p.6.

Cemex: el gigante mexicano del cemento y tercer lugar en el mundo, en revista: *Boletín Panorama Latinoamericano*, Año VII, No. 324, México, 25 de octubre de 1996, p.1.

Cemex, Reporte Trimestral, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 25 de octubre de 1997, p. 10.

Cemex, Información Financiera Consolidada Selecta, Estrategia de Negocio, *Cemex*, México, 31 de diciembre de 1998, p. 23.

Cemex, *Desarrollo Histórico, 1966-1967*, Cemex, México, 2000.

<[www.cemex.com/esp/oe/oe\\_oh.asp](http://www.cemex.com/esp/oe/oe_oh.asp)>

Cemex, Annual Report, The Esence Cemex, *Cemex*, New York, 31 of december, 2000, pp. 1-23.

Cemex, The Economist, México Business Roundtable, *Cemex*, México, 7 de marzo de 2002, pp.1-7.

Cemex, en pie de guerra por el mercado asiático, Holcim, también competidora en Tailandia, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes 17 de junio de 2002, p. 47.

Cemex, Desarrollo Histórico, 1998-1999, *Cemex*, México, julio de 2002.

Cemex, *Construyendo el Futuro, Nuestra Historia*, Cemex, México, 2002, p.2.

Cemex moderniza operaciones en Nicaragua, invierte otros \$200,000 para nuevo centro de Tecnología, en revista: *Confidencial*, No. 462, Nicaragua, 13 al 19 de noviembre de 2005, p. 8.

Cerutti, Mario, Ortega, Isabel y Palacios, Liliana, Empresarios y Empresas en el Norte de México, Monterrey: del Estado Oligárquico a la Globalización, en *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, No. 69, octubre de 2000, pp. 1-6.

Cobián, Felipe y Ortega Pizarro, Fernando, Calificado por Business Week como miembro de la "plutocracia protegida de Salinas", el magnate regaña al gobierno: más libertad, más apoyo judicial y más negocio, reclama el nuevo presidente de los banqueros, Roberto Hernández, en revista: *Proceso*, No. 880- 01, México, 13 de septiembre de 1993.

Cook, Robert, Cemex Case, Cement Export From Mexico, en: *TED Case Studies*, Volume 3, Number 2, U.S., 2 June by 1994, p.1.

Colín, Marvella, "Favorable Para México el Intercambio Comercial con Centroamérica; el Superávit fue de 707 mdd", en Sector Externo / Economía, en: *El Financiero*, 28 de octubre de 2002, p. 32

Comunicado de Prensa, Bajan las Corrientes de Inversión Extranjera Directa Hacia América Latina en 2000, *UNCTAD*, Ginebra, New York, 18 de septiembre de 2001, pp. 1-4.

Cisneros Trujillo, Carolina, *Análisis comparativo de las Fusiones y Adquisiciones en los Planes Estratégicos de las empresas mexicanas: Cemex*, UDLAP / Tesis, Cáp. IV, México, 16 de mayo de 2003.

## D

De los Ángeles Pozas, María, *Competitividad Emergente y Capital Internacional: El Caso de Monterrey*, Departamento de Sociología / Tesis, The Johns Hopkins University, EE.UU., 19 de abril de 1997, p. 18.

De la Dehesa, Guillermo, *Comprender la Globalización, "Globalización y Tamaño de las Empresas, Las Multinacionales"*, Alianza Editorial, España, 2000, pp. 91 – 106.

De la Rosa, Tomas, Torres, Armando, Cemex expande imperio del oro Gris en Puerto Rico, Premio de 60% al pagar a 35 dólares por acción, *EL FINANCIERO*, México, jueves 13 de junio de 2002, p. 31.

Dombey, Daniel, Well-built Success, Cemex S.A. de C.V, Cover Story, Company Profile, in magazine *Industry Week*, U.S.A., May 5, 1997.

Domville, Lucía, Inquietud y Confusión de Inversionistas, Analizará Cemex la Exención de 50 Millones de Acciones, en: *EL FINANCIERO*, México, viernes, 26 de marzo de 1993, p. 12.

Díaz Müller, Luís, *El SELA y las Empresas Multinacionales Latinoamericanas*, UNAM, México, 1987, p. 53.

## E

En poder de Cemex, 31% de la industria cementera de Colombia, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 4 de mayo de 1996, p. 8.

El Revólcon en Cemex, en revista: *Dinero*, No. 66, Colombia, 31 de julio de 1988, pp. 1-6.

## F

Flores Cartas, Renato, Crecieron 7.1% las Ventas Nacionales de Cemex en el Segundo Trimestre: Probursa, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 6 de octubre de 1994, p.17.

F. Contreras, Oscar, *Empresas Globales, Actores Locales: Industrialización Fronteriza y Mercado de Trabajo Regional*, Colegio de México, México, 2000, pp. 68-69.

Flores, Leonor, Se Cuarteán Cementeras de Latinoamérica, en revista: *Mundo Ejecutivo*, Vol. 37, No. 268, México, agosto de 2001, pp. 72-79.

## G

Garrido, Celso y Peres, Wilson, Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos, en revista: *CEPAL*, No. 66, México, diciembre, 1998, pp. 127-147.

Garrido, Celso, Inversión Productiva de Grandes Empresas Mexicanas en Centroamérica y su Impacto Tecnológico en la Región, UAM, México, noviembre de 2000, p. 16.

González, Felipe, Cemento, Con Dinero en el Bolsillo, en revista: *América Economía*, No. 186, México, 29 de junio de 2000, p. 17.

Gurría Treviño, José Ángel, Las Nuevas Corrientes Financieras Hacia La América Latina, "Corriente de Capital: El Caso de México", FCE, México, 1995, pp. 253 – 258.

Guatemala – Medida Antidumping Definitiva Aplicada Al Cemento Portland Gris Procedente de México, (Informe del Grupo Especial), OMC (WT/DS156/R), Ginebra, 24 de octubre de 2000, p. 8.

<[www.wto.org/spanish/tratop\\_s/dispu\\_s/156r\\_s.doc](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/156r_s.doc)>

## H

Held, David, et. al., *Transformaciones Globales: "Surgimiento de la ETN"*, Oxford, México, 2001, pp. 284.

Herrera Cervantes, Esther, Crece Cemex 305%, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 29 de julio de 1995, p. 6.

Hernández Morón, Leticia, Durán, Marco Antonio, Desplome de 20.5% en la utilidad de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 26 de Octubre de 1996, p. 8.

Hernández Morón, Leticia, Acumuló 7 mil 699 mdp al cierre de 1996, Incremento de 2.7% en las ganancias de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 1 de marzo de 1997, p. 8.

Holcim Apasco, Presencia en Centroamérica, aprovechando las sinergias que ofrecen los mercados centroamericanos durante el 2001, Grupo Apasco en conjunto con Holcim fortaleció su presencia en esa región, *Holcim Apasco*, México, 31 de diciembre de 2001, pp. 30-33.

Holcim-Apasco, Nuestra Historia: 1970-1980, Holcim-Apasco, México, 2002

<[www.holcim.com/MX/MEX/b/null/oid/44239/channel\\_id/-8261/module/gnm0/jsp/templates/editorial/editorial.html](http://www.holcim.com/MX/MEX/b/null/oid/44239/channel_id/-8261/module/gnm0/jsp/templates/editorial/editorial.html)>

Hurtado Urbina, Erick, CANAL pasa a manos de CEMEX–Nicaragua, Tras Suscribir Contrato de Arrendamiento por 25 años, en: *EL Nuevo Diario*, Nicaragua, miércoles 31 de enero de 2001, p. 2.

## I

Ignacio Barragán, Juan, Cerutti, Mario, *Cemex: Del Mercado Interno a la Empresa Global*, Universidad de Nuevo León, Monterrey, México, 2003, pp. 1-2.

Importante Repunte de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 29 de octubre de 1994, p.8.

Informe Ejecutivo, *Coordinación General del Plan Puebla Panamá*, México, 28 de mayo de 2003.

<[www.ciepac.org/otras%20temas/sintejec03.htm](http://www.ciepac.org/otras%20temas/sintejec03.htm)>

## J

Jacks Amy, Carlos, Figueroa, Resultados del Cuarto Trimestre de 1997, Mayor Flujo de Efectivo Consolidado y Menor Gasto Financiero Propician Aumentos Sustanciales de las Utilidades en Efectivo y en la Razón de Cobertura de Intereses, América Central y el Caribe, *Cemex*, México, diciembre, 1997, pp. 1-16.

Jacks Amy, Carlos, Figueroa, Resultados del Cuarto Trimestre de 1998, 25% de Incremento en Dólares del Flujo de Efectivo y 45% en Utilidades en Efectivo, *Cemex*, México, 31 diciembre, 1998, pp. 1-15.

Jacks, Carlos, Benítez, Marcelo, Resultado del Tercer Trimestre de 1999, Incremento en Dólares de 34% en Flujo de Efectivo y 44% en Utilidades en Efectivo, *Cemex*, México, 19 de octubre de 1999, pp. 1-15.

Jacks, Carlos, Benítez, Marcelo, Resultados del Cuarto Trimestre de 1999, 15% de incremento en Dólares del Flujo de Efectivo y 17% en las Utilidades en Efectivo, *Cemex*, 31 de diciembre de 1999, pp. 1-16.

Jáquez, Antonio, Los seis grupos industriales regiomontanos, aliados al gobierno, en todas las ramas de producción, en revista: *Proceso*, No. 842-07, México, 21 de diciembre de 1992.

Jean Meyer (Traducción de Héctor Pérez-Rincón G.), *La Revolución Mexicana 1910 – 1940*, Editorial Jus, México, 1991, pp. 223–224.

Joaquín, Estefanía, *La Nueva Economía, “El Keynesianismo”*, Editorial Debates S.A., España, 2001, pp. 136 – 141.

## K

Karol, Juan Carlos, Tandeter, Enrique, *Historia de América Latina: Problemas y Procesos*, FCE, México, 1999, pp. 95-109.

Krause, Lourdes, Equilibra Cemex la contracción de la demanda interna con los mercados foráneos, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 19 de junio de 1995, p. 23.

Kerry A. Dolan, Cement Meets The Cyber World, in Magazine: *Forbes*, U.S.A., June 15, 1998.

## L

Las Compras de Cemex en 1999, en revista: *América Economía*, No. 177, México, 24 de febrero de 2000, p.34.

La Inversión Extranjera Aumenta en América Latina, Petróleos de Venezuela Encabeza la Lista de las Mayores Empresas Multinacionales de Países en Desarrollo, Con Base a Activos Extranjeros, Comunicado de prensa, 1999, UNCTAD, Nueva York, Ginebra, 23 de septiembre de 1999.

La Inversión Extranjera Directa En América Latina, la transnacionalización de Cemex, en revista: *CEPAL*, Santiago de Chile, 2004, pp. 53-54.

Lavielle, Briseida y Granados, Diego, Exportación e Importación, México / EU, Dos Polos que se Complementan, en revista: *Mundo Ejecutivo*, Num. 256, México, agosto de 2000, pp.15-19.

Leal García, Alba, Nuevo León, Pioneros del Siglo XXI, en revista: *Expansión*, México, 17 de junio de 1998, pp.80-83; Javier Martínez Staines, Gente y Negocios, Siempre Cemex, en revista: *Expansión*, México, 23 de septiembre de 1998, p.5.

Lecraw, Donald J. y Morrison, Allen J., *Transnational Corporations and Business Strategy*, Routledge, USA, 1993, pp. 1-17.

Lehman, Edward y Rodríguez, Ángel Manuel, *Nuevas Tecnologías y Orden Internacional*, "La Empresa Multinacional: Como Pez en el Agua", Universidad la Laguna, España, 2001, p. 7.

López de Sosoaga, Oscar, *Construcción y Materiales, Análisis de las Empresas, Cementos y Hormigón*, Santiago de Chile, diciembre de 2000, pp. 71-76.

Lorenzo Zambrano, *Edición de Aniversario*, en Revista: *Poder*, México, 24 de agosto de 2001, pp. 1-4

Lourdes Morales, REPORTE TRIMESTRAL, Cemex sortea la crisis, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 28 de octubre de 1995, p. 6.

## M

Mafer, Arquitectura y el Concreto, en revista: *Construcción y Tecnología*, México, Num. 197, octubre de 2004, p. 56; Ignacio Barragán y Mario Cerutti, *Ibidem*, p. 3.

Marichal, Carlos y Cerutti, Mario, *Historia de las Grandes Empresas en México, 1850-1930*, FCE, México, 1997.

Martínez del Campo, Manuel, *Industrialización en México, la Industria en los años cuarentas*, El Colegio de México, México, 1985, pp. 69-77.

Martínez, José, *Capítulo I, Los Principales Proyectos de Construcción de Infraestructuras del Transporte en el Istmo de Tehuantepec en la Década de los Noventa Hasta el Presente*, CIESAS, México, 2001, pp. 41-46.

Martner Peyrelongue, Carlos Daniel, Ruiz Gámez, Gilberto, Integración Modal y Competitividad en el Puerto de Manzanillo, Colima, Sistema de Comunicaciones y Transporte (SCT) Y el Instituto Mexicano del Transporte (IMT), en revista: *Publicación Técnica*, No. 99, México, febrero de 1997, pp. 1-70.

Mejía Madrid, Fabricio, Frontera Norte: La línea de tu mano, en revista: *Nexos*, No. 161, mayo de 1991.

Méndez de Paula, Germano, *Estrategias Corporativas y la Internacionalización de Grandes Empresas en América Latina, Internacionalización de Cemex: 1992-1997*, en revista: *CEPAL*, Santiago de Chile, mayo de 2003, p. 38.

Méndez Romo, Silvia, Suspenden la subasta de Cementos Paz del Río, Rechazan en Colombia la oferta de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, viernes, 22 de diciembre de 1995, p. 15.

Méndez Romo, Silvia, Durán, Marco Antonio, Aumenta 103% su utilidad neta, Cemex se consolida a nivel mundial; vendió 20 mil mdp, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 29 de febrero de 1996, p. 20.

“Mercado en Ebullición, Los negocios han estado más calientes que nunca en el istmo centroamericano en el último año”, en revista: *América Economía*, No. 235, México, julio 12 al 25 de 2002.

Morales, Isabel, La del Cemento, única industria que nunca pierde, en revista: *Proceso*, No. 0086-06, 26 de junio de 1978.

Morera Camacho, Carlos, Los flujos de capital y la transnacionalización de los grupos mexicanos, en revista: *Comercio Exterior*, Vol. 49, No. 3, México, marzo de 1999, pp. 151-159.

## N

Navares, J., Cemex y el Discreto Encanto de la Construcción Civil en el Mundo, en revista: *Nueva Economía*, Num. 244, España, 17 de octubre de 2004, p. 1.

Nieto, Gerardo, "Nueva Economía", *El Financiero*, México, 29 de mayo de 2003, p. 40.

Notimex, Recibirá Cemex financiamiento de dos bancos de EU, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 28 de enero de 1995, p. 6.

Notimex, Congela Cemex sus proyectos de expansión, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 9 de febrero de 1995, p. 14.

Notimex, Ganancias netas por 325 mdd en 6 meses, Lidera Cemex el sector de la construcción en AL, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 11 de agosto de 1997, p. 21.

Notimex, Cemex, tercer lugar en la élite manufacturera, en: *EL FINANCIERO*, México lunes, 18 de agosto de 1997. p. 19.

Notimex, Cemex, la primera empresa global de un país en desarrollo, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 4 de mayo de 1998, p. 35.

Nordqvist, Joakim, Boyd, Christopher, et. al., *Three Big Cs, Climate, Cement and China*, World Business Council for Sustainable Development, Suiza, 2003, p. 72.

Nueva Imagen Mexicana Para Ingresar Al Mercado Costarricense De La Construcción, en revista: *Negocios Internacionales*, año 8, No. 83, febrero, 1999, pp. 11-14.

Nuncio, Abraham, Monterrey en su Centro, en revista: *Nexos*, No. 132, México, diciembre de 1988.

## O

Olsen, Patrice Elizabeth, *Issues of National Identity, Obregón, Calles and Nationalist Architecture 1920-1930*, Pennsylvania State University / Department of History, US, 1997, P.3.

Oportunidades Para Exportaciones Mexicanas de la Pequeña y Mediana Industria con el Tratado de Libre Comercio México-Nicaragua, en revista: *Negocios Internacionales*, Año, 7, Nos. 72-74, México, de marzo a mayo, 1998, pp. 22, 23 y 37.

Orozco, José Luís, *Razón de Estado y Razón de Mercado*, FCE, México, 1992, pp. 95–106.

Ortega Pizarro, Fernando, La apertura comercial funciona al revés: las grandes empresas, protegidas, no compiten, en revista: *Proceso*, No. 0560-03, México, 27 de julio de 1987.

Ortega Pizarro, Fernando, Perdieron en 82 y arrebatan en 90, Los banqueros recuperan el "alma del poder empresarial", el regreso de los "súper-ricos", en revista: *Proceso*, No. 707- 05, México, 21 de mayo de 1990.

Ortiz Wadgymar, Arturo, *Política Económica de México 1982-2000, El Fracaso Neoliberal*, Editorial Nuestro Tiempo, S.A, México, 1999, pp. 13-25.

## P

Paul Craig, Roberts, et. al., *La Revolución Capitalista en América Latina, La transformación Económica de Latinoamérica*, MEXICO, Oxford, University Press, México, 1999, pp.10-28.

Peters Dussel, Enrique (Coordinador), *Visión Macroeconómica de los Impactos de la Integración Regional en la Inversión Inter e Intrarregionales, "El caso de la IED en México, Beneficios Potenciales"*, UNAM, México, 29 de abril de 2002, pp. 90–95.

Prochnik, Víctor, et. al., *A Globalizacao Na Industria de Cimento*, UFRJ, Brasil, novembro de 1998, p. 44-45.

Puig, Carlos, Un documento "confidencial" analiza al país ante la sucesión presidencial. Focos rojos del Banco Mundial en México: Fracaso del TLC, mayor pobreza, menos democracia y más tensiones en el PRI, en revista: *Proceso*, No. 875 - 04, México, 9 de agosto de 1993.

Presencia en Centroamérica, El dinamismo y solidez de Grupo Apasco trasciende fronteras, por ello, durante el 2002, en conjunto con Holcim, consolidó su presencia en Centroamérica, *Holcim Apasco*, México, 31 de diciembre de 2002, pp. 31-33.

## R

Rainer Dombois, *Modernización Empresarial: Tendencias en América Latina y Europa, "México"*, Ludger Pries (Editores), Nueva Sociedad, Venezuela, 1993, pp. 81-110.

Repunta la colocación de exportaciones de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, miércoles, 4 de Septiembre de 1996, p. 17.

Rendón Trejo, Araceli, Grupos Económicos en la Década de los Ochentas, Estrategias de Diversificación o Especialización, en revista: *Nueva Época*, UAM, No. 8, México, 1997.

Resultados del Cuarto Trimestre de 2000, *Cemex*, México, 31 de diciembre de 2000, pp. 1-13.

Resultados del Cuarto Trimestre de 2001, Ventas Netas y Utilidades en Efectivo Aumentaron 11%, Mientras que la Utilidad Neta Creció 37%, *Cemex*, México, 31 de diciembre de 2001, pp. 1-13.

Ricupero, Rubens, Informe sobre las inversiones en el Mundo, 1996, Acuerdos en Materia de Inversión, Comercio y Política Internacional, *UNCTAD*, Nueva York, Ginebra, 1996, p.17.

Ruiz Chiapetto, Crescencio, La Economía y las Modalidades de la Urbanización en México: 1940-1990, en revista: *Economía, Sociedad y Territorio*, El Colegio de México, Vol. II, Num. 5, México, 1999, pp. 1-24.

Rodríguez Castañeda, Rafael, La Élite Empresarial de Salinas, Azcárraga, 2,800 millones de dólares; Slim, 2,100 millones de dólares; Zambrano, 2,000 millones de dólares, en revista: *Proceso*, No. 819- 01, México, 13 de julio de 1992.

Rogozinski, Jacques, *La privatización de Empresas Paraestatales, La Formación del Sector Paraestatal Mexicano, Una Visión Histórica*, FCE, México, 1993, pp. 29-30.

Rogozinski, Jacques, *La Privatización en México, El Papel del Estado y de la Empresa Pública en el Antiguo Modelo de Desarrollo*, Trillas, México, 1997, pp. 60-64.

Ros, Jaime, *Mexico's Trade And Industrialization Experience Since 1960: A Reconsideration Of Past Policies And Assessment Of Current Reforms*, WTO / Working Paper #186, US, January by 1993, pp.46-47.

## S

Sabogal, Hugo, Multilatinas, Cementos del Caribe S. A., Logística de Corsario, en revista: *América Economía*, No. 183, México, 18 de mayo de 2000, p. 37.

Salomón, Alfredo, Industria del Cemento: las pruebas del tiempo, en revista: *Comercio Exterior*, Vol. 45, No. 11, 01 de noviembre de 1995, p. 1.

Salas Porras, Alejandra, Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización, en revista: *CEPAL*, No. 65, México, agosto, 1998, pp. 133-152.

Semo, Enrique, La economía mexicana, la más parecida al modelo asiático: Business Week, Salinas seduce a Estados Unidos con obreros "productivos, controlados y baratos", en revista: *Proceso*, No. 861- 19, México, 3 de mayo de 1993.

Sosa Gallardo, María Fernanda, *Grupos Económicos Mexicanos, Cemex: Desarrollo Histórico*, UDLAP / Tesis, Cáp. IV, México, mayo de 2003, pp. 69-71.

Stephen Baker, (Traducción: Enrique Maza), "Business Week" describe a la élite de los negocios en México. "Al inclinarse por sus cuates, Salinas no hace gran cosa por diversificar el poder económico", en revista: *Proceso*, No. 769- 01, México, 29 de julio de 1991.

Stephen Gill, *American Hegemony And The Trilateral Commission, "Transnationalisation And International Cooperation"*, Cambridge University Press, USA, 1990, pp. 212 – 216.

Stephen Gill, et. al, *Globalization, Democratization and the Politics of Indifference*, Lynne Rienner Publishers, USA, 1997, pp. 205 – 218.

## T

Tamayo, Eduardo, Transnacionales: Más Poderosas Que Nunca, en revista: *América Latina en Movimiento*, Num. 322, Ecuador, 24 de octubre de 2000, pp. 1-2.

Tamames, Ramón y Huerta, Begoña G., *Estructura Económica Internacional, "Empresas Multinacionales"*, Alianza Editorial, España, 2003, p. 381.

Torres, Armando, Fortalece Cemex su Presencia en Latinoamérica, en: *EL FINANCIERO*, México, viernes, 19 de agosto de 1994, p. 14.

Torres, Armando, Adquiere Cemex Cementera Texana; 100 mdd, el Costo, en: *EL FINANCIERO*, México, sábado, 10 de septiembre de 1994, p.6.

Torres, Armando, Compraré Cemex una Paraestatal Nicaragüense, en: *EL FINANCIERO*, México, miércoles, 30 de noviembre de 1994, p. 10.

Torres, Armando, Obtendrá 100 mdd., Cemex exportará 750 mil tons. de cemento a EU, en: *EL FINANCIERO*, México, miércoles, 14 de junio de 1995, p. 11.

Torres, Armando, Lorenzo Zambrano Treviño: Presidente del Consejo de Cemex, en: *EL FINANCIERO*, México, jueves, 19 de julio de 2001, p. 26.

## U

UNCTAD, Informe sobre Inversiones en el Mundo: 1998, *UNCTAD*, Nueva York, Ginebra, 1998, p. 11.

UNCTAD, Informe de Prensa, La Mundialización Impulsada por la Producción Mundial, Dramático Aumento en Fusiones y Adquisiciones Internacionales, se Amplían Nuevas Redes Tecnológicas, *UNCTAD*, Nueva York, Ginebra, 7 de julio de 1999, pp. 1–6.

UNCTAD, Informe Sobre las Inversiones en el Mundo, “Las Fusiones y Adquisiciones Transfronterizas y el Desarrollo”, *UNCTAD*, Nueva York, Ginebra, 2000, pp. 36–40.

UNCTAD, Informes sobre las inversiones en el mundo, 2000, 2001, 2002, *UNCTAD*, Nueva York, Ginebra, 2002.

## V

Valdez Mora, Eduardo, La IED clave para el Desarrollo, en revista: *Desarrollo Económico, Economic development*, Num. 56, México, 15 de agosto de 2005, p. 65.

Valenciana de Cementos Obtiene un Cash Flow de 108,959 Millones de Pesetas en 1999, un 27% Más, *Cemex*, España, 2000; Valenciana de Cementos Obtiene un Cash Flow de 29,984 Millones de Pesetas, un 28% Más, *Cemex*, España, 2000.

[www.cemex.es/content/publica/agregados/index.asp?subm=1&ns=06.html&nsDer=gdralderecha1.html&submenu=submenu11.html](http://www.cemex.es/content/publica/agregados/index.asp?subm=1&ns=06.html&nsDer=gdralderecha1.html&submenu=submenu11.html); [www.cemex.es/content/publica/agregados/index.asp?subm=1&ns=02.html&nsDer=gdralderecha1.html&submenu=submenu11.html](http://www.cemex.es/content/publica/agregados/index.asp?subm=1&ns=02.html&nsDer=gdralderecha1.html&submenu=submenu11.html)

VALMEX, Eventos Corporativos, Cemex: Historia de sus Adquisiciones en México, en Casa de Bolsa: *VALMEX, S.A. de C.V.*, México, 2002, pp. 16-17.

Varela Alvarado, Angélica, *Las Atribuciones Económicas del Gobierno Mexicano en la Constitución Vigente, La Intervención Estatal en la Economía Mexicana*, UNAM, México, 2000, pp. 224-226.

Vedpuriswar, A. V., *The Global CEO, Lessons From World's Leading Corporations, Cemex: Important Financial Parameters, 1995-1999*, ICFAI-VISION BOOK, New Delhi, India, 2001, pp. 400-480.

Velásquez Flores, Rafael, *Introducción al Estudio de la Política Exterior de México*, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1995, II Edición, pp. 86-91.

Vidal, Gregorio, *Expansión de las Empresas Transnacionales y Profundización del Desarrollo*, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México, 2000, pp. 1-7.

Vidal, Gregorio, *Grandes Empresas, Economía y Poder en México, Las Transformaciones en las Grandes Empresas y el Desarrollo de los Grupos Empresariales*, UAM, México, 2000, pp. 101-103

Vidal Bonifaz, Gregorio, *Grandes Empresas, Apertura Externa y Transformación de la Economía Mexicana, Grandes Empresas e Internacionalización de los Mercados Internos y Externos*, en revista: *ICE*, No. 795, México, nov.-dic., 2001, pp. 148-149.

Violante, Alejandro, Dávila, Roberto, *México: Una Economía en Transición, La Política Industrial de México después del Auge Petrolero*, Editorial Limusa, México, 1985, p.225.

Villegas, Claudia, *Fortalece su Mercado en el Caribe, Cemex Compró 50% de Acciones de 2 Comercializadoras de Cemento*, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 8 de febrero de 1993, p.18.

Villegas, Claudia, *Al mercado internacional, 60% de la producción, Ventas foráneas, cimientos de Cemex*, en: *EL FINANCIERO*, México, lunes, 16 de octubre de 1995, p. 16.

Villegas Cárdenas, Claudia, *Cemex se Amuralla*, en revista electrónica: *2AMERICHE.com*, México, 13 de septiembre de 2004.  
<<http://2americhe.com/mexico/mexico3.htm>>

Villegas, Claudia, *Cemex: Crónica de una Expansión Anunciada*, en Revista: *Fortuna*, México, octubre de 2004, pp. 1-4.

Villa George, Gabriela, *Viene Misión de 24 Empresas Mexicanas, Grandotes También Interesados, Cemex*, en revista: *Confidencial*, No. 108, Nicaragua, del 30 de agosto al 5 de septiembre de 1998. p. 2.

Visión General, *Cemex Nicaragua*, diciembre de 2001.  
<[www.cemex.com/espa/gl/gl\\_ni.asp](http://www.cemex.com/espa/gl/gl_ni.asp)>

## **W**

Waters, Malcolm, *Globalization, "Trans – National Connections"*, Routledge, USA, 1996, pp. 98 – 106.

## **Z**

Zúñiga, Juan Antonio y Ortega Pizarro, Fernando, Sobrevivirán solo las grandes empresas, para integrarse a la economía de Estados Unidos, en revista: *Proceso*, No. 0378-10, México, 30 de enero de 1984.