

# The Economist Mexico Business Roundtable

7 de marzo de 2002

## Buenos días

Quiero agradecer a *Gideon Lichfield* y a *The Economist* la invitación para participar en esta reunión. Soy un apasionado lector de su revista, pero más aún, soy un apasionado del tema que discutiremos hoy: la reinención de la empresa mexicana como jugador global.

Hoy podemos tener esta conversación, porque México se encuentra en lo que yo describiría como un momento histórico sin precedente. Desde una perspectiva política, la elección del Presidente Fox ha tenido consecuencias profundas, no sólo en lo político, sino también en la manera en que se hace política en este país. Ahora bien, muchas de estas consecuencias –quizá la mayoría– se presentarán en el futuro.

Claramente vivimos hoy un escenario nuevo. *Por supuesto*, hemos padecido los dolores que son producto del cambio, como lo vivido en diciembre, mientras las bancadas en el Congreso se enfrentaban en torno a la reforma fiscal.

De igual manera, nos encontramos en un escenario económico fundamentalmente nuevo. Acabamos de sobrevivir el final y el inicio de un *sexenio* sin una crisis financiera. Con todo y lo poco que me agradan las recesiones, el ciclo económico por el que estamos pasando –nosotros y los Estados Unidos– es un enorme alivio en comparación con el pase sexenal de otros tiempos.

Esta transformación de México –de un entorno de negocios impulsado por la política, a otro impulsado por la economía– fue una condición previa para la transformación de la empresa mexicana. Cuando nuestra economía y nuestro sistema político estaban cerrados, los desafíos –y también las oportunidades– eran principalmente locales. Hoy, muchos de los desafíos –y también, insisto, muchas de las oportunidades– son globales. Si afrontamos estas oportunidades, yo creo que nuestras empresas, y también nuestro país, ingresarán a una nueva era de crecimiento y prosperidad.

Por otro lado, no creo que tengamos otra alternativa. México está cada vez más integrado a la economía norteamericana y, más ampliamente, a la mundial.

Como sugería hace un momento, nuestros ciclos económicos se ven fuertemente influidos por lo que sucede en Estados Unidos. Además, las compañías extranjeras *tienen* un acceso sin restricciones a virtualmente todos los sectores de la economía

mexicana. De modo que tratar de ignorar a la competencia es una estrategia con una vida sumamente corta. De hecho, puesto que muchas empresas extranjeras tienen un acceso a los mercados globales de capital en condiciones mucho más favorables, tienen una profunda ventaja competitiva ante sus homólogas mexicanas. La venta de la mayor parte de la banca mexicana es quizá el ejemplo más obvio, pero ciertamente no el único.

En el caso de CEMEX, la globalización ha sido una fuerza profundamente positiva. Para resumir un largo y complejo proceso que aún sigue su marcha, en CEMEX capitalizamos las fuerzas de la globalización para transformar a una compañía basada en México, con unas cuantas operaciones internacionales en 1990, en una de las empresas más globales de nuestra industria. Hoy, CEMEX opera 24 horas al día, 7 días a la semana en cuatro continentes. Nuestra plataforma productiva abarca a 33 países y nuestra red de comercialización internacional, o *trading*, incluye a más de 60 naciones. Cada día, CEMEX produce, comercializa y distribuye productos a miles de clientes en todo el mundo.

En términos prácticos, la globalización significa que hemos financiado parte de nuestro crecimiento a través de los mercados de capital de Estados Unidos, Europa y Japón, no solamente del mexicano. Significa, asimismo, que hemos logrado abatir nuestro costo de capital –aunque todavía no lo suficiente–, lo cual es un asunto que puede llegar a asfixiar no sólo a muchas de las empresas mexicanas, sino también a casi todas las compañías

basadas en economías emergentes. Además, la globalización significa que podemos tener acceso a la mejor tecnología, independientemente de dónde sea desarrollada, y a la mejor gente, independientemente de su nacionalidad.

Como ustedes saben, nuestra experiencia no es única. Es cierto que estoy orgulloso de que CEMEX sea una de las empresas globales que ha surgido del mundo en vías de desarrollo, pero también estoy convencido de que habrá otras aún con más éxito. La globalización hace posible que una empresa de México –o de Corea, o Brasil, o Sudáfrica– supere las barreras que, hasta hace apenas unos años, definían la frontera aparentemente infranqueable entre el mundo desarrollado y el mundo en vías de desarrollo.

Ciertamente la globalización tiene su lado negativo. Tenemos que actuar en mercados cada día más complejos y entrelazados. Las estrategias que tuvieron éxito en mercados locales y aislados pueden, casi de la noche a la mañana, conducir a la quiebra cuando se abren inesperadamente las economías nacionales. Los proyectos o adquisiciones de grandes dimensiones, que antes parecían casi imposibles de ejecutarse, repentinamente han llegado a ser proyectos viables una vez que las instituciones financieras encontraron la forma de administrar riesgos de estas magnitudes. Asimismo, la información que anteriormente considerábamos privilegiada, de improviso está a disposición de todos nuestros competidores apenas a un “clic” de distancia.

Si los tomamos en su conjunto, todos estos cambios tienden a favorecer a las compañías más grandes, más innovadoras, más flexibles, y que cuentan con una cultura que fomenta el cambio constante. Siendo CEMEX una empresa inmersa en una industria globalizada, hemos tenido que evolucionar en este sentido.

La creación de una compañía global no tiene que ver, en primera instancia, con la compra de activos en Egipto, Bangladesh o Tailandia. Más allá de esto, la construcción de una empresa global tiene que ver sobre todo con atraer, desarrollar, y retener ejecutivos y empleados de clase mundial. La realidad es que no hay empresa que sea mejor que su gente. No hay empresa que pueda hacerse global si carece de gente que pueda trasladarse sin esfuerzo entre países y culturas, desempeñándose bajo los estándares internacionales más elevados.

Con toda franqueza, por lo menos en la industria manufacturera, esta es una de las ventajas competitivas que una compañía mexicana tiene en la carrera por la globalización. La industria cementera no es considerada como uno de los negocios más seductores. Una empresa estadounidense, alemana o británica en nuestra industria, o en cualquiera compañía de manufactura básica,

tiene grandes dificultades para reclutar a los mejores y más brillantes graduados de las escuelas de negocios, ya que éstos aspiran a ser banqueros, consultores o –por lo menos hasta el año pasado– tener algún negocio ligado al internet.

Sin embargo, en CEMEX logramos con regularidad atraer hacia nuestro equipo directivo a jóvenes ejecutivos e ingenieros sobresalientes de México, Colombia, España, Filipinas, Estados Unidos y otras partes, que cuentan con grados académicos de las mejores escuelas de negocios e ingeniería del mundo. Ingresan a CEMEX porque ven en nosotros a una empresa con alcance global, con una cultura en la que se sienten a gusto, y que les ofrece oportunidades ilimitadas de crecimiento. Esto hace posible que nuestra globalización sea exitosa.

Los desafíos de la globalización acelerada nos han demandado reinventar nuestra organización constantemente. Hemos tenido que hacernos más flexibles y con una capacidad de respuesta más inmediata a nuevas oportunidades y nuevos retos. Hemos tenido que crear una cultura que vive una pasión por el cambio y que incorpora, de manera entusiasta, lo último de la tecnología informática a todos los aspectos de nuestro negocio. En lo que se considera como una industria madura, hemos tenido que construir

una organización diseñada para producir un crecimiento rápido, sostenible y rentable.

Este rápido crecimiento ha demandado que construyamos una compañía altamente *emprendedora*. Rotamos a nuestros ejecutivos en promedio cada tres años, a través de nuestra red de operaciones que está en constante crecimiento. Cada vez que un nuevo director de país emprende una nueva asignación, se espera que desarrolle planes precisos de mejora. Esto significa que, independientemente de cuán exitoso haya sido su predecesor, tendrá que pensar en nuevos métodos de manejar el negocio, reducir costos, y servir mejor y más eficientemente a sus clientes.

Hace tres años, y buscando aprovechar al máximo las oportunidades de la globalización, iniciamos la optimización de nuestro modelo de negocio. Decidimos que necesitábamos *administrar* nuestra base de conocimiento más eficientemente, *identificar y diseminar* mejor nuestras mejores prácticas, *estandarizar* nuestros procesos de negocios, *implementar* tecnologías clave de informática e Internet, y *fomentar* la innovación. En CEMEX siempre nos esforzamos por transformar el conocimiento en rentabilidad, pero sabíamos que necesitábamos acelerar e intensificar este proceso para triunfar en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Una organización global como CEMEX necesita estandarizar tantos procesos como sea posible, y ello no sólo para administrar costos, sino también para aprovechar las sinergias que supone operar en todo el mundo. Manejar una compañía que opera en países tan diversos como Egipto, Filipinas, Costa Rica y Estados Unidos, claramente requiere de un lenguaje común. No sólo inglés y español, que son nuestros lenguajes cotidianos, sino también informes comunes, sistemas comunes, prácticas de negocio comunes y plataformas tecnológicas comunes.

Esto podrá parecerles obvio, pero recordemos que CEMEX, al igual que la mayoría de las empresas globales, ha crecido –y continúa creciendo– a través de adquisiciones. En el transcurso de los últimos diez años, hemos adquirido el control de 12 compañías alrededor del mundo, y una minoría accionaria significativa en varias más.

Por una parte, nos hicimos expertos en integrar rápidamente nuestras adquisiciones a lo ya existente, aprovechando economías de escala que nos permitieron crear valor para nuestros accionistas y empleados. Por la otra, terminamos con sistemas y tecnologías diferentes. Nuestra compañía corría el riesgo de *regionalizarse* en lugar de *globalizarse*, siendo eficientes, aunque no tanto como pudiéramos llegar a ser.

El proceso de rediseño de nuestro modelo de negocio, al que llamamos CEMEX WAY, producirá una serie de beneficios concretos para nuestra compañía e intensificará nuestra globalización.

- Primero, reduciremos de manera significativa nuestra base de costos.
- Segundo, mejoraremos y aceleraremos la integración de nuevas adquisiciones.
- Tercero, reforzaremos una cultura común por toda la organización.
- Cuarto, facilitaremos la innovación.
- Quinto, incrementaremos nuestra habilidad para implementar nuevas tecnologías.
- Sexto, mejoraremos el nivel de conocimiento y flexibilidad de nuestro equipo directivo, haciendo que sea más fácil mover a los ejecutivos por toda nuestra red global.

El CEMEX WAY está produciendo importantes ahorros recurrentes en costos, incrementando nuestra eficiencia operativa que ya de por sí es la mejor entre las compañías cementeras globales. Y con todo y lo importante que son estos ahorros, yo habría lanzado el CEMEX WAY aunque su impacto en los costos hubiera sido neutro, porque estoy seguro de que los cambios que estamos implementando en *cómo* hacemos negocio, tendrán un impacto muy positivo en nuestra cultura interna.

Permítanme darles un ejemplo en el área de sistemas de información, que es crítico para nuestro éxito futuro.

Estamos fusionando los centros nacionales de cómputo de información en centros regionales, y hemos desarrollado sistemas de reporte comunes para toda la compañía. Por ejemplo, hemos consolidado nuestros centros de información en Sudamérica –en donde tenemos una quinta parte de todas nuestras actividades de negocios– a nuestras operaciones de informática en Monterrey. Esto nos ha ayudado a reducir nuestros costos de administración en la región, en unos 70 millones de dólares en el transcurso de los últimos tres años. Además, el tiempo en el que se genera y se comparte la información que utilizamos para gestionar la compañía se ha reducido en forma dramática.

Pero quizá lo más importante sea que estos cambios significan que un director de país puede mudarse de Costa Rica a Colombia y todos los datos, todos los números que vea, le significarán lo

mismo. En una red en la que nuestras 52 plantas fueron diseñadas por distintos ingenieros, en diferentes épocas, y trabajando para empresas distintas, esto tiene ventajas inmediatas. El resultado es que nuestros ejecutivos pueden concentrarse en la estrategia, en los clientes, y en el desarrollo del recurso humano, en lugar de perder tiempo tratando de descifrar los sistemas de datos que son exclusivos a una sola instalación productiva.

En el corto plazo, consolidaremos 21 centros de datos en todo el mundo, en dos “megacentros” ubicados estratégicamente. Esto mejorará la calidad, cantidad y oportunidad de nuestra información, e –insisto– mejorará la facilidad con la que nuestros ejecutivos puedan trasladarse dentro de nuestra red a través de países y regiones.

Definitivamente, considero que la mayor contribución de todo este esfuerzo de rediseño en nuestros procesos será transformar a nuestros ejecutivos en directivos verdaderamente globales. Queremos que el ingeniero que esté manejando nuestra planta de Assiut, en Egipto, pueda mudarse, y operar de manera eficaz, a nuestra planta de Charlevoix, Michigan; o que el jefe de mantenimiento de nuestra planta de Tepeaca funcione al mismo nivel de efectividad y eficiencia en Filipinas.

Estamos muy cerca de lograrlo. Pretendemos operar con un conjunto común de mejores prácticas por toda nuestra red global.

Ello requiere de plataformas de aprendizaje comunes que le permitan a nuestros empleados entender e integrar rápida y eficientemente las mejores prácticas en todo el mundo. Ésta es la inversión más importante que podemos hacer para posicionar a CEMEX hacia el futuro.

Yo creo que ésta es una de las claves para competir con éxito en los mercados globales.

CEMEX se ha transformado, de ser una compañía mexicana importante, hasta convertirse en una empresa global. Esta transformación conlleva importantes responsabilidades y obligaciones. Por un lado, no podemos darnos el lujo de perder nuestra herencia mexicana, sobre la cual descansan los cimientos de nuestra compañía. *Somos mexicanos, y yo creo que buena parte de nuestro éxito deriva del hecho de ser mexicanos.* Por otro lado, necesitamos construir una cultura que incorpore los valores locales de los países en los que operamos y que, además, esté tan comprometida para con la sociedad al nivel local, como lo estamos aquí en México.

En otras palabras, si hemos de tener éxito globalmente, necesitamos ser una empresa norteamericana de éxito en los Estados Unidos, una exitosa compañía tailandesa en Tailandia, una empresa venezolana de éxito en Venezuela... Además de ser una empresa mexicana exitosa en México.

Ésta es una de las contradicciones potenciales inherentes a la globalización. Si una compañía es demasiado local, puede dejar de aprovechar las oportunidades de la globalización. Pero si una compañía pierde sus raíces, entonces corre el riesgo de perder la ética y los valores sobre los cuales se fundamentan su cultura y su éxito.

Yo anticipo que CEMEX será cada vez más global en los años venideros. Tendremos más operaciones y más clientes en más países. Nuestras operaciones funcionarán desde una sola plataforma y nuestros procesos de negocio estarán estandarizados en todo el mundo. Seguiremos compartiendo agresivamente las mejores prácticas a través de una red global bien integrada. Construiremos una marca global aún más fuerte, complementada por un portafolio de marcas de producto líderes en sus mercados locales. Y nuestro equipo directivo deberá ser cada vez más flexible, cada vez más capaz, y cada vez más diverso.

Creo que esta visión del futuro de CEMEX es alcanzable. Pero también creo que sólo lo lograremos si mantenemos y desarrollamos nuestra cultura de modo que se preserven nuestros valores, incluso al hacernos más grandes y más globales. Ése es el mayor desafío que yo, o cualquier otro Director General de una compañía en globalización, enfrenta.

Vivimos en tiempos de cambios profundos e increíblemente rápidos. Debido a la globalización, estamos ante un punto de inflexión en cómo trabajan nuestras compañías, cómo interactúan entre ellas, y cómo pueden producir beneficios para México y para los países en los que operan. Debido a la globalización, cada día tenemos más competencia, y ésta se presenta en formas que jamás imaginamos.

Sin embargo, debido a la globalización, tenemos la oportunidad de producir mejores rendimientos para nuestros accionistas, mayor valor para nuestros clientes, y mejores niveles de vida para nuestros empleados. Gracias a la globalización, estamos ante la oportunidad de que México sea un país más próspero.

Haciendo un balance, creo que esto es tremendamente positivo. Por lo menos en mi trayectoria profesional, jamás he visto una mejor oportunidad para crear empresas exitosas como la que se tiene hoy. Estoy convencido de que México es una plataforma ideal para el surgimiento de empresas globalmente competitivas, y estoy seguro también de que otras compañías mexicanas aprovecharán las oportunidades que hemos sabido capitalizar en CEMEX.

*Por supuesto, hay grandes retos. Pero por cada reto hay también una solución que puede crear un enorme valor para todos. Eso es lo que estamos haciendo en CEMEX y eso es lo que ustedes analizarán hoy.*

Gracias. Ahora, con mucho gusto, contestaré a sus preguntas.