



DOCUMENTOS CORTOS



CEMEX México

Construyo Contigo,
un negocio social



Empresa  ComUnidad

CEMEX México

Construyo Contigo, un negocio social¹



Resumen

CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción con operaciones en más de 50 países, 41.000 empleados y ventas anuales de USD \$ 13.403 millones. En México cuenta con 265 plantas de concreto premezclado y 15 de cemento.

Como parte de su modelo de sostenibilidad adelanta en ese país el programa Construyo Contigo, un negocio social que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vivienda de las familias en situación de pobreza a través de la autoconstrucción y aportar beneficios económicos a la empresa. Está dirigido a familias vulnerables por ingresos y por condiciones de vivienda, ubicadas en zonas de riesgo. Aproximadamente 50.000 familias han mejorado su calidad de vida gracias a Construyo Contigo.



CEMEX

CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción con operaciones en más de 50 países. Es líder mundial en concreto premezclado y uno de los mayores productores de agregados, con ventas anuales de USD \$ 13.403 millones. Es uno de los principales productores de cemento y también uno de los mayores comercializadores de cemento y clínker del mundo, empleando a cerca de 41.000 personas. (CEMEX, 2016)².

Fue fundada en Monterrey, México en 1906. En ese país produce anualmente 30 millones de toneladas de cemento en 265 plantas de concreto premezclado y 15 plantas de cemento, con ventas de USD \$2.862 millones en 2016. (CEMEX, 2018)³.

¹ Este documento es una versión editada del caso presentado en 2017 por CEMEX México a la convocatoria de RedEAmérica para recoger casos de aprendizaje que ejemplificarán la relación entre sostenibilidad empresarial y entorno social, como parte del Programa Empresa + Comunidad.

² Perfil de la compañía: <https://www.cemex.com/es/acerca-de-cemex/perfil-de-la-compania>

³ Perfil de la compañía: <https://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex>



Sostenibilidad e Innovación Social

“Dada la importancia de los desafíos relacionados con la sostenibilidad que la sociedad enfrenta, CEMEX busca integrarla a su estrategia de negocio. Con la ayuda de nuestro Modelo de Sostenibilidad, incorporamos nuestras prácticas sostenibles en operaciones diarias y en procesos de toma de decisiones en todo el mundo. Nuestro modelo asegura que concentremos nuestros esfuerzos y recursos en los temas de mayor relevancia para nuestro negocio y mayor preocupación de nuestros grupos de interés” (CEMEX, 2016)⁴.

RETOS GLOBALES DE LA SOCIEDAD	e conómico Crecimiento Poblacional y Urbanización	a mbiental Cambio Climático, Escasez de Recursos y Pérdida de la Biodiversidad	S ocial Pobreza, Desigualdad de Ingresos, Envejecimiento Poblacional y Desempleo	g obernanza Crecientes Expectativas de un Sector Privado Responsable y Proactivo
NUESTROS OBJETIVOS DE SOSTENIBILIDAD	Proveer Infraestructura Resiliente y Soluciones de Construcción Eficiente Energéticamente	Generar una Industria de Bajo Carbono y Eficiente en el Uso de los Recursos	Implementar una Estrategia Social de Alto Impacto que Empodere a las Comunidades	Integrar Nuestros Valores Centrales en Cada Acción
NUESTRAS PRIORIDADES DE SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer productos y servicios sostenibles • Ofrecer soluciones para construir edificios asequibles y eficientes energéticamente y en el uso de recursos • Implementar infraestructura resiliente y de bajo impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar nuestra huella de carbono a través del uso de materias primas y combustibles alternativos así como energía limpias • Minimizar las emisiones atmosféricas y robustecer nuestra gestión ambiental • Preservar la tierra, la biodiversidad y el agua 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en el desarrollo de comunidades sostenibles • Crear oportunidades de desarrollar negocios sociales e inclusivos • Promover el empoderamiento, la diversidad y el desarrollo de capacidades en las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la salud y seguridad • Asegurar clientes satisfechos y proveedores responsables • Comprometer y retener a nuestro talento • Fortalecer la ética empresarial, el cumplimiento y la transparencia
VALOR CREADO PARA ACCIONISTAS Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor competitividad y un portafolio diferenciado de productos, servicios y soluciones con atributos sostenibles • Oportunidades de crecimiento a partir de nuevos segmentos de mercado en países emergentes y desarrollados • Mayor rentabilidad del modelo comercial de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el valor del capital natural de nuestros activos de canteras y terrenos • Uso de combustibles, energía y agua con costos competitivos • Consolidación de nuestra licencia para operar gracias a un sólido desempeño ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser considerado el mejor vecino y colaborador del sector privado para el desarrollo comunitario • Ser un motor relevante de crecimiento económico y autoempleo en las comunidades locales • Tener una mayor relevancia social en nuestras operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación como una compañía con alto desempeño en materia de sostenibilidad • Clientes satisfechos que incrementan la rentabilidad y proveedores responsables que reducen riesgos operacionales • Una fuerza laboral diversa y comprometida

El Modelo de Sostenibilidad de CEMEX busca atender los desafíos más apremiantes de la sociedad, en donde la empresa pueda tener un impacto positivo. Dicho modelo se deriva de un detallado proceso de colaboración entre los distintos grupos de interés de la empresa, tanto internos como externos. Es por ello que el Modelo de Sostenibilidad está basado en 4 objetivos principales, los cuales se organizan alrededor de los pilares: económico, ambiental, social y de gobernanza. Además, el Modelo está cimentado sobre 13 prioridades principales que buscan asegurar la sostenibilidad en cada aspecto del negocio (CEMEX, 2016)⁵.

Las prioridades sociales de CEMEX son tres:

- Participar activamente en el desarrollo de comunidades sostenibles
- Crear oportunidades para desarrollar negocios sociales e inclusivos
- Promover el empoderamiento, la diversidad y el desarrollo de capacidades en las comunidades

⁴ Modelo de sostenibilidad: <https://www.cemex.com/es/sostenibilidad/modelo>

⁵ Modelo de sostenibilidad: <https://www.cemex.com/es/sostenibilidad/modelo>



Como parte de la creación de negocios sociales e inclusivos, CEMEX desarrolló una plataforma de innovación social llamada “Crecimientos” a través de la cual se incuban y aceleran estos modelos de negocio.

En CEMEX la diferencia entre negocio social y negocio inclusivo está en el manejo de las utilidades. Ambos generan impacto social y utilidades; en el caso de los negocios sociales, las utilidades son re-invertidas, mientras que en el de los negocios inclusivos, estas pasan a formar parte de las ganancias de la compañía. Actualmente, Patrimonio Hoy, es el único negocio inclusivo, el cual opera desde el área Comercial de la compañía. Los negocios sociales operan desde la Gerencia de Negocio Sociales dentro de la Dirección de Responsabilidad Social.

Construyo Contigo es uno de los siete negocios actuales dentro del portafolio. “La iniciativa Construyo Contigo está dirigida a la población de la base de la pirámide, un segmento en el que la mayoría de la vivienda es auto-construida. La autoconstrucción si bien permite ahorros en mano de obra, puede llegar a ser bastante costoso y lento para familias con ingresos mínimos; por ello, Construyo Contigo funciona a través de un proceso integral que permite brindar vivienda adecuada y sostenible en un periodo promedio de tres meses” (CEMEX, 2017)⁶. Este negocio se suma a las iniciativas de gobierno, ONG y emprendedores sociales a fin de potenciar los beneficios.

El proceso de creación

La oportunidad

- En México existen más de 9 millones de hogares que carecen de viviendas seguras y dignas, según cifras de la Comisión Nacional de Vivienda. La mayoría de estas familias vive en situación de pobreza, por lo que recurre a la autoconstrucción de sus viviendas. Sin embargo, la mayor parte de ellas se caracteriza por no tener conocimientos en el tema de la construcción, además de ser vulnerables por ingresos.

Cómo evolucionó el proceso

- Conscientes de esta problemática, CEMEX introdujo en 2016 el programa Centros Productivos de Autoempleo (CPA), con el objetivo de ofrecer a las familias la posibilidad de poder producir sus propios bloques de concreto para el mejoramiento de su vivienda. A través de capacitación y trabajo en equipo, las familias se llevan gratuitamente el 50% de su producción para el mejoramiento de su vivienda; el 50% restante se comercializa en la zona y con los ingresos se pagan las materias primas para que otras familias puedan repetir el ciclo (Nelson, Jenkins & Gilbert, 2015)⁷.
- En 2010, el paso del huracán Alex en México dejó un gran número de viviendas afectadas, principalmente en el noreste del país, por lo que el programa de CPA, en alianza con gobiernos y ONG, evolucionó hacia un Programa Integral de Autoconstrucción Asistida, PIAC, con el fin de brindar apoyo mediante asistencia técnica, psicológica y productiva a las familias afectadas.
- En 2014 se introdujo la herramienta ConstruApoyo como un componente de la iniciativa Construyo Contigo, para la distribución de materiales de construcción a través de la dispersión de subsidios de gobierno y/o créditos por parte de microfinancieras.
- Finalmente, en 2015, PIAC cambió su nombre a Construyo Contigo.

⁶ <http://www.cemexmexico.com/sala-de-prensa/historias/cemex-promueve-la-vivienda-social-en-mexico>

⁷ Building Blocks for Success at Scale: <http://reports.businessfightspoverty.org/wp-content/uploads/sites/49/2015/09/BusinessandSDGs.pdf>



Modelo de Negocio: Construyo Contigo

Construyo Contigo es una iniciativa público-privada, que ofrece soluciones de vivienda adecuada a familias en situación de pobreza. Además, fortalece la cohesión social y las capacidades empresariales locales.

Construyo Contigo se compone de cuatro etapas, cada una de las cuales cumple un papel crucial en la creación de valor social:

- **Yo Construyo:** Es la primera etapa de la iniciativa, en la cual se realiza un curso teórico-práctico de construcción de vivienda. En este programa los participantes adquieren conocimientos básicos para el diseño y construcción de su vivienda. A través de la capacitación de Yo Construyo los participantes pueden ofrecer servicios relacionados con la construcción a la comunidad (albañilería, plomería, electricidad, etc.).
- **Centros Productivos de Autoempleo, CPA:** Después de recibir capacitación, las familias acuden a los CPA para la producción de prefabricados de concreto como blocs, bovedillas y viguetas para la construcción de su vivienda.
- **ConstruApoyo:** es una plataforma que provee apoyo financiero a las familias a través de tarjetas prepago, para la adquisición de materiales de construcción y acabados para sus viviendas. Estas tarjetas son fondeadas por entidades gubernamentales y microfinancieras con subsidio y/o crédito.
- **Talleres de promoción humana:** tienen como finalidad desarrollar las capacidades productivas de los participantes que así lo deseen. Además de fomentar la cohesión social y la organización vecinal a través de la conformación de los grupos, los cuales generan oferta de servicios y/o productos dentro de la comunidad, dependiendo de su vocación productiva

Actualmente, un proyecto de Construyo Contigo de 100 acciones de vivienda puede tomar nueve meses de trabajo con la comunidad. Al terminar, se realiza una evaluación para construir la evidencia del impacto, utilizando la metodología experimental. Se ha demostrado que Construyo Contigo contribuye a la creación de comunidades sostenibles mediante el desarrollo de capacidades individuales y colectivas.

Resultados

Para 2017 se habían realizado proyectos de Construyo Contigo en los estados de México, Guerrero, Nuevo León, Tamaulipas y Veracruz, y se había iniciado su operación en Colombia, mejorando la calidad de vida de más de 5.700 familias fomentando la construcción de comunidades sostenibles (CEMEX, 2017).

Las ventas de Construyo Contigo se consolidan con las de todo el portafolio de negocio inclusivos, el cual ha contribuido con más USD \$ 300 millones de ingresos a la compañía.

Estudios de medición de impacto realizados en proyectos donde ha participado el programa como García 2010 y Nuevo Milenio 2013, han mostrado en las familias que participaron:

- Mejor administración de su ingreso económico. Aunque en algunos casos el ingreso no se incrementa, las familias quedan incentivadas a ahorrar para seguir mejorando su vivienda o reemplazar sus muebles por otros mejores.
- Incremento en el ingreso. En otros casos las viviendas se han transformado en viviendas productivas (añaden un cuarto más para poner un ciber-café, o un salón de corte de cabello. Los hombres también ofrecen servicios en construcción).



- Las familias que mejoraron su vivienda a través de Construyo Contigo distribuyen ahora hasta un 30 % de su ingreso para mejorar su educación, vestido y alimentación, cuando antes lo destinaban a compra de materiales o pago de mano de obra.

Lecciones y aprendizajes

1. El proceso de implementación de estas iniciativas plantea desafíos hacia dentro y hacia fuera de la empresa:
 - a. Acceso a capital para el desarrollo de la iniciativa.
 - b. Desarrollo de productos financieros para la base de la pirámide, ya que en la mayoría de los casos las familias dependen de los subsidios que otorgue el gobierno, de lo contrario no hay microfinancieras que desarrollen productos especiales para este segmento de la población.
 - c. Innovación. Una de las oportunidades es poder desarrollar esquemas que reduzcan la huella de carbono en el proceso de construir vivienda y habitarla. Actualmente se tienen esquemas de colaboración para incorporar eco-tecnologías como estufas ecológicas y paneles solares.
2. Se abren mayores oportunidades de hacer mejores negocios:
 - a. Un negocio social genera beneficios económicos a la empresa, a través de la venta de los materiales de construcción, incentiva el consumo de nuestros productos y contribuye al crecimiento de su participación de mercado, además transforma comunidades gracias al trabajo conjunto con los gobiernos, ONG y emprendedores sociales, quienes con su participación ofrecen un servicio integral.
 - b. Evolución del modelo a partir del desarrollo de productos y servicios más innovadores y creativos, para brindar más y mejores soluciones a esta población, que requiere hacer uso más eficiente de recursos limitados.
3. Se crean oportunidades de mejorar condiciones económicas, ambientales y sociales para la comunidad y el territorio
 - a. Construyo Contigo, además de brindar beneficios económicos a la empresa, tiene como objetivo mejorar las condiciones de vivienda de las familias en situación de pobreza y vulnerabilidad al estar ubicados en una zona de riesgo, o viviendas sin pisos, ni techos, entre otros aspectos que ponen en peligro la salud de las familias (Schmidt, 2014).
 - b. Las familias que participan en el programa adquieren diversos beneficios, como obtener materiales de construcción de calidad y a un precio preferencial, además de desarrollar capacidades que les permiten construir o expandir sus viviendas.
 - c. Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la cohesión social de las comunidades intervenidas.
 - d. Beneficios económicos para las familias, que pueden ahorrar hasta USD \$ 460 por su participación en el programa. De lo contrario, el ahorro de esta cantidad puede tomar hasta un año, a costa de una reducción de otros gastos (Schmidt, 2014)⁸.
 - e. Reducción del tiempo promedio de la construcción de una casa de 44m², de 15 años a 3 - 6 meses (Nelson, Jenkins & Gilbert, p.26, 2015)⁹.
4. Estas iniciativas generan para la empresa, a corto y largo plazo, condiciones de mayor competitividad y sostenibilidad.

⁸ Idem.



- a.** Corto plazo:
 - Capacitación de la comunidad en temas de construcción.
 - Generación de empleo local en comunidades vulnerables.
 - Creación de nuevas alianzas con actores clave, y mayor acercamiento con otros actores.
 - b.** Largo plazo:
 - Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la cohesión social para la creación de comunidades más capaces, inclusivas y resilientes.
 - Mayor visibilidad para las comunidades, a partir de la intervención de distintos actores y para la generación de nuevos proyectos.
 - Crecimiento económico de la comunidad.
5. Las alianzas son muy importantes para la implementación de estas acciones.
- a.** La vinculación con gobiernos locales representa una alianza estratégica, debido a que Construyo Contigo es el encargado de la transferencia de conocimiento a los municipios, mientras el gobierno es quien transfiere recursos y subsidios para las mejoras en las viviendas (Schmidt, 2014)¹⁰.
 - b.** Debido a la colaboración con gobiernos locales, ONG, compañías y universidades, CEMEX ha sido clave en la expansión del mercado de vivienda asequible y se ha posicionado como un pionero en el segmento de mercado de la población de la base de la pirámide (Schmidt, 2014)¹¹.
6. Es clave la articulación entre áreas de negocio (comercial, legal, asuntos públicos, logística, concretos, sustentabilidad) para la implementación de estas iniciativas.
- a.** Es necesario trabajar conjuntamente con la base de la pirámide, además de considerarla como compañera de trabajo y empoderarla para el éxito de la iniciativa.
7. Las transformaciones institucionales o culturales a nivel de la empresa son fundamentales.
- a.** La evolución de la iniciativa refleja las transformaciones del enfoque de la empresa sobre sus intervenciones en comunidad, donde cada vez se busca una mayor sostenibilidad en las comunidades con sus intervenciones, mediante el desarrollo de capacidades y fortalecimiento de las mismas.
 - b.** Además, CEMEX busca generar un mayor impacto social en las comunidades más vulnerables.
 - c.** Construyo Contigo ha traído a CEMEX experiencia y evidencia de cómo hacer negocios de manera innovadora en mercados retadores, como la base de la pirámide. El enfoque de innovación, apertura, alianzas y sustentabilidad lo ha trasladado a otras áreas de la compañía; recientemente se lanzó CEMEX Venture, una plataforma de innovación abierta para trabajar con otros emprendedores en los retos en torno a la construcción.

Valor y retorno

- a.** Aproximadamente 50.000 familias han mejorado su calidad de vida.
- b.** El tiempo promedio de construcción de una casa de 44m², se redujo de 15 años a 3 - 6 meses.

¹⁰ Case Study CEMEX PIAC: <http://www.businesscalltoaction.org/wp->

¹¹ Ídem.



- c. Se han producido más de 12 millones de bloques de cemento.
- d. Se han establecido 74 CPA, los cuales se encuentran abiertos y en pleno funcionamiento.
- e. Se han construido 6.640.219 m² de nuevas estructuras.
- f. Mediante el programa ConstruApoyo se han distribuido más de MXN \$ 350 millones a más de 32.000 familias en México.
- g. El desarrollo de Construyo Contigo ha promovido un aumento positivo de la reputación y fidelidad de los clientes hacia CEMEX, además de incrementar las ventas de la empresa, gracias al curso de autoconstrucción ofrecido por el programa y la mayor demanda de materiales causada por este (Schmidt, 2014)¹².

Construyo Contigo ha generado oportunidades de mayor competitividad y sostenibilidad a la empresa a corto y largo plazo.

h. Corto plazo

- Contratación de personal local.
- Aumento de las ventas de los prefabricados de concreto. La compañía estima que cada unidad puede generar una venta al mercado local de MXN \$ 640 000 anuales promedio.
- Ingreso a nuevos segmentos de mercado, y participación/involucramiento de CEMEX con la población más vulnerable por ingresos (Schmidt, 2014).
- Todas las ventas que se generan a través del portafolio de negocios inclusivos suponen dos variables previas: 1) no existe presencia comercial previa en la localidad y 2) se cuenta con un aliado local como el gobierno local o estatal para la operación de proyecto. Lo que significa que tales ventas no habrían sido posibles de otra manera, por tanto CEMEX penetra en nuevos mercados e incrementa su participación en el mercado nacional a través de este programa.
- En términos económicos, se han otorgado créditos a las familias para paquetes de materiales para la construcción por más de USD \$ 300 millones, a través de las iniciativas de “Crecimientos”, con lo que se han beneficiado más de dos millones de personas.
- Desarrollo de nuevos proyectos innovadores, como la creación de estufas ecológicas, con base en las necesidades locales detectadas por el programa. Ampliación de la oferta de servicios.

i. Largo plazo:

- Ha permitido fortalecer la posición de la compañía como líder en el mercado de las soluciones de vivienda de bajo costo.
- Desarrollo de nuevos proyectos y productos a partir de la colaboración con otros actores públicos y privados.
- Acercamiento con actores clave y fortalecimiento de la relación con los grupos de interés. Relaciones directas y personales, facilitadas por sus aliados.
- Aumento en la fidelidad y posicionamiento de la empresa en las comunidades. Ser considerado como el “*mejor vecino y colaborador*” en el desarrollo de las comunidades (CEMEX, 2016).
- Desarrollo de comunidades más capaces y preparadas para la implementación de otros proyectos futuros.

¹² Ídem.



Referencias

- CEMEX (2016). Modelo de Sostenibilidad. Agosto 07, 2017, de CEMEX Sitio web: <https://www.cemex.com/es/sostenibilidad/modelo>
- CEMEX (2016). Perfil de la Compañía. Agosto, 2017, de CEMEX Sitio web: <https://www.cemex.com/es/acerca-de-cemex/perfil-de-la-compania>
- CEMEX (2018). Acerca de CEMEX / CEMEX en México. Sitio web: <https://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex>
- Nelson, J., Jenkins, B., & Gilbert, R.. (2015). Buiding Blocks for Sucess at Scale. Agosto, 2017, de Business Fight Poverty & Harvard Kennedy School Sitio web: <http://reports.businessfightspoverty.org/wp-content/uploads/sites/49/2015/09/BusinessandSDGs.pdf>
- Schmidt, J. (2014). Case Study: CEMEX PIAC, agosto, 2017, de Business Call to Action Sitio web: http://www.business-calltoaction.org/wp-content/files_mf/bcta_casestudy_cemex_piac_final.pdf

Contacto

Mario Elías González Lupercio

Shared Value & Innovation – Responsabilidad Social Corporativa CEMEX

marioelias.gonzalez@cemex.com

Héctor González García

Innovación Social y Centro Cemex-Tec - Responsabilidad Social Corporativa CEMEX

hector.gonzalez@cemex.com