

Argos: Internacionalización en un entorno de conflicto armado*



Sascha Furst**

Juan David Penagos Tascón***

Jhon Jairo Villa Ramírez****

Recepción: Julio 14 de 2008

Aceptación: Noviembre 10 de 2008

Resumen

Este caso de estudio empresarial muestra cómo la compañía Argos logró convertirse en uno de los proveedores de cemento y concreto más grandes de Latinoamérica, a pesar de que algunas de sus plantas productoras se encontraban ubicadas en zonas de conflicto armado, razón por la cual se desarrollaron diferentes iniciativas de responsabilidad social corporativa que permitieron operar en estas zonas. Garantizada la continuidad del negocio, las autoridades de Argos deciden consolidar todas sus operaciones en una sola razón jurídica y administrativa y llevar a la empresa a un proceso de internacionalización en Centroamérica, Caribe y Estados Unidos.

* Elaborado por Juan David Penagos Tascón y Jhon Jairo Villa Ramírez bajo la dirección de Sascha Furst, del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT. Tiene por objetivo su utilización como base de intercambio en las clases, más que ilustrar la efectividad o no de una práctica empresarial. El estudio de este caso fue posible gracias a la colaboración de las siguientes personas de Argos: José Alberto Vélez (Presidente), Sergio Andrés Osorio (Gerente Servicios Administrativos), Carlos Mario Alzate (Gerente Administrativo Filiales) y María Camila Villegas (Directora Responsabilidad Social).

** Máster en Business and Engineering (MBE), Universidad de Kaiserslautern (Alemania). Estudios de postgrado en Mercadeo Internacional, Universidad de Greenwich (Inglaterra). Miembro fundador de la Red Colombiana de Profesiones Internacionales (RCPI). Estudiante de doctorado, Universidad de Flensburg (Alemania). Jefe del Departamento de Negocios Internacionales, Universidad EAFIT. Miembro coordinador institucional, en nombre de la Universidad EAFIT, en la Academy of International Business (AIB). Miembro coordinador en nombre de las universidades colombianas en la UNCTAD, Instituto Virtual de Comercio y Desarrollo, Ginebra (Suiza). Sus investigaciones están orientadas a las estrategias de internacionalización de las empresas de los países en desarrollo. sfuerst@eafit.edu.co

*** Ingeniero Administrador, Escuela de Ingeniería de Antioquia. MBA con énfasis en Negocios Internacionales, Universidad EAFIT. jpenago5@eafit.edu.co

**** Ingeniero Industrial, Universidad Nacional sede Manizales. MBA con énfasis en Negocios Internacionales, Universidad EAFIT. jvillara@eafit.edu.co

Abstract

This case study illustrates how Argos achieved to become one of the largest cement and concrete suppliers of Latin America, in spite of the fact that some of its production facilities are located in armed conflict areas. For that reason, the company implemented various corporate social responsibility strategies to overcome the difficulties of operating in these areas. These strategies contributed to the consolidation of the company's operations under a single juridical and administrative entity, and facilitated the internationalization process to Central America, the Caribbean and the United States.

Palabras Clave

Estrategias de internacionalización, responsabilidad social corporativa, conflicto armado, Colombia, Argos.

Key Words

Internationalization Strategies, Corporate Social Responsibility, Armed Conflict, Colombia, Argos.

Introducción

El hecho es que en un mundo globalizado tú creces, o acabas desapareciendo; más que un hecho específico, es una proyección de futuro. Si uno se queda en un mercado como el colombiano, cuando hay una apertura económica, cuando hay una globalización, llegan los grandes y te liquidan.

Con estas palabras definió José Alberto Vélez, Presidente de Argos, el inicio del proceso de la estrategia de internacionalización de esta compañía. La pronunció en la entrega del premio a "Mejor Estrategia de Negocios" de la región, durante la ceremonia de los "Poder-BGC Business Awards", otorgado por el Boston Consulting Group y la Revista Poder de México en 2006.

Argos opera en seis países, posee 14 plantas cementeras, tiene una capacidad de producción de 11,6 millones de toneladas anuales, una participación del 51% del mercado colombiano, es el quinto productor de cemento en América Latina y el sexto productor de concreto en Estados

Unidos, y su capitalización de mercado se acerca a los 4.500 millones de dólares (anexo 1).

La estrategia de Argos para convertirse en uno de los grandes jugadores de cemento en Latinoamérica, requirió de tres grandes pasos: (1) el fortalecimiento de la operación en las zonas donde surgieron grupos armados, (2) la consolidación administrativa y diseño de la estructura organizacional, (3) la internacionalización.

Historia y evolución de Argos

Argos inició operaciones en 1934 en la ciudad de Medellín, Colombia. En 1937 duplica su producción, cuando alcanza las 120 toneladas diarias de cemento, y empieza a pensar la posibilidad de ampliar su radio de cobertura a otras zonas del país (Gutiérrez, 2003).

Esta estrategia dio origen a las fábricas del Valle, cerca de la ciudad de Cali, y Caribe, en Barranquilla (anexo 2), donde se daban condiciones de un mercado grande y, al mismo tiempo, disponibilidad de potentes

yacimientos calcáreos bien situados. Para 1950 se incorporaron las compañías Cementos del Nare y Cementos del Cairo, potenciando así la distribución de cemento a nivel nacional.

Dentro de esta concreta y sostenida estrategia de crecimiento se crearon las plantas Tolcemento en 1972, a dos horas de la ciudad de Montería; Colclinker en 1974, a 20 minutos de la ciudad de Cartagena, y Cementos Rioclaro en 1982, a tres horas de la ciudad de Medellín.

Todas las plantas tenían una identidad jurídica propia, una administración independiente y, a su vez, integrada mediante un complejo esquema de portafolios, donde Argos era el principal accionista de cada una de ellas.

Administración en zonas de conflicto armado

En Colombia, la gran mayoría de las zonas donde se encontraban las reservas de recursos naturales —petróleo, piedras preciosas y piedra caliza (principal materia prima para la fabricación del cemento)— presentaban notorios procesos de deterioro social debido a los altos índices de pobreza e insatisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, y a la ausencia del Estado. Por esta razón, en la década de los años 80 se produjo un giro histórico en el desarrollo y crecimiento de los grupos armados. Estos empezaron a tomar el control de territorios por la fuerza, alcanzando presencia en el 31,32% del territorio nacional (Echandía, 1999) (anexo 3).

Tales grupos, apalancados en actividades ilícitas y apoyados en la injusticia e inequidad social predominantes en la zona, fundamentaban su accionar político impartiendo consignas en contra del Estado y utilizando la protección de los recursos naturales como una de sus banderas de lucha. Es así como empezaron a asociar las plantas de cemento a una representación del Estado en estas zonas, convirtiéndolas en blancos

militares con recurrentes ataques tanto a nivel de sus instalaciones como de sus operarios.

Para garantizar la operación en las cinco plantas donde se presentaba esta situación, Argos inició la determinación del área de influencia de cada una de ellas. Las definió, no solo como el área geográfica sobre la cual la planta tenía un impacto directo (áreas adyacentes) sino también como las áreas de donde se obtenían recursos para su funcionamiento operativo (recurso humano) y logístico (sitios por donde debe pasar el producto para ser llevado a las zonas de consumo). Conocer el área de influencia, permitió identificar los problemas sociales que afrontaba la empresa en esas localidades.

Establecidas las áreas, se diseñaron cinco iniciativas que buscaron incidir simultáneamente en las causas que originaban las condiciones de inestabilidad social:

- *Fortalecimiento del capital social sin ceder ante las presiones adversas*

Las actividades operativas y administrativas de las plantas cementeras se realizaban con personal calificado, que comúnmente era seleccionado en las grandes ciudades y desplazado a trabajar a estos centros productivos. En adelante, Argos decidió contratar y capacitar las personas que vivían en la zona de influencia, evitando con ello que la población económicamente activa de estas regiones se vinculase a los grupos armados ante la escasez de empleo.

Se desarrollaron programas sociales, enfocados al fortalecimiento de la calidad de vida de las familias mediante el apoyo a las microempresas, contribuyendo así al fortalecimiento del capital social y desarrollo económico de las zonas.

Dicha situación llevó a que los trabajadores de las plantas se convirtieran en el blanco

de ataques por parte de los grupos armados, pues estos vieron los nuevos desarrollos sociales que se estaban gestando en las zonas como una amenaza contra sus actividades, ideologías y fuentes de reclutamiento. Un caso, en este sentido, fue el ocurrido en Cementos Rioclaro, donde los grupos armados decidieron quemar los buses de transporte que la compañía había dispuesto para el traslado de los empleados a sus hogares, generando por tanto inestabilidad, miedo y desmotivación.

Los empleados solicitaron su traslado permanente y el de sus familias al área establecida para las plantas. Pero Cementos Rioclaro continuó con su iniciativa de propender por el desarrollo económico y social de estas zonas. Les explicó su responsabilidad directa con el desarrollo y sostenibilidad de la región, y les mostró que este era viable si permanecían en sus lugares de origen. Cementos Rioclaro mantuvo el sistema de transporte establecido, a pesar de los continuos ataques.

Los grupos armados, cansados de que su estrategia de presión no obtuviera resultados, suspendieron los atentados, pero cambiaron su objetivo a la búsqueda de alternativas para detener el funcionamiento de la planta.

En el año 1996, las acciones de los grupos armados se hicieron insostenibles en Cementos Rioclaro, debido a los continuos ataques contra la infraestructura energética de la planta, lo que obligó al cierre de la misma.

Los trabajadores, por su parte, realizaron continuas movilizaciones, apoyados por la comunidad de las zonas de influencia, en contra de las acciones de los grupos armados, exigiéndoles que se les garantizara el ejercicio del derecho al trabajo y que se permitiera la apertura de la planta. La

presión social ejercida por los habitantes de la zona (concientes de que los resultados en el desarrollo social y económico se estaban logrando a través de su vinculación laboral) logró la finalización de las actividades guerrilleras en contra de la planta.

- *Establecimiento de canales de comunicación*

Se orientó ejercer un rol más activo en las áreas de influencia. Para tal efecto, se establecieron y fortalecieron relaciones con todos los actores sociales de la zona, tales como entes gubernamentales, la iglesia, organizaciones no gubernamentales (ONG) y fuerzas armadas, evitando siempre que estas gestiones pudieran identificarse ideológicamente con algún grupo político. De esta manera, los grupos armados identificaron la administración de las plantas como entes neutrales que actuaban en nombre de la sociedad civil.

Se trabajó en el desarrollo de canales de comunicación más activos, los cuales permitieron un espacio de diálogo y de intercambio entre las partes dirimiendo así el conflicto. Se creó un comité de conciliación en el cual participaron de un lado la empresa privada, el Estado y la comunidad, y del otro lado los grupos armados; en el medio, la Iglesia (quien representa una entidad con alto grado de influencia social debido a la cultura religiosa del país) y el comité internacional de la Cruz Roja (organismo neutral sin corriente política) como facilitadores del proceso. Esto permitió canalizar ordenadamente los esfuerzos de los distintos agentes involucrados y generar un proceso de conciliación y de inversión para el desarrollo social.

En otras plantas se desarrolló una estrategia similar. La administración buscó organizaciones políticas legítimamente constituidas que sirvieran de medio de comunicación válido con los grupos armados.

De este modo se lograron los acercamientos y diálogos requeridos, siempre presentando los beneficios que el funcionamiento de las empresas traía para la comunidad.

- *Desarrollo de las zonas de influencia*

En Colombia, las necesidades básicas insatisfechas en la población se convierten en factor para la proliferación de grupos armados. Con el fin de generar un proceso más especializado y poder tener un canal de comunicación más cercano con los pobladores, se creó una fundación cuyo objetivo era generar lazos de buena vecindad. A partir de allí se apoyó, sin paternalismos, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades de escasos recursos y los planes de desarrollo de los entes gubernamentales locales.

A través de la fundación, se incrementó sustancialmente la inversión per cápita en las zonas de influencia. Por esa vía se consiguió la ampliación de la cobertura en los programas de vivienda y saneamiento básico, la atención a un importante porcentaje de familias en condiciones de pobreza y miseria, el apoyo al fortalecimiento de la economía familiar y el desarrollo de obras de infraestructura social y de servicios. No se buscó en ningún momento generar algún tipo de ingresos para la empresa con estas actividades y, así, cada vez se ganaba indirectamente el apoyo de la comunidad (anexo 5).

- *Fortalecimiento de la presencia del Estado*

A los agentes del Estado se les exigió que cumplieran su rol, que invirtieran las regalías en obras de infraestructura, educación, vivienda y servicios públicos en estas zonas. De igual forma, debido a que la policía y el ejército tenían una mala imagen ante la comunidad, se realizaron

donaciones a favor de proyectos de carácter social, donde la fuerza pública figurara como la protagonista de estas actividades. Todo esto llevó a mejorar la imagen de la institución, ganando con ello mayor apoyo por parte de los miembros de la comunidad, quienes se convirtieron en sus aliados.

- *Diseño de mapas de riesgo y planes de seguridad*

Caracterizar los riesgos en las zonas de influencia de cada planta y tecnificar los planes de seguridad de acuerdo a cada uno de ellos, permitió identificar y reforzar la seguridad.

Se realizaron continuas pruebas sobre los riesgos que se controlaban, se identificó el personal crítico, se establecieron medidas especiales de seguridad y se definió como política informar permanentemente a todas las personas sobre las situaciones que se estaban presentando en materia de seguridad en la zona de influencia.

En tal sentido se definieron rutas seguras con permanente monitoreo entre las plantas y los centros de distribución, se tecnificaron los sistemas de alarmas y controles a todas las instalaciones y se implementó un moderno sistema de administración de información, donde se garantizaba redundancia y seguridad de la misma.

En el tema productivo, se inició el proceso de asegurar el autoabastecimiento de dos insumos que tienen un peso significativo dentro del costo de producción: la energía y el carbón. Para ello, se inició la construcción de tres plantas de generación eléctrica, las cuales, junto con las ya existentes, son capaces de suministrar el 100% de la energía requerida por todas las fábricas ubicadas en el territorio nacional, estimada en 800 millones de kilovatios hora.

La población dejó de ser un actor sin participación y pasó a tomar un papel activo en el que entró a realizar exigencias a los grupos armados y tomar posiciones ante los conflictos, siendo esto uno de los principales resultados obtenidos. Como asegura Sergio Osorio, gerente de Servicios Administrativos de Argos, quien tiene a su cargo la seguridad física de todas las instalaciones, “el mejor blindaje es la gestión social, usted puede tener todos los soldados, todos los vigilantes, todas las armas, todo lo que quiera en seguridad, pero usted siempre será vulnerable” (Osorio, 2007).

Para Argos, la principal lección que dejó este proceso consistió en incorporar los temas sociales y ambientales como parte fundamental de la estrategia y expansión de la compañía, a tal punto que hoy se invierten anualmente más de cinco millones de dólares a través de la fundación del mismo nombre.

Actualmente, Argos afronta el fenómeno de los reinsertados (anexo 6). Se encontró que existe un alto riesgo de que ellos vuelvan a vincularse a los grupos armados, por falta de suficientes fuentes de empleo en sus regiones que les permitan hacerse a un espacio en la sociedad y brindar bienestar a sus familias. En ese sentido, la empresa ha entrado a desarrollar varios proyectos auto-sostenibles en las zonas de influencia, con los cuales genera empleo para este grupo social, con el acompañamiento del Estado y organismos internacionales.

Las situaciones descritas también llevaron a que, de manera indirecta, la organización sindical de cada una de las plantas pasase de tener una posición beligerante a una posición de aliados a través de una simple estrategia: la creación de un ambiente de transparencia de la información que se propició entre los directivos de ambas partes. Tal fue el caso de la planta El Cairo, ubicada en un valle, donde se decidió tácticamente eliminar la vigilancia armada para evitar los ataques que pudiesen

presentarse, y el sindicato es quien garantiza el funcionamiento continuo de la planta ante cualquier circunstancia que pudiese afectar su operación.

Las lecciones aprendidas en Colombia se utilizaron en la planta cementera de Haití, un país sumergido en un caos político y de inseguridad (anexo 7). En 2004, la empresa, a pesar de tener un número alto de vigilantes, tuvo un intento de ataque y posesión por parte de algunos grupos armados. Este acto encontró resistencia desde la comunidad, precisamente porque la compañía tenía un programa social y de entretenimiento al servicio de aquella.

Consolidación administrativa y diseño de la estructura organizacional

Después de 10 años de desarrollo de las iniciativas para garantizar la continuidad del negocio en las zonas de conflicto armado, la compañía se encontraba en capacidad de crecer y competir en el mercado internacional adoptando una nueva estrategia.

Figura 1.
Compañías cementeras independientes de Argos



Fuente: Argos, 2007a.

Para el año 2000, Argos era dueña de ocho empresas cementeras en Colombia —Valle, Caribe, Paz del Río, Colclinker, Nare, Tolcemento, El Cairo y Rioclaro— mediante un intrincado sistema de propiedad, difícil de entender para cualquier inversionista.

Cuando ingresa el actual presidente de la corporación, determina la importancia de la unificación de las ocho compañías bajo una sola razón social. “Hay sectores de la economía que aguantan pequeños participantes como el comercio. En el caso del cemento, no pueden haber tamaños o escalas muy pequeñas” (Vélez, 2007).

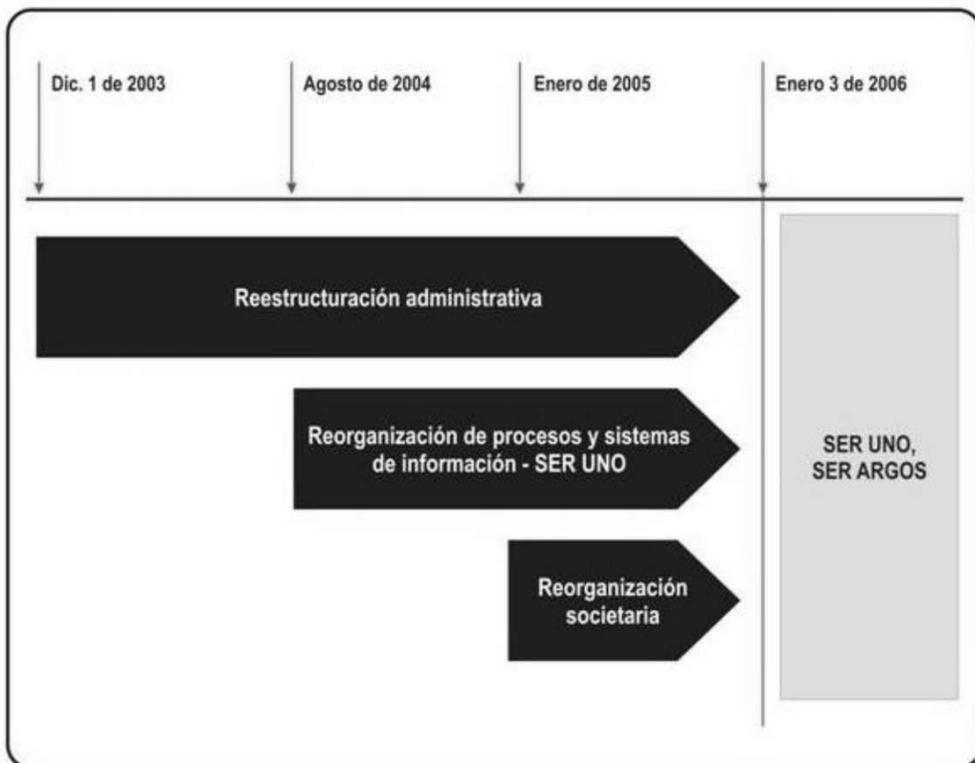
De esta manera Argos podría:

- Acceder a bolsas internacionales y conseguir capital.

- Enfrentar con éxito los procesos de globalización.
- Consolidar más la industria cementera nacional.
- Lograr una mayor eficiencia operativa, administrativa y fiscal.
- Consolidar los programas sociales como parte de la estrategia de crecimiento y desarrollo de la compañía.
- Unificar los sistemas de seguridad e información.

Es así como en 2003 se dio principio al proceso de reorganización a través de un proyecto de unificación llamado SER UNO, SER ARGOS que constó de tres etapas (López, 2007), como se observa en la figura 2.

Figura 2.
Esquema de las etapas comprendidas en el proyecto SER UNO, SER ARGOS



Fuente: Argos, 2007b.

- Etapa 1: *Reestructuración administrativa*

Se le asignaron a los colaboradores de las diferentes empresas funciones transversales en la corporación. A los presidentes y gerentes de las compañías fusionadas se les cambió el esquema de trabajo para que todos tuvieran una visión de conjunto de la nueva organización.

- Etapa 2: *Reorganización de procesos y sistemas de información*

Se conformó un equipo de 100 personas de todas las áreas de la organización y de todas las empresas, que trabajaron durante dos años unificando los procesos, facturas, inventarios, órdenes de compras, el área de tecnología, etc. Para reducir los márgenes de errores, se contrataron asesores que ayudaron a identificar las mejores prácticas entre todas las compañías y aplicarlas dentro del nuevo esquema.

- Etapa 3: *Reorganización Societaria*

Cuando todas las compañías estuvieron unificadas, se dio paso a la reorganización jurídica bajo la denominación de Argos. “Pensando que nada es imposible y rompiendo paradigmas” (Vélez, 2007), así define el presidente de Argos el inicio del proceso de consolidación, el diseño de la nueva estructura e internacionalización de la empresa. De esta manera rompen el primer paradigma. Normalmente las fusiones empiezan por una decisión de la junta, se convoca a una asamblea de accionistas y se aprueba la operación, después se somete a las autoridades competentes para que le den el visto bueno. En este caso se hizo el proceso al modo inverso a través de las tres etapas anteriores.

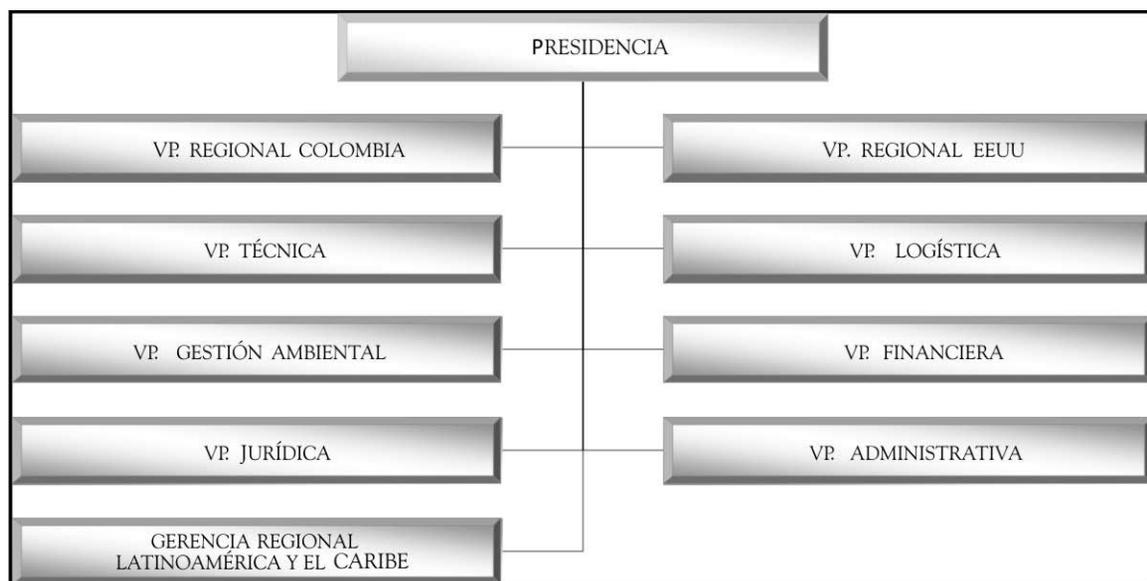
Todas las organizaciones sindicales y los líderes representativos de los trabajadores de las plantas donde no existían sindicatos, tuvieron asiento en la que se denominó la

mesa nacional de conversación, que se basó en el diálogo y la confianza. Se demostró que son vitales los intereses comunes que los unen y que pueden consolidarse a pesar de las diferencias, por lo que a finales de 2006 se firmó la convención colectiva única de trabajo, hecho que se convirtió en un hito en las relaciones obrero–patronales en el país. De esta manera, se pudo ofrecer mayor estabilidad laboral a los empleados, ya que aumentaba su capacidad de negociación ante la compañía y se hacían predecibles los costos laborales de la organización para los siguientes tres años (Argos, 2006).

Por otra parte, en agosto de 2006 la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia aprobó la integración de Argos con Cementos Apolo y Cementos La Unión. De esta forma, la compañía ascendió a 11 el número de procesadoras en el territorio nacional.

Como parte de la consolidación en el país, se dio origen a una nueva estructura organizacional capaz de afrontar un proceso de internacionalización más expansivo, especializado a través de nuevas vicepresidencias: el mercado colombiano, el norteamericano y el latinoamericano (incluyendo el Caribe). Para afrontar con éxito los requerimientos de soporte de las nuevas estructuras, las otras vicepresidencias crearon gerencias especializadas dedicadas exclusivamente a ofrecer servicios para cada uno de estos tres mercados de acuerdo a su especialidad. Además, la presidencia decidió reubicar en las principales ciudades de Colombia (Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla) las sedes de operación de cada una de las vicepresidencias, con el fin de tener un mayor control y ofrecer asistencia oportuna sobre las particularidades del negocio. La vicepresidencia internacional fue situada en la ciudad de Houston, Texas, en Estados Unidos, y la Gerencia Regional de Latinoamérica y el Caribe en Bogotá, Colombia.

Figura 3.
Organigrama empresarial de Argos



Fuente: Argos, 2007c.

Expansión internacional

La fusión de las compañías y el proceso de consolidación administrativa de la organización tuvieron un objetivo principal: la internacionalización. Según su presidente, José Alberto Vélez (Vélez, 2007), "En un mundo globalizado, tener todas las inversiones en un solo país es de altísimo riesgo porque lo que le pase al país afecta la empresa en un 100%".

Argos inició sus exportaciones a los Estados Unidos y mercados del Caribe (anexo 8) durante el período comprendido entre la década de los años sesenta y la de los ochenta. Más adelante, en el último decenio del siglo pasado, en asocio con Holcim,¹ adquirió Cementos Colón en República Dominicana (con una participación del 33%), Cimenterie Nationale d'Haiti (CINA) en Haití (33%), la corporación ICEM en Panamá (50%), y la corporación de Cemento Andino en Venezuela (100%).

¹ Holcim, de origen francés, es la primera productora de cemento en el mundo (www.holcim.com).

En el mercado norteamericano, gran parte de la ganancia de la venta al consumidor final se quedaba en los intermediarios. Por tal razón, en el año 2005 Argos compró las compañías productoras de concreto Southern Star Concrete y Concrete Express, de Estados Unidos, por más de USD 257 millones.

Según José Alberto Vélez (Vélez, 2007):

Lo que se tiene que buscar cuando se va a realizar una inversión internacional es pensar en el potencial del negocio, ver el país o la región donde se va a hacer la inversión desde el punto de vista de la estabilidad política, económica, el crecimiento de los mercados, los riesgos.

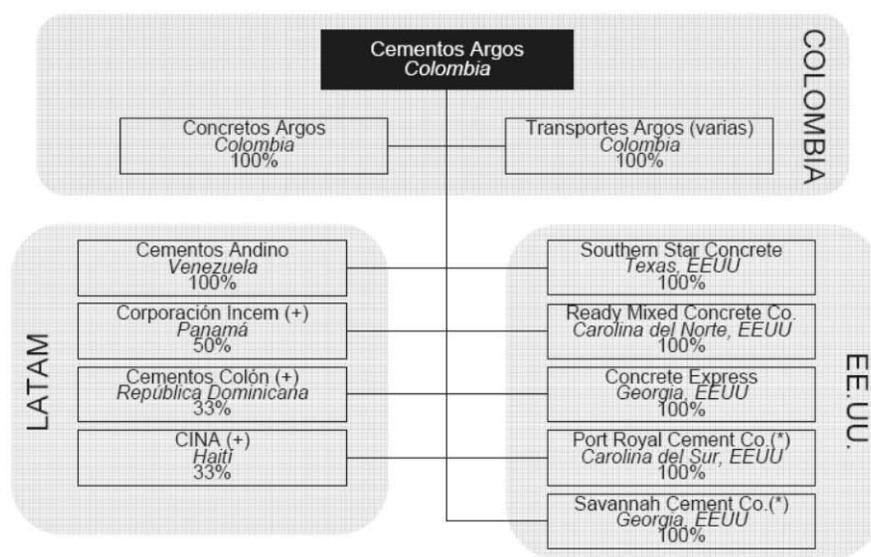
Una vez elegido el lugar, se estudiaron las compañías líderes del mercado, con un criterio adicional: que fueran de un accionista institucional, bien sea que estuvieran inscritas en bolsa o fueran propiedad de algún fondo, independientemente de su oferta de venta.

No se buscaron compañías que estuvieran a la venta, sino que nos aproximamos a compañías que tuvieran sentido para nuestro programa de inversión en Estados Unidos y de integración vertical del cemento. De igual forma, se consideró importante que no fuera una compañía familiar para poder mantener sus administradores después de la compra (Vélez, 2007).

En 2006, Argos se hizo a otra empresa de concreto en los Estados Unidos, Ready Mixed Concrete Company (RMCC), por valor de USD 435 millones. Esta fue una compra estratégica debido

a que RMCC es una empresa que produce y comercializa concreto en los estados de Carolina del Norte, Carolina del Sur y Virginia y es la líder también en estos tres mercados, los cuales tienen un alto potencial de crecimiento, según las cifras de la región. Esta inversión, además de generar mayores ingresos a la corporación (Argos totaliza en la operación de ese país 150 plantas de concreto, 1400 camiones mezcladores y más de 2000 trabajadores, con lo cual se coloca como el sexto productor de concreto de los Estados Unidos), significó diversificación en su origen, por cuanto un porcentaje representativo de sus ingresos proviene ahora de una economía desarrollada como lo es la norteamericana.

Figura 4.
Portafolio de inversiones Argos



Fuente: Argos, 2007c.

Desafíos para el futuro

Las iniciativas desarrolladas por la Compañía para garantizar la operación en las áreas de conflicto armado en Colombia sirvieron de fundamento para formular un modelo de gestión exitoso y aplicable en aquellos países donde se presenten condiciones similares y se conjuguen elementos tales como el crecimiento con la responsabilidad social corporativa.

El reto es mantener y perfeccionar dicho modelo para extenderlo internacionalmente y demostrar cómo el desarrollo social corporativo es compatible con la estrategia de crecimiento y rentabilidad.

En el mediano plazo, ¿cómo puede Argos aprovechar este conocimiento de manejo de conflictos en zonas hostiles para desarrollarse en nuevos mercados e incrementar su participación sobre la competencia? ¿será posible incrementar su participación en el mercado latinoamericano conociendo que las más grandes productoras de cemento del mundo establecieron su estrategia de crecimiento en países emergentes? ¿Continuará el crecimiento de la participación en los Estados Unidos a través de nuevas

adquisiciones? ¿dónde debería crecer la empresa a nivel internacional?

Según su presidente, José Alberto Vélez (Vélez, 2007):

Yo veo hacia el año 2015 una compañía donde el 50% de sus ingresos van a estar en Estados Unidos, 30% en Colombia y el 20% en el resto de América, con muchas fortalezas desde el punto de vista portuario, de logística, de transporte y plantas de producción.

Referencias

ABM – AMRO. (2007). Crecimiento del sector cementero. México.

Acción Ecológica. (2000). “El cielo llora sangre”, http://www.accionecologica.org/index.php?option=com_content&task=view&id=406&Itemid=7653. Quito: Acción Ecológica. (2 de febrero de 2008).

Aguirre Ernst, Mariano y Amélie Gauthier. (2006). “Haití y la comunidad internacional de donantes”. <http://www.fride.org/publicacion/230/haiti-y-la-comunidad-internacional-de-donantes>, 29/11/06. Madrid: Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior. (2 de febrero de 2008).

Argos. (2007a). Boletín Corporativo Interno Argos, 13. Medellín.

Argos (2007b). Boletín Corporativo Interno Argos, 14. Medellín.

Argos (2007c). Boletín Corporativo Interno Argos, 18. Medellín.

Argos (2007d). Estados Financieros Argos 2006. Medellín.

Argos (2007e). Boletín Corporativo Interno Argos, 19. Medellín.

Chica, Carlos Alberto. (2003). “Deshacer los ejércitos: la desvinculación de combatientes”. <http://www.pnud.org.co/2003/fichasPeriodistas/ficha10v6.pdf>. Bogotá: Naciones Unidas. (12 de enero de 2008).

Colprensa. (2007). “Grupos ilegales tienen en riesgo las elecciones”. <http://www.elpais.com.co/historico/mar032007/NAL/elecciones.html>. Cali: Diario *El País*. (12 de enero de 2008).

Credit Suisse. (2007). Sector Cementero en Latinoamérica. New York.

Echandía, Camilo. (1999). “El conflicto armado en Colombia: de las condiciones objetivas al accionar estratégico de los actores”. En: Oasis. No. 5. Pp. 350-364.

Gutiérrez, Josué. (2003). El Cairo de mis entretelas. Medellín: Argos. Pp. 49-66.

Human Rights Watch. (2005). *Colombia: Armed Groups Send Children to war*. <http://hrw.org/english/docs/2005/02/22/colomb10202.htm>.

New York: Human Rights Watch. (2 de febrero de 2008).

López, José Fernando. (2007). "Rompiendo Paradigmas". En: Revista Poder. No. 26. Pp. 19-23.

Miscelánea Latinoamericana. (2000). "Colombia - Página sobre América de habla hispana". <http://usuarios.lycos.es/americalatina/colom.htm>, España. (12 de Febrero de 2008).

Osorio, Sergio. (2007). Entrevista, 12 de diciembre. Medellín.

Polo Democrático Alternativo de Risaralda. (2006). "FARC Asesina Concejales en el Huila". <http://polog.blogspot.com/2006/02/28/>

[farc-asesina-concejales-en-el-huila](#). Risaralda: Polo Democrático Alternativo de Risaralda. (2 de febrero de 2008).

Sánchez, Fabio; Díaz, Ana María y Formisano, Michel. (2003). "Conflicto, crimen violento y actividad criminal en Colombia: un análisis espacial". <http://ideas.repec.org/p/col/000089/002187.html>, 15/02/2003. Bogotá: Universidad de los Andes. (2 de febrero de 2008).

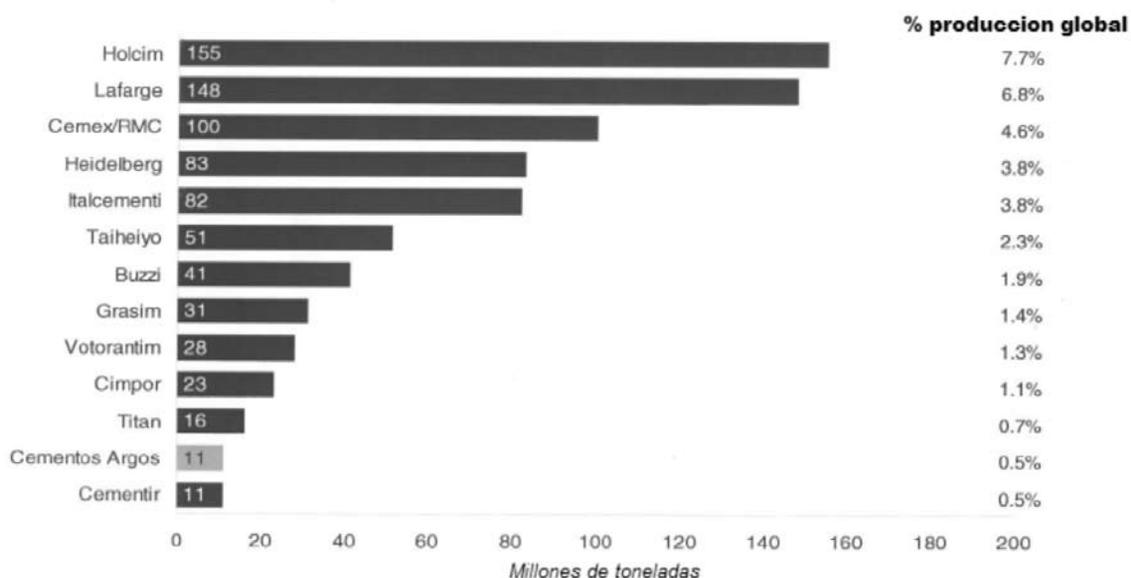
Vélez, José Alberto. (2007). Entrevista, 14 de diciembre. Medellín.

Villegas, Maria Camila. (2007). Entrevista, 12 de diciembre. Medellín.

Anexos

1. Ranking de cementeras en Latinoamérica y en el mundo

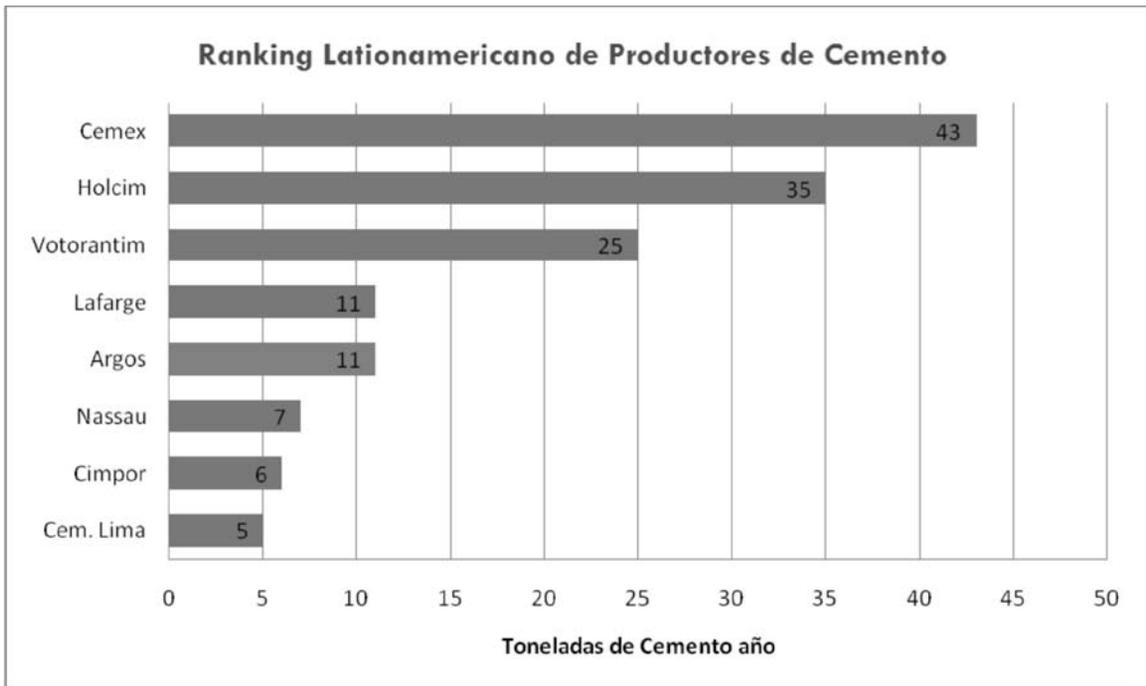
Ranking Mundial de Productores de Cemento



(1) Holcim incluye AI/ACC/ACIL/GACL

(2) Italcementi incluye Suez Cement y ASEC Cement

Fuente: ABM – AMRO, 2007.



Fuente: Credit Suisse, 2007.

2. Colombia: sus principales ciudades y los países limítrofes



Fuente: Miscelánea Latinoamericana, 2000.

3. Historia y evolución de los grupos armados en Colombia

Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo (FARC-EP) son un grupo guerrillero que se autoproclama como marxista-leninista. Son partícipes del conflicto armado colombiano desde su conformación en 1964 y dirigidas por un secretariado de siete miembros.

Hacen presencia en 24 de los 32 departamentos² de Colombia (Colprensa, 2007). Se ha reportado la existencia de operaciones militares y campamentos en los países limítrofes.

Sus acciones consisten en guerra de guerrillas y combate regular convencional, así como el asesinato de civiles, miembros del gobierno y militares, el secuestro con fines políticos o extorsivos, atentados con bombas o cilindros de gas y actos que han provocado desplazamientos forzados de civiles violando así el Derecho Internacional Humanitario (Polo Democrático Alternativo de Risaralda, 2006).

Esta organización obtiene del narcotráfico más de USD 1.000 millones (el 78% de su presupuesto). Según esas mismas fuentes, la extorsión les significa a las FARC más de USD 600 millones, mientras que el robo de ganado ocupa el tercero de sus métodos de financiamiento (Acción Ecológica, 2000).

Actualmente, su número de miembros varía según las fuentes, desde 6.000 hasta 16.000. De acuerdo con un informe de Human Rights Watch (2005), aproximadamente el 20% o 30% son menores de 18 años, muchos reclutados forzosamente.

El Ejército de Liberación Nacional (ELN) surge como una repercusión nacional de la revolución cubana. El núcleo inicial estuvo

conformado por 16 jóvenes que empezaron a operar en 1962. Declaran como objetivo estratégico la obtención del poder por las clases populares, la derrota de la oligarquía nacional, de las fuerzas armadas que las sostienen y de los intereses económicos, políticos y militares del imperialismo norteamericano. Mientras en 1984 contaba con cerca de 350 hombres en sus filas, en el año 2000 tenía 4.500 miembros, repartidos en 41 frentes. Con el crecimiento en el número de frentes y hombres, la presencia del ELN se extendió sobre gran parte del territorio nacional (Sánchez, Díaz y Formisano, 2003).

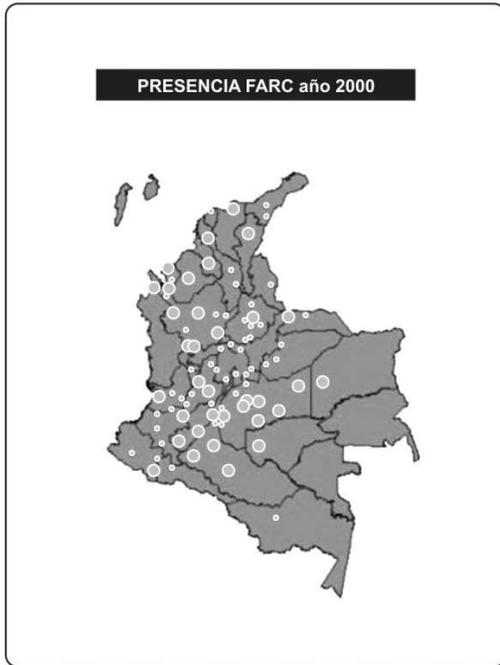
4. Centros de producción en Colombia vs grupos armados



Fuente: Argos, 2007d.

² Colombia es una república unitaria que se divide administrativa y políticamente en 32 departamentos, gobernados desde su ciudad capital.

Presencia de grupos armados en Colombia



Fuente: Echandía, 1999.



Fuente: Echandía, 1999.

5. Programas de educación de la Fundación Argos en Colombia



Fuente: Argos, 2007d.

6. Proceso de reinsertados

La reinsertión es un proceso adelantado por la Presidencia de la República, a través de la cual el gobierno busca que los miembros de los grupos armados abandonen voluntariamente, por medio de incentivos, los campos de guerra y se acoplen a la sociedad civil (Chica, 2003).

Entre enero de 1999 y mayo de 2003 se desmovilizaron 1.849 mayores de edad. El 83% son hombres y un 17% son mujeres. Su nivel educativo es bajo. De una muestra de 316 personas atendidas por el Estado, apenas 8% tenía dos o más grados de secundaria, 84% no había completado la primaria y 8% restante no había asistido a la escuela.

Por lo general, los desmovilizados fueron combatientes rasos de las organizaciones y sus edades oscilan entre 18 y 25 años. Ingresaron al grupo armado hacia los 10 y los 17 años de edad, el tiempo de permanencia en las armas varía de 1 a 7 años. Las razones esgrimidas para abandonar al grupo armado son, entre otras: las promesas económicas incumplidas, las dificultades de la vida militar, los maltratos físicos y psicológicos, y la privación de la libertad. Entre las mujeres, la desvinculación se debe además a los abusos sexuales, a la orden de usar su cuerpo como arma de guerra y a la exigencia de practicar un aborto, como suelen disponer las normas del grupo.

En estas circunstancias, la decisión de abandonar las armas debe ser entendida como expresión de una voluntad de paz, como una apuesta por la civilidad y el ejercicio del derecho a la no violencia por parte de los desmovilizados. Esto trae una ganancia adicional, pues implica restarle gente a la guerra y vuelo a la espiral de la violencia.

Los incentivos otorgados por el gobierno incluyen beneficios políticos, jurídicos, socioeconómicos y de seguridad.

7. Haití en cifras

El 76% de los haitianos vive con menos de dos dólares americanos al día, y el 55% con menos de un dólar al día. Este país no ha tenido un periodo de crecimiento económico durante los últimos 25 años. En 2002, el PIB per cápita no representaba más del 61% de su valor en 1980 (Aguirre y Gauthier, 2006).

El 42% de los niños haitianos menores de cinco años sufre de malnutrición. Una de cada tres muertes en Haití corresponde a la de un niño. En el periodo 1995-2000, la tasa de mortalidad infantil fue de 118,6%. Se estima que 38.000 niños entre cero y cinco años mueren anualmente, lo que equivale a dos tercios de las muertes registradas en todo el Caribe en ese mismo intervalo de edad.

Para 1999-2000, el 21% de los niños entre seis y nueve años nunca había ido al colegio. Solo el 15% de los profesores cumple los requisitos académicos necesarios para enseñar.

La desertización amenaza al 25% del territorio nacional, mientras que cerca del 96% de la población continúa utilizando combustibles tradicionales para satisfacer sus necesidades energéticas. Los sistemas de distribución del agua, cuando existen, no se hacen cargo de su desinfección y control de contaminantes.

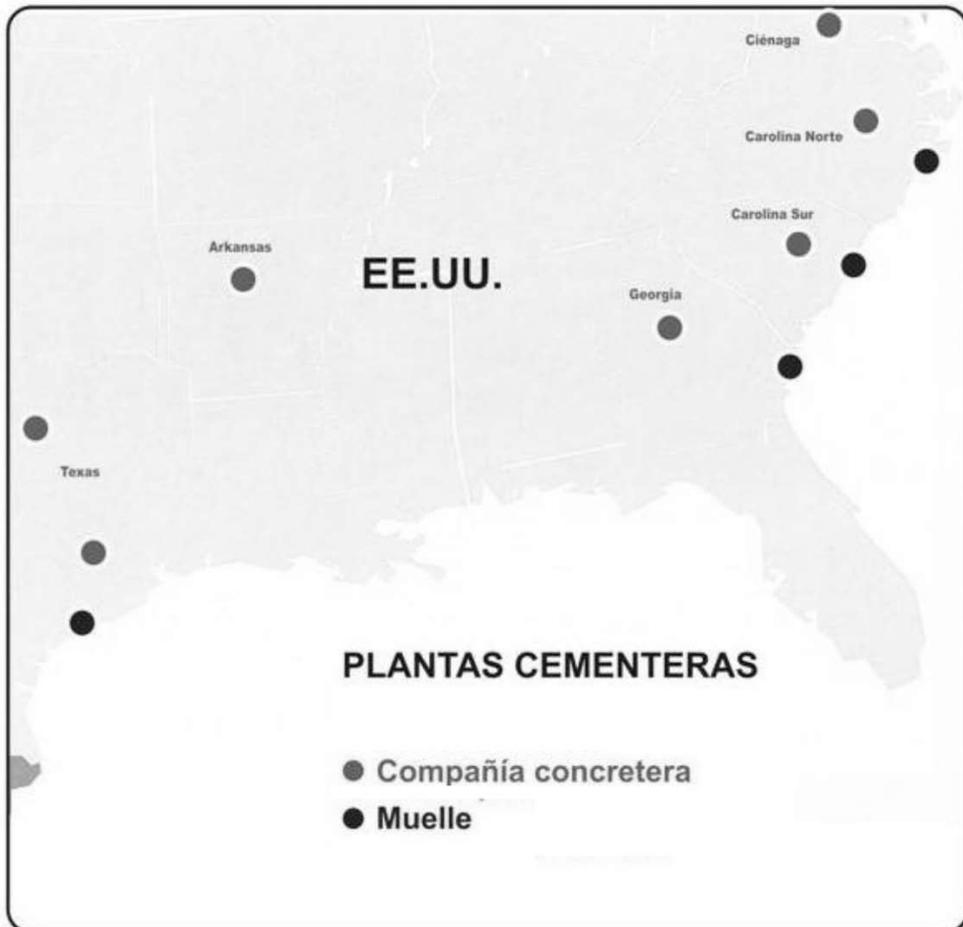
El número y calibre de las armas es alarmante. Es casi imposible conocer el número exacto de armas que usan o controlan las bandas, pero se estiman entre 6.000 y 13.000, de diversos calibres. Además, eso solo representa una fracción de las 210.000 armas que se presume hay en el país. Los secuestros, así mismo, han sido y son una herramienta clave como actividad extremadamente rentable e inmediata para comprar armas y municiones.

8. Ventas en el Caribe



Fuente: Argos, 2007e.

9. Plantas y puertos de Argos en Estados Unidos



Fuente: Argos, 2007d.

10. Pacto global

El 7 de noviembre de 2007, el presidente de Argos, José Alberto Vélez, a través de una carta dirigida a las Naciones Unidas, compromete a la empresa a seguir los 10 principios del Pacto Global, invitando a tenerlos presente en todas las áreas y procesos.



November 7, 2007

Ban Ki - Moon
Secretary-General
United Nations
New York, NY 10017
USA

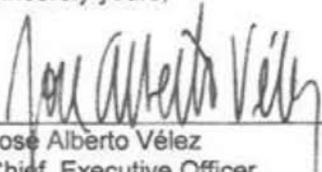
Dear Mr. Secretary-General:

I am pleased to introduce you to Cementos Argos S.A. the fifth largest cement company in Latin America with 11 plants in Colombia, one in Haiti, one in the Dominican Republic and one in Panama, we are the sixth producer in The United States with Ready Mix Concrete. We also have our own ports and ships for exporting the product to different destinations worldwide.

With this letter we want to confirm that Cementos Argos S.A. supports the ten principles of the Global Compact with respect to human rights, labour rights, the protection of the environment and anti-corruption. By way of this communication, we express our intent to support and advance those principles among our stakeholders. We commit to making the Global Compact and its principles part of the strategy, culture and day-to-day operations of our company. We also will endeavor to make a clear statement of this commitment to our employees, partners, clients and the public. We support public accountability and transparency and will report on progress made in a public manner.

Please find attached some general information regarding our company as well as the contact person responsible for contacts with the office of the Global Compact.

Sincerely yours,



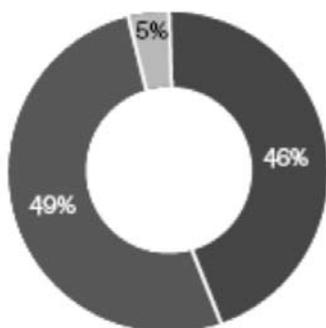
José Alberto Vélez
Chief Executive Officer
Cementos Argos S.A.

11. Indicadores financieros

2006		
	Pesos	Dólares
Capitalización de Mercado	10.526.285	4.702
Ingresos Operacionales	3.430.023	1.454
EBITDA	572.720	243
Utilidad Operacional	263.061	112
Utilidad Neta	152.951	65
Margen EBITDA	17%	
Margen Operacional	8%	
Activos	10.527.566	4.702
Pasivos	3.792.034	1.694
Patrimonio	6.494.059	2.901
Intereses Minoritarios	241.473	108
Deuda Neta	1.933.348	864
Deuda Neta / EBITDA	3,38	
Deuda Neta / Patrimonio	30%	

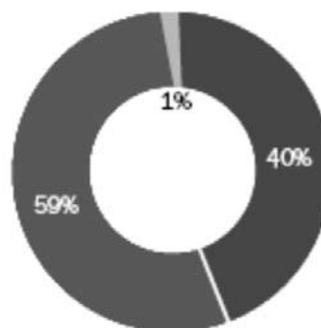
Fuente: Argos, 2007d.

INGRESOS POR ZONA GEOGRÁFICA



■ ESTADOS UNIDOS ■ COLOMBIA ■ AMÉRICA LATINA

INGRESOS POR TIPO DE PRODUCTO



■ Concreto ■ Cemento ■ Otros

Fuente: Argos, 2007d.