

2012
Vol. 5 N° 1



UNIVERSIDAD
EAFIT[®]
Abierta al mundo
ISSN: 2027-2340

Revista de Negocios Internacionales

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Alejandro Londoño-Avila

Internacionalización de la empresa colombiana Cementos Argos: una mirada desde diferentes teorías
Revista de Negocios Internacionales. Vol. 5 N° 1 - Enero - Junio de 2012 - Pp. 29 - 43

Internacionalización de la empresa colombiana Cementos Argos:

una mirada desde diferentes teorías

ALEJANDRO LONDOÑO-AVILA (MIBc)¹

FECHA DE RECIBIDO: 10/05/2012

FECHA DE ACEPTADO: 31/05/2012

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo proporcionar al lector concepto de cinco teorías de internacionalización, y su aplicación a las actividades, estrategias, planeamientos y procesos implementados por la compañía colombiana Cementos Argos en su estrategia de internacionalización. Se realizó una revisión literaria de las cinco teorías de la internacionalización de la empresa para as proveer al lector con los puntos clave y el bagaje teórico que argumentan este trabajo. Los resultados son mostrados a través del desarrollo del trabajo y al final hay una sección de discusión a manera de conclusiones, sobre la internacionalización de Cementos Argos, Multilatinas y empresas colombianas.

Abstract

This paper aims to provide key concepts of five internationalization theories and their application to activities, strategies, plans and processes applied to the case of the Colombian company Cementos Argos in its internationalization strategy. A preliminary literature review of five firm's internationalization theories was carried out in order to provide specific highlights and theoretical background that sustains the paper. Results are not shown at the end, but through the development of the paper. Discussion notes on Cementos Argos internationalization, Multilatinas and Colombian companies are presented at the end.

1 Alejandro Londoño-Avila es Negociador Internacional de la Universidad EAFIT, especialista en Logística Internacional de la Institución Universitaria ESUMER y candidato a Magíster en Negocios Internacionales (MIB) de la Universidad EAFIT. Actualmente es el Jefe de la Unidad de Comercio Internacional de la Cámara de Comercio Aburrá Sur y Coordinador del Zeiky Aburrá Sur en convenio con Proexport Colombia y la Fundación Universitaria CEIPA. Es también docente de cátedra de Internacionalización de la Pyme en la Universidad EAFIT, ponente y conferencista invitado de varias instituciones, gremios y universidades.

Palabras clave

Internacionalización, Multilatinas, Cementos Argos, Modelo Ecléctico, Ciclo de Vida del Producto, Minería Internacional.

Key words

Internationalization, Multilatinas, Cementos Argos, Eclectic Model, Product Life Cycle, International Mining, Cement.

Introducción

Cementos Argos es una compañía multinacional creada en 1934 en Medellín, Colombia por Claudio Arango Jaramillo, Carlos Sevillano, Rafael y Jorge Arango Carrasquilla, Leopoldo Arango Ceballos y Carlos Ochoa Vélez (Cementos Argos, 2011a).

Las acciones implementadas pro Cementos Argos cuando estaba en su proceso de expansión en el nivel nacional vinieron apenas cuatro años después de su creación, a través de la adquisición de varias compañías como Cementos del Valle en 1938, Cementos del Caribe en 1944, Cementos El Cairo en 1946, Cementos de Caldas en 1955, Tolcemento en 1972, Colclinker en 1974 and Cementos Rioclaro en 1982, todas localizadas en puntos geográficos estratégicos donde la disponibilidad de recursos y la accesibilidad al transporte estaban garantizados (Vélez & Penagos, 2009).

Argos ha concentrado su estrategia en la producción y distribución de cemento y concreto, sin embargo a través de los años ha venido adquiriendo activos relacionados con otras industrias (Cementos Argos, 2011c). La compañía también ha venido considerando la importancia de desarrollar nuevos procesos e innovaciones a través de la investigación, razón por la cual ha adquirido participación relevante en diferentes centros de investigación utilizando estos como plataforma para mejorar su ventaja comparativa y competitiva (Cementos Argos, 2011b).

En 2003 la compañía comenzó un proceso de reorganización de sus diferentes inversiones bajo la campaña llamada “Ser uno, ser Argos” con la intención de unir todas las diferentes marcas que había adquirido bajo una sola (Cementos Argos, 2011^a). Esto le permitiría a los clientes identificar una sola marca de los productos Argos que fue lanzada en el 2007, mientras que al equipo gerencial le podría otorgar mayor control sobre estas inversiones (Velásquez, 2010).

AÑOS	YEARS	CAMBIOS EN LA IMAGEN DE PRODUCTOS Y EN LAS MARCAS
Antes	1938-2003	
Transición	2003-2007	
Final	2007-Actualmente	

Figura 1: Cambios en la imagen de los productos de Cementos Argos en los años anteriores (Fuente: Velásquez, 2010, p. 22-24).

Internacionalización de Argos

En el campo internacional, Cementos Argos ha consolidado una estrategia de diversificación geográfica, siendo El Caribe y Estados Unidos los principales focos de su expansión (Cementos Argos, 2011d).

Desde 1950, Argos comenzó a exportar los remanentes de su producción a Estados Unidos, El Caribe y Venezuela alcanzado el punto actual de 37 países diferentes, como destino de sus ventas internacionales (Velásquez, 2010). Esta iniciativa internacional fue cogiendo fuerza al interior de Argos, razón por la cual se decide a adquirir en 1998 la compañía venezolana Cemento Andino, mientras que en la misma época realizaba un *joint venture* con Holcim para establecer operaciones en República Dominicana, Haití y Panamá (Cementos Argos, 2011a).

Actualmente tiene presencia en 39 países diferentes a través de sus exportaciones realizadas por sus subsidiarias localizadas en Colombia, Estados Unidos, República Dominicana, Haití y Panamá, posicionando a Cementos Argos como el quinto productor de cemento en Latinoamérica (Velásquez, 2010).

En el 2008 Argos adquiriría la participación de Holcim en las sociedades creadas en El Caribe, para pasar a controlar el 100% (Cementos Argos, 2011a). Entre 2005 y 2006 la compañía formalizó sus inversiones en Estados Unidos adquiriendo dos compañías de concreto – Southern Star Concrete y Concrete Express, y recientemente formó dos nuevos *joint venture* con socios locales en Surinam y Curazao (Cementos Argos, 2011a).

La internacionalización de cementos Argos bajo la luz de las teorías de internacionalización

Para analizar el caso de internacionalización de Cementos Argos se escogieron cinco teorías: La teoría de operaciones internacionales de compañías nacionales de Hymer (1976), internacionalización en la corporación transnacional (Williamson, 1981), la teoría ecléctica de Dunning (1977), la internacionalización desde el ciclo de vida del producto propuesta por Vernon (1966) y el modelo de internacionalización de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977)

Cementos Argos y las operaciones internacionales de las compañías nacionales

Stephen Hymer (1976) argumentó en su tesis que la inversión de las compañías por fuera de su territorio original tiene cierto tipo de ventajas específicas para esta compañía lo suficientemente largas como para sobrellevar las desventajas de la inversión extranjera, o como el mismo Hymer le llamaba el riesgo de la extranjería.

Estas ventajas de orden monopolístico, que producían la inversión extranjera, eran la partida de la competencia perfecta en los mercados de bienes, la salida de la competencia perfecta en el mercado de factores, las economías de escala internas o externas –Integración vertical- y las restricciones impuestas por los

gobiernos a la entrada o salida de capital (Hymer, 1976). Para Hymer (1976, p33) “*some firms have advantages in a particular activity, and they may find it profitable to exploit these advantages by establishing foreign operations*” (Algunas de las empresas tienen ventajas en una actividad en particular y puede resultarles rentable aprovechar estas ventajas mediante el establecimiento de operaciones internacionales).

Hay bastantes similitudes entre lo que fue explicado luego por Forsgren (2008) basado en la tesis de Hymer sobre inversión extranjera y el proceso de internacionalización de Argos. Primero hay una disponibilidad de recursos naturales que impactaron la calidad de los productos en el país de origen otorgándole a Argos una ventaja cuando comenzaba su internacionalización (Cementos Argos, 2011a). Esta ventaja de disponibilidad de recursos puede ser leída como una variable que daba poder de mercado a Argos dentro del marco nacional. Una prueba de esto es cuando en 2005 terminó la adquisición de 8 productoras de cemento, 3 productoras de concreto y 3 transportadores en Colombia, Venezuela y El Caribe, expandiendo su modelo de negocio a los que fuesen sus mercados de exportación (Cementos Argos, 2011a).

La importancia en el mercado de Argos estaba creciendo rápidamente en estos años (Cementos Argos, 2011a). Los principales componentes de selección de mercados para su proceso de internacionalización eran la disponibilidad de recursos y la posibilidad de expansión en ese mercado (Cementos Argos, 2011d). Estas dos variables eran necesarias para replicar las ventajas ganadas en el mercado de origen y fueron los principales focos de atracción de Argos sobre El Caribe y Estados Unidos (Cementos Argos, 2011d).

El segundo concepto a tener en cuenta es la logística como salida de la competencia perfecta, donde el proceso logístico de Argos ha logrado ser un eje primordial para mantener la diferenciación de su competencia (Velásquez, 2010). Cementos Argos entendió que el sistema de distribución debía estar sincronizado con los requerimientos del cliente, especialmente debido al perfil del cliente en los mercados a los que se estaba ingresando (*Idem*). Argos segmentó sus mercados en dos partes, industrial y masivo, en todos sus mercados, facilitándoles así la identificación de estrategias dependiendo en el tamaño de uno o del otro y de las estructuras de los mercados (*Idem*).

Transformar estos requerimientos específicos de cada nicho de mercado en necesidades logísticas le ha permitido a Argos sobresalir en el mercado origen y alcanzar los mercados internacionales exitosamente (*Idem*).

Finalmente, la integración vertical es una estrategia estructural de Argos (Cementos Argos, 2011e). Esta compañía ha venido priorizando la necesidad de controlar

la mayor porción de su cadena de abastecimiento, y donde no ha sido posible obtener posiciones de estricto control ha debido conseguir socios estratégicos que sean vastos merecedores de su confianza (Velásquez, 2010).

Argos es un claro ejemplo de uno de los factores explicados por Forsgren (2008) detrás de la decisión de invertir en el extranjero, dado se baso en las ventajas creadas en el mercado local, para empezar a expandir sus mercados en otras latitudes, resultando en inversión directa que pudo responder a la necesidad de mantener la estructura de control y el modelo de negocios necesarios para la industria del cemento (Vélez & Penagos, 2009).

La internacionalización de Argos como un ciclo de vida del producto

De acuerdo a Ietto-Guilles (2005) los años 1960's vieron el crecimiento de muchas nuevas teorías de comercio internacional basadas en lo que ella llama brechas tecnológicas, incrementadas o disminuidas principalmente por la innovación. Entre esas teorías sobresale la propuesta por Vernon (1966) debido al interés que demostró entre dicha brecha y la vida de los productos.

A pesar de que Vernon (1966) se enfoca en el mercado de Estados Unidos, muchos de sus conceptos pueden trascender el espacio geográfico escogido por este para perfeccionar sus estudios. De acuerdo a Vernon (1966, p. 192) *"The United States market offers certain unique kinds of opportunities to those who are in a position to be aware of them."* (Los Estados Unidos ofrecen cierto tipo único de oportunidades a aquellos que están en posición de estar conscientes de estas). Estas oportunidades están representadas en el alto ingreso percibido por los consumidores estadounidenses, la larga extensión del mercado y la escasez de mano de obra en comparación con la abundancia de capital (Vernon, 1966).

Estas oportunidades especiales resultaron en ventajas especiales de las compañías estadounidenses que tuvieron que desarrollar para poder satisfacer los requerimientos del mercado (Vernon, 1966). Estas ventajas incluyen flexibilidad en la producción, gerencia de los costos de producción, habilidad para producir y distribuir grandes cantidades y técnicas de innovación para desafiar la competencia con nuevos productos regularmente (*Idem*).

Las condiciones que las compañías en Estados Unidos forjaron para satisfacer su Mercado interno les permitió moverse internacionalmente, y usar estas capacidades para conquistar nuevos mercados exitosamente (Vernon, 1966).

A pesar de que Cementos Argos es claramente diferente de la típica compañía estudiada por Vernon, principalmente por su locación geográfica, hay algunas similitudes. Primero es el desarrollo de capacidades en el mercado interno. Cementos

Argos aplicó una estrategia de expansión en el mercado local adquiriendo múltiples compañías a través de todo el país priorizando accesibilidad al transporte y disponibilidad de recursos (Velez & Penagos, 2009).

Esta estrategia interna le permitió a la compañía obtener ventajas sobre los recursos y el transporte, así como la experiencia adquirida por el equipo gerencial mientras se gestionaban las adquisiciones (*Idem*). Estos aspectos pueden haber representado fuertes argumentos al momento de tomar la decisión de expandirse internacionalmente.

Segundo, hay una fuerte similitud entre lo propuesto por Vernon (1966: 196) y la estrategia de Argos:

As the demand for a product expands, a certain degree of standardization usually takes place. This is not to say that efforts at product differentiation come to an end. On the contrary; such efforts may even intensify, as competitors try to avoid the full brunt of price competition. Moreover, variety may appear as a result of specialization. Radios, for instance, ultimately acquired such specialized forms as clock radios, automobile radios, portable radios, and so on. Nevertheless, though the subcategories may multiply and the efforts at product differentiation increase, a growing acceptance of certain general standards seems to be typical.

(Así como la demanda de un producto se expande, cierto grado de estandarización es logrado también. Esto no significa que los esfuerzos en la diferenciación de producto llegan a su fin. Al contrario, estos esfuerzos se pueden intensificar en la medida en que los competidores tratan de evitar el peso completo de la competencia por precios. Por otro lado, la variedad puede aparecer como resultado de la especialización. Los radios, por ejemplo han venido adquiriendo estas formas especializadas como radio-reloj, radios de automóviles, radios portátiles y muchos más. Sin embargo, a pesar de que las categorías se pueden multiplicar y los esfuerzos de diferenciación incrementar, una aceptación creciente de ciertas normas generales parece ser lo común.)

En ese orden de ideas la similitud mencionada anteriormente se basa en la importancia que Argos le ha dado históricamente a la innovación de sus productos (Cementos Argos, 2011b). La inversión y esfuerzo que Argos ha puesto en innovar ha sido representado en adquisiciones como la de la compañía Cerasec, en Estados Unidos, que se especializa en proveer cemento amigable con el medio ambiente (Cementos Argos, 2011f) o su acuerdo con la Univer-

sidad EAFIT para tener un laboratorio de investigación y desarrollo en el tema (Cementos Argos, 2011b).

La innovación ha proveído la sustentabilidad que la compañía necesitaba para mantener su crecimiento tradicional a través de los años, a pesar de que su producto tiene una correlación dependiente con la demanda de construcción (Restrepo, 2010). La innovación para Argos le ha permitido continuar creando ventajas sobre un producto maduro y elástico (*Idem*). Así pues, así el ciclo de vida del producto no explica la internacionalización de Argos si expone a la luz dos de sus principales razones de éxito.

Cementos Argos: El proceso de internalización de recursos estratégicos

De acuerdo con la teoría explicada por Williamson (1981) la constante búsqueda de economías en los costos transaccionales lleva a la integración en alguna de sus dos variables: Vertical u horizontal.

Esta internalización provee ventajas en tres aspectos. Primero es la racionalidad limitada que de acuerdo a Williamson (1981) es la respuesta de la compañía a la falta de información de calidad en el ambiente donde se debe tomar la decisión. Segundo, el comportamiento oportunista que se refiere a la búsqueda individual de los propios intereses en detrimento de la empresa, teniendo en cuenta la imperfección en cuanto al acceso a la información y tercero, la especificidad de los recursos en busca de mayor productividad utilizando el conocimiento acumulado obtenido hasta el momento (Williamson, 1981).

Conforme con estos conceptos, la internacionalización de Argos tiene relación con procesos de internalización, incluso con procesos vistos en el mercado local. El primer ejemplo de esto sería la búsqueda de control y mantener a todas las subsidiarias de Argos bajo una sola marca (Cementos Argos, 2011a). Esto se vería representado en la campaña realizada desde el 2003 llamada "Ser uno, ser Argos" donde se procuraba crear una sola identidad para todas las subsidiarias, nacionales e internacionales (Alvaredo & Romero, 2011). Esta acción se interpreta como un mecanismo de control y de finalización de la última etapa de internalización para estas compañías debido a que todos los recursos empezaron a ser manejados directamente desde la oficina central de la compañía localizada en Medellín, Colombia una vez la campaña finalizó (Cementos Argos, 2011e).

Por otro lado, Argos ha tomado acciones que le han permitido garantizar factores que ha considerado estratégicos a través de su historia como la disponibilidad de recursos y la accesibilidad al transporte (Velez & Penagos, 2009). Un ejemplo

de esta garantía de recursos es la adquisición de puertos en Houston, Savannah y Washington y su propia flota de camiones y embarcaciones (Cementos Argos, 2009b). A través de estas integraciones Argos garantiza la disponibilidad del transporte, especialmente a nivel internacional, debido a que la compañía adquirió no solo los medios de transporte, sino también los puertos en Estados Unidos, El Caribe y Colombia (Velásquez, 2010).

A través de integración vertical Argos ha internalizado varios procesos estratégicos permitiéndole a la compañía la accesibilidad al transporte para poder replicar exitosamente su modelo de negocio (*Idem*).

Cementos Argos: Un proceso de internacionalización ecléctico

Del mismo modo que a nivel nacional, la estrategia de expansión de Cementos Argos se ha visto marcada por la adquisición de compañías localizada estratégicamente, priorizando el acceso a puertos internacionales (Cementos Argos, 2011e). Otra variable tenida en cuenta ha sido la disponibilidad de recursos naturales necesarios para la producción de cemento, concreto y clinker (Cementos Argos, 2011e).

A lo largo de la historia Argos ha priorizado el control de sus inversiones, siendo prueba de esto cuando adquirió la porción de su socio en los *ventures* creado en Republica Dominicana, Haití y Panamá (Cementos Argos, 2011a). Pero también la promoción del programa “Ser uno, ser Argos” mencionado anteriormente, es prueba de esto, y le permitió además a la compañía tener una estructura de control mucho más uniforme (Cementos Argos, 2011a).

Así pues, el proceso de internacionalización de Argos puede ser explicado a través de la teoría ecléctica de Dunning (1977) basados en dos aspectos específicos. El primero es el concepto de ventajas de la propiedad, que explicado por Dunning (1977) son las ventajas competitivas que le permiten a la empresa tener mejores resultados que sus competidores, teniendo en cuenta acceso al mercado, tamaño, materias primas, habilidades de dirección y muchas mas. De esta forma Argos encaja, puesto que después de conocer los mercados a través de exportaciones hechas entre 1950 y 1960 a El Caribe y Estados Unidos, la compañía decidió expandirse en estos utilizando inversión directa (Cementos Argos, 2011a). En su proceso de decisión sobre la localización de esta se busco garantizar la producción y el tamaño de mercado para hacer más rentable la inversión (Cementos Argos, 2011d). Así pues, su primera adquisición fue en Venezuela, buscando condiciones similares a las obtenidas en el país de origen, permitiéndoles explotar las ventajas ya creadas (Velez & Penagos, 2009).

Empezando por esta adquisición y lo *joint ventures* creados en America Central, Argos tomo ventaja del conocimiento acumulado a través de las experiencias y procesos ya vividos (Alvaredo & Romero, 2011). Esto, combinado con el control obtenido sobre sus inversiones le permitió a Argos replicar su modelo de negocios y explotar las ventajas obtenidas en su mercado de origen (Cementos Argos, 2011a).

En segundo lugar, hay ventajas relativas a la localización, definidas por Dunning (1977) como todas las ventajas vinculadas a la localización geográfica tales como recursos naturales o políticas gubernamentales. Argos confió en la búsqueda de ventajas geográficas a lo largo de su historia (Cementos Argos, 2011e). Primero, a nivel nacional, su expansión a través de Colombia fue basado en la mejor localización de recursos para maximizar el impacto y la rentabilidad de la inversión (Cementos Argos, 2011a). Entonces, en el área internacional, buscando por disponibilidad de recursos y garantía de transporte dieron las primeras luces sobre donde ubicarse para acceder al mercado deseado (Cementos Argos, 2011a).

Por ejemplo, su temprana adquisición de Cementos del Nare respondió a la necesidad de acercarse a las amterias primas, o la adquisición de Cemento Andino respondiendo a la necesidad de un ambiente similar (Cementos Argos, 2011a). Estas son pruebas de la contante importancia otorgada por Argos a las ventajas de localización a luz de la estrategia propuesta.

¿Paso a paso o salto de rana? Internacionalización de cementos Argos a través del modelo de Uppsala

La escuela Escandinavia, como se refiere a ellos letto-Guillers (2005), baso sus estudios en la investigación empírica y resultados científicos fueron encontrados por Johanson & Wiedrsheim-Paul (1975), mientras trabajaron el proceso de internacionalización desde una etapa temprana basados en estudios de compañías suecas. Su objetivo era estudiar las dinámicas de la internacionalización considerando el comportamiento de las compañías y concentrándose en el proceso de toma de decisiones referidos a la internacionalización.

El modelo diseñado por esta escuela explica dos tendencia para la internacionalización (letto-Guilles, 2005). La priemra explicar el conjunto de acciones que una compañía toma cuando esta entrando a un nuevo mercado, resultando de esto la cadena de establecimiento, como un modelo de etapas o paso a paso, que probablemente las compañías en esta situación seguirían (Johanson & Vahlne, 1977). La segunda tendencia define el proceso de toma de decisión con respecto a los mercados priorizados para las primarias experiencias internacionales, que según los autores se realiza en secuencia lineal dependiendo en que tan grande es la

distancia psíquica en comparación entre su propio conjunto de factores culturales, sociológicos y demás y aquellos del país objetivo (Johanson & Vahlne, 1977). Distancia psíquica es explicada por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975, p. 308) como *“factors preventing or disturbing the flows of information between firm and market”* (Factores que impiden o molestan los flujos de información entre la compañía y el mercado) y otorgan ejemplos de estas como las diferencias en los lenguajes, cultura, sistemas políticos, y demás.

Otro concepto importante resaltado por Johanson & Vahlne (1977) es el de conocimiento de mercado y compromiso de mercado en consideración con la internacionalización y definido por los autores (1977, p. 28) como *“... knowledge can be considered a resource and consequently the better the knowledge about a market, the more valuable are the resources and the stronger is the commitment to the market”* (... el conocimiento puede ser considerado un recurso y consecuentemente a mejor conocimiento sobre el mercado mayor valor tienen los recursos y más fuerte es el compromiso con este mercado).

Los procesos de internacionalización son definidos entonces por Johanson & Vahlne (1977) como la capacidad de los gerentes o equipos gerenciales de adquirir, o incrementar, su conocimiento de mercado de forma tal que el compromiso de mercado de la compañía se incrementa en aquellos mercados ya priorizados basados en la distancia psíquica y la distancia geográfica.

Cerca de 16 años luego de su creación Argos comenzó a exportar a una variedad de países ya mencionados y entre ellos algunos localizados en el Caribe (Cementos Argos, 2011a). Mientras que la compañía se iba concientizando de su verdadero potencial del mercado internacional, y el conocimiento de mercado era adquirido, las decisiones se fueron tomando y en 1996 la compañía decide crear un *joint venture* con el segundo mayor productor de cemento mundial, Holcim, y establecer unidades de producción en República Dominicana siendo dueño del 40% de las acciones (Cementos Argos, 2011a).

Dos años después Argos adquirió Cementos Andino en Venezuela, como parte de su expansión geográfica (Cementos Argos, 2011d). En esta inversión Argos decidió tomar todo el riesgo y entró en la inversión adquiriendo el 100% de la compañía, lo que podría servir como evidencia de que la distancia psíquica y geográfica habían sido tenidas en cuenta a la hora de hacer una decisión diferente a la de República Dominicana (Cementos Argos, 2011a).

Luego, Argos expandió su estrategia de *joint ventures* en El Caribe con Holcim estableciendo una en Haití en 1999 y otra en Panamá en el 2000 (Cementos Argos, 2011a). Estas dos acciones se pueden considerar como validadoras de lo anteriormente expuesto en términos de que la distancia psíquica y geográfica eran

importantes debido a que si bien con El Caribe se comparte algunos aspectos socioculturales, los antecedentes históricos eran muy diferentes a los que se tienen con Venezuela. Esto puede explicar porque los riesgos en Venezuela fueron más altos que en El Caribe.

Sin embargo la historia ha venido mostrando que el conocimiento de mercado es uno de los aspectos más importantes en el desarrollo del mercado caribeño debido a que en 2009 la compañía decidió adquirir la participación de Holcim en las tres sociedades conjuntas para tener control sobre estas (Velez & Penagos, 2009). A medida que su conocimiento de mercados e incrementó se pasó de tener menos de la mitad de los riesgos en el mercado a tenerlos todos con esta adquisición. Como confirmación de esta estrategia de seguir etapas a medida que el conocimiento de mercado incrementa se puede tomar las recientes acciones de Argos en Curazao y Surinam donde en 2009 y 2010 respectivamente instauró dos sociedades compartidas con actores locales para acceder a dichos mercados (Cementos Argos, 2011a).

Discusión

Como se ha venido reflejando en las anteriores páginas el proceso de internacionalización de Cementos Argos es uno de los más exitosos en Colombia y América Latina. Situándose en la actualidad como uno de los principales productores de cemento en Estados Unidos y el continente americano, y compitiendo con los principales productores mundiales ha demostrado que la ejecución y decisiones tomadas han sido rentables. Desafortunadamente este no ha sido el caso para la mayoría de compañías en Colombia que tienen brechas mucho más profundas a la hora de compararse con los requisitos necesarios para acceder a los mercados internacionales, incluso pensando sólo en exportaciones.

Después de la revisión de las cinco teorías escogidas para analizar la internacionalización de Argos es fácil admitir que dicho proceso ha tomado algunos conceptos de cada una de las diferentes explicaciones teóricas de la internacionalización, siendo la teoría ecléctica de Dunning (1977) la que más apropiadamente encaja con las acciones determinadas por la estrategia de Argos y el análisis hecho en este documento.

Dunning (1977) apoyó su teoría en la posibilidad de traer a colación diferentes factores, variables y decisiones de manera tal que se pueda obtener la rentabilidad y sostenibilidad de una compañía en lo que ahora es un mercado globalizado. Es por esto que resulta sencillo acomodar las diferentes decisiones tomadas por Argos a lo largo de la historia al enfoque de esta teoría, principalmente debido a que la mayoría se pueden aceptar dentro de un marco teórico que es amplio y

permite analizar la internacionalización holísticamente, cercano al ejercicio que en realidad las empresas realizan a la hora de tomar decisiones.

Después de experimentar este proceso de análisis se puede prever que los futuros análisis realizados sobre las corporaciones multinacionales, y en especial aquello sobre Multilatinas, encajarían en la forma en que Dunning vio la universalidad de variables y factores que afectan todas y cada una de las decisiones hechas y por hacer en el futuro.

Como herramienta gerencial, este ejercicio tiene el potencial de impulsar no sólo las decisiones realizadas sobre internacionalización, sino sobre cualquier campo en el gerenciamiento de compañías. Una visión holística o sistemática, analizando cualquier cantidad de variables, traer a discusión la información necesarias para tomar decisiones acertadas en cualquier nivel.

Reconocimiento

Este trabajo basado en fuentes secundarias, fue construido bajo la supervisión de Prof.Dr. Maria Alejandra Gonzalez-Perez en el marco del curso de Teorías de Internacionalización de la Firma de la Maestría en Negocios Internacionales (MIB) de la Universidad EAFIT.

Referencias

Alvaredo, L.M. & Romero, W.S. (2011). Internacionalización de las empresas cementeras establecidas en Colombia. (Tesis de grado sin publicar). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Cementos Argos (2011a). Cementos Argos S.A. *Corporate Web Site*. Recuperado de: <http://www.argos.co/site/Default.aspx?tabid=207>

Cementos Argos (2011b). *Argos invierte 5.000 millones de pesos en innovación*. Recuperado el 5 de Mayo de 2012 de: <http://www.argos.co/periodistas/Handlers/DownloadPdf.ashx?id=245>

Cementos Argos (2011c). *Cementos Argos: puro cemento* Recuperado el 5 de Mayo de 2012 de: <http://www.argos.co/periodistas/Handlers/DownloadPdf.ashx?id=241>

Cementos Argos. (2011d). *Cementos Argos consolida su estrategia de diversificación geográfica*. Recuperado el 4 de Mayo de 2012 de: <http://www.argos.co/periodistas/Handlers/DownloadPdf.ashx?id=232>

Cementos Argos (2011e). *Argos cierra formalmente la compra de activos en Estados Unidos*. Recuperado el 1 de Mayo de 2012 de: <http://www.argos.co/periodistas/Handlers/DownloadPdf.ashx?id=238>

Cementos Argos (2011e). *Argos invierte en tecnología de punta para producir cemento verde*. Recuperado el 9 de Mayo de 2012 de: <http://www.argos.co/periodistas/Handlers/DownloadPdf.ashx?id=224>

Cementos Argos. (2009a). *Argos: 75 años de construcción de país*. Recuperado el 19 de Abril de 2012 de: <http://www.argos.co/periodistas/Handlers/DownloadPdf.ashx?id=173>

Cementos Argos (2009b). *Una motonave se suma a la flota de Argos*. Recuperado el 5 de Mayo de 2012 de: <http://www.argos.co/periodistas/Handlers/DownloadPdf.ashx?id=154>

Dunning, J.H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach. In: *The international allocation of economic activity*. Ed.

By Ohlin, Gertil G.; Hesselborn, Per-Ove; & Wijkman, Per M., 395-418. Macmillan: London

Forsgren, M. (2008) *Theories of the multinational firm: A multidimensional creature in the global economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar

Letto-Guilles, G. (2005). *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases 1. - 12(- 3), - 323. *Journal of Management Studies*, October, 305-22.

Restrepo, T. (2010, November). *La RUE como herramienta para la innovación desde la estrategia corporativa*. Presented at VII Encuentro Universidad Empresa Estado, Barranquilla. Recuperado de: http://www.uninorte.edu.co/investigacion/upload/File/Tomas_Restrepo_Argos_VIII_UEE.pdf

Velásquez, J.M., (2010, August). *Logística como Apoyo a una Estrategia Competitiva*. Presented at Congreso Internacional de Logística y Cadena de Abastecimiento, Bogotá. Recuperado de http://www.saladelasamericas.com/logistica/PDFs/3.Conferencia_logistica_JMV.pdf

Vélez, J.A & Penagos, J.D, (2009, September 23). *La Estrategia de Internacionalización de Cementos Argos*. Conferencia de la International Business Speaker Series (IBSS). Departamento de Negocios Internacionales [Video file]. Recuperado de: <http://envivo.eafit.edu.co/consola.jsp?nombreVideo=negocios/negocio-sint23sept2009.wmv>

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

Williamson, O. E. (1981). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, 19(4), 1537-1568.