

LIDERAZGO, LA COMPETENCIA ESENCIAL QUE TRANSFORMÓ UNA EMPRESA COLOMBIANA EN UN GIGANTE INTERNACIONAL: EL CASO DE CEMENTOS ARGOS¹

HÉCTOR OCHOA DÍAZ, Ph.D.*

Decano, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Icesi, Colombia.
hochoa@icesi.edu.co

ANA MARÍA RÍOS MILLÁN

Joven Investigadora, Centro de Investigación en Economía y Finanzas (CIENFI), Universidad Icesi, Colombia.
amrios@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 21-05-2010

Fecha de corrección: 28-01-2011

Fecha de aceptación: 03-10-2011

RESUMEN

Cementos Argos ha sido catalogado como uno de los gigantes de la industria cementera colombiana por su gran capacidad de consolidación en el mercado nacional y sus estrategias de internacionalización poco convencionales. Esta investigación documenta la experiencia internacional de Argos bajo la perspectiva de las teorías de internacionalización de mayor aceptación en la literatura internacional, haciendo uso del enfoque metodológico de los estudios de caso. Como resultado se encontró que las estrategias de fidelización, aunadas al rediseño organizacional resultado del liderazgo de la alta gerencia, han sido herramientas vitales para asegurar el crecimiento de la compañía en los mercados local y externo.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, competencias esenciales, liderazgo, fidelización, Grupo Empresarial Antioqueño.

Clasificación JEL: F50, L20, L26

1 Este artículo se fundamenta en el trabajo de grado denominado "¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del grupo empresarial antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Argos", desarrollado por los estudiantes Marcela Cárdenas Arias, Gabriel Fernández Dusso, Victoria Eugenia López Devia y Luz Ángela Quintero Maya, bajo la dirección de Héctor Ochoa.

* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.

ABSTRACT

Leadership as a core competence that transformed a Colombian company into an international giant: the case of Cementos Argos

Cementos Argos has long been regarded as a giant in the Colombian cement manufacturing industry. Thanks to its large capacity to reach a solid position in the domestic market as well as to its unconventional internationalization strategies, it has earned a prominent place in Colombia and other Latin American countries and even in such strong markets as the United States. This research study is an effort to document the international experience of Argos from the perspective of the most widely accepted theories of internationalization available in specialized literature, using the methodological case-study approach. As a result, it was found that retention strategies and the organizational redesign generated by the leadership of corporative management, are vital tools to ensure growth of the company in local and external markets.

KEYWORDS

Internationalization, essential competencies, leadership, loyalty, Antioquia Business Group.

RESUMO

A liderança como uma competência essencial que transformou uma empresa em uma gigante internacional na Colômbia: o caso da Cementos Argos

A Cementos Argos tem sido considerada como um dos gigantes da indústria de cimento colombiana por sua grande capacidade de consolidação no mercado nacional e suas estratégias de internacionalização pouco convencionais. Essa pesquisa é uma tentativa de documentar a experiência internacional da Argos sob a perspectiva das teorias de internacionalização de maior aceitação na literatura internacional, fazendo uso da abordagem metodológica dos casos estudados. Como resultado verificou-se que as estratégias de retenção, redesenham organizacional juntamente com o resultado da liderança da alta administração, são ferramentas vitais para garantir o crescimento da empresa nos mercados locais e externos.

PALAVRAS CHAVE

Internacionalização, competências essenciais, liderança, fidelização, Grupo Empresarial de Antioquia.

INTRODUCCIÓN

Dentro del marco de la investigación “¿Cómo compiten las empresas latinoamericanas en mercados globalizados?” (Ochoa, Cárdenas, Fernández, López y Quintero, 2007) en la etapa que corresponde a Colombia, se presenta este artículo que estudia el proceso de internacionalización de Cementos Argos, una de las empresas bases del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), con el objeto que el análisis de su experiencia permita contribuir al conocimiento de procesos exitosos de internacionalización y, de esta forma, sirva de herramienta para empresas latinoamericanas que busquen abarcar otros mercados en el mundo. A través de la metodología de estudio de caso, esta investigación analiza la evolución de las estrategias que siguió Argos para internacionalizarse y los resultados que obtuvo bajo la perspectiva de cinco teorías ampliamente documentadas por la literatura especializada y que intentan explicar la experiencia de expansión internacional de las empresas.

Para efectos de este documento, se denominará internacionalización al conjunto de operaciones que se realizan al interior de las empresas con el objetivo primario de establecer vínculos productivos con otros mercados geográficamente externos a su país de origen. Actualmente, es usual que las empresas opten por internacionalizarse como estrategia de crecimiento, motivo por el cual se ha provocado el surgimiento de un sin número de teorías que tratan de explicar los procesos de internacionalización y

la motivación de las empresas de cara a la implementación de dichos procesos. Algunas de estas teorías argumentan que las empresas se internacionalizan como respuesta a una iniciativa de reducción de costes y aprovechamiento de las ventajas económicas de la externalización de sus procesos (Anderson y Gatingnon, 1986; Buckley, 1988); y otras argumentan que los procesos de internacionalización constituyen procesos de aprendizaje activo con base en la acumulación de conocimientos experimentales de los mercados externos (Johanson y Vahlne, 1990; Prahalad y Hamel, 1990, 1996a, 1996b).

Argos es un buen ejemplo de empresas que, en búsqueda de mayores cuotas de mercados a escala global, de proveedores externos más rentables y de diversificación de riesgo, han implementado procesos exitosos de internacionalización de sus operaciones en otros países. Esta empresa se destaca por responder hábilmente a las necesidades del mercado donde opera a través de procesos de cambio organizacional, logrando consolidarse en un mercado que ofrece un bien poco diferenciado, de altas barreras a la entrada y de rendimientos crecientes a escala, todo lo cual exige una producción de gran capacidad. Argos es la empresa líder de cemento en Colombia con una cuota de mercado superior al 50%, a la vez que es uno de los grandes jugadores en el mercado de Latinoamérica y los Estados Unidos.²

El artículo se organiza como sigue. En la primera sección del documento se presenta una breve descripción de

2 Si es de interés del lector, podrá encontrar estudios similares para otras empresas en Ramírez (2006a), Ochoa, Echeverri, Fernández, Quintero y Wilches (2006) y Ochoa, Solano y Ríos (2011).

la evolución de Argos dentro del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA); en la segunda sección se detallan las razones por las cuales Argos es considerada una empresa líder en el mercado nacional; la tercera sección realiza el análisis de la experiencia de la compañía en los mercados externos, seguida de un comparativo con las teorías contemporáneas de internacionalización; finalmente, se presentan las conclusiones del caso que pueden servir de herramientas de aprendizaje para las empresas latinoamericanas interesadas en internacionalizarse.

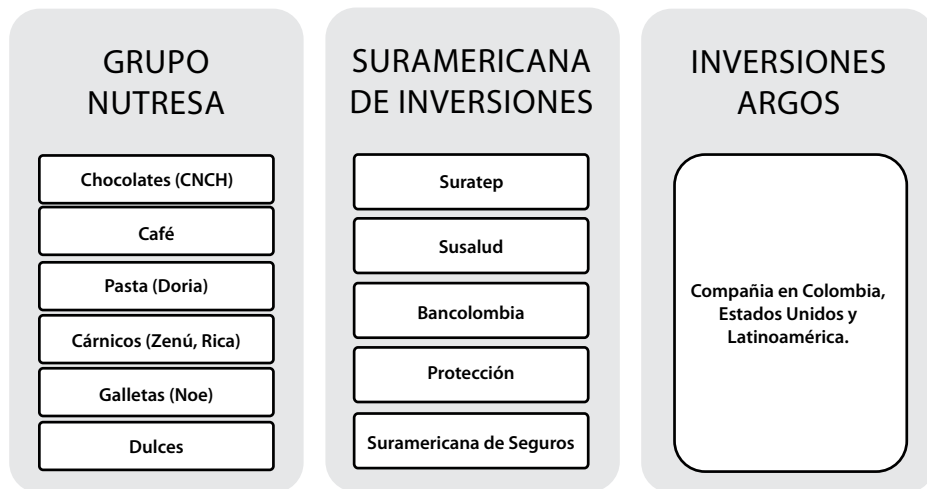
I. ARGOS DENTRO DEL GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO (GEA)

Inversiones Argos fue creado el 27 de febrero de 1934 en la ciudad de Medellín (Colombia) con la fundación de la

Compañía de Cemento Argos S.A. como parte de uno de los conglomerados empresariales más importantes del país, el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA en adelante). Tradicionalmente, este grupo ha sostenido tres pilares estratégicos de producción que le han garantizado la creación de sinergias de producción y le han solidificado en la esfera nacional: alimentos, productos financieros y de aseguramiento y finalmente, cemento y concreto.³ Cada pilar a su vez hace parte de la producción de tres grandes grupos de empresas: el Grupo Nutresa (anteriormente Grupo Nacional de Chocolates), el Grupo Suramericana de Inversiones e Inversiones Argos, respectivamente (ver Gráfico 1).

En teoría, el GEA se define más como súper-conglomerado que como grupo empresarial⁴ donde las empresas

Gráfico 1. Empresas pertenecientes al GEA



3 Para más información referente al proceso de formación y consolidación del GEA, así como los procesos de internacionalización de Inversiones Nutresa, ver Ochoa et al. (2006).

4 Remitirse a la Ley 222 del Congreso de la República de Colombia (1995) para ampliar la información concerniente a los grupos empresariales y su regulación. Se invita a los lectores a consultar a Kock y Guillen (2001), en su trabajo sobre los grupos empresariales en países en desarrollo.

vinculadas tienen una alianza estratégica por medio de un cruce accionario. Dicho cruce se hace evidente cuando se analiza la composición accionaria de sus tres grupos de empresas.⁵

- El 31,8% de las acciones en circulación del Grupo Nutresa pertenece a Suramericana de Inversiones, mientras que un 9,2% a Argos y sus filiales;
- En el caso de Suramericana de Inversiones, un 35,4% de sus acciones pertenece a Inversiones Argos y un 12,7% al Grupo Nutresa;
- Finalmente, el 11% de las acciones de Inversiones Argos son propiedad del Grupo Suramericana de Inversiones, y un 4% corresponde al Grupo Nutresa.

La participación de Cementos Argos como una de las empresas del grupo de cementeras Inversiones Argos, le ha significado innumerables ventajas en términos de aprovechamiento de economías de escala conjuntas de los pilares del GEA. En particular, han logrado integrar de forma exitosa actividades productivas y de financiamiento, lo cual a su vez ha facilitado su proceso de internacionalización. Por otra parte, el pertenecer al grupo también ha significado para la empresa la protección contra coyunturas económicas negativas en Colombia y en los países en los que opera, como la reciente crisis financiera de 2009 que afectó a la mayoría de economías del mundo. Finalmente, la abundancia de recursos financieros del GEA le ha permitido a Argos la posibilidad de

endeudarse más fácilmente y reducir el costo de la deuda a largo plazo, estas ventajas cobran mayor importancia cuando se destinan esfuerzos hacia la internacionalización de las operaciones de la empresa.

2. ARGOS COMO EMPRESA: ¿POR QUÉ ES LÍDER?

Cementos Argos es el líder en la industria cementera colombiana, con el 51% de participación en el mercado, debido al desarrollo de estrategias encaminadas a la creación de valor para los clientes por medio de entregas oportunas, disponibilidad inmediata, productos de calidad, asesoría técnica y fácil acceso al crédito; además, es el único productor de cemento blanco en Colombia. Sin embargo, su operación exitosa no sólo se limita a Colombia pues es el cuarto productor de cemento en América Latina y el sexto jugador más importante en los Estados Unidos.

Cuenta con doce plantas productoras de cemento en Colombia (contabilizando la nueva planta inaugurada en el 2009 en Cartagena) cuya distribución geográfica es ideal en términos logísticos: en la zona norte hay cinco plantas utilizadas para satisfacer la demanda externa, mientras que para la satisfacción de la demanda interna cuenta con siete plantas en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Valle, Boyacá y Santander. La capacidad de todas las plantas de cemento de la Compañía es de 13,3 millones de toneladas. En cuanto a la producción de concreto, en Colombia hay una capacidad de producción de

5 Valores Bancolombia (2010a).

1,4 millones de metros cúbicos anuales, con 40 plantas de producción y 230 mezcladoras para el transporte.

En su operación, Argos cuenta con recursos estratégicos que han facilitado la integración vertical de la producción de cemento, permitiendo reducir costos y especializar la cadena de producción y distribución. La cementera posee ocho plantas de agregados (grava y arena, insumos estratégicos para la producción de concreto) distribuidas en todo el territorio colombiano. También cuenta con plantas de generación de energía eléctrica con una capacidad instalada de más de 250 megavatios (MW) y una amplia infraestructura logística que le ha permitido mover el 18% del total de carga terrestre del país. Adicionalmente, tiene negocios importantes en carbón y reforestación para apoyar la producción de cemento y contribuir a la conservación del medio ambiente.

2.1. Estructura financiera

La crisis del 2009 supuso un gran reto sobre la estrategia de diversificación geográfica que ha mantenido Argos en su proceso de internacionalización, sobre todo porque el mayor mercado externo que le otorgaba el 31% de sus ingresos (Estados Unidos), disminuyó su demanda en un 34% con respecto al 2008 (“Argos, sirvió la diversificación”, 2010). No obstante, los coletazos de la crisis mundial sobre Colombia pudieron ser peores. Esta especie de blindaje demostró que la firme estrategia de la cementera basada en la diversificación geográfica es muy

importante a la hora de compensar tropiezos económicos de las regiones.

A pesar de que el 2009 fue un año difícil, de acuerdo con el informe de las 100 empresas más grandes de Colombia presentados por la revista *Semana* (“Las 100 empresas”, 2011), Inversiones Argos figura como la tercera empresa más grande del país, precedida por Ecopetrol y EPM. Durante 2009 esta compañía holding reportó un incremento de 689% en sus ingresos operacionales, explicados por los ingresos derivados de la venta de inversiones y el desempeño favorable de sus inversiones de portafolio (Valores Bancolombia, 2010a).

En términos productivos, a Cementos Argos no le fue tan bien: a finales de 2009 y durante todo este año, la compañía registró un comportamiento débil debido al deterioro en las ventas en los mercados en los cuales tenía presencia. El ingreso operacional de la empresa cayó un 26,7% (a USD\$362,4 millones) en los primeros tres meses del 2009, mientras que el EBITDA tuvo una caída del 22% con respecto al primer trimestre de 2008 al pasar a USD\$63 millones (Valores Bancolombia, 2010b).⁶ No obstante, y dentro del marco de la crisis, la compañía implementó una política de costos pertinente para cuidar los márgenes de rentabilidad. Es por esto que contrario a lo que se esperaba para el 2009, Cementos Argos presentó un incremento en la utilidad neta del 197% (ver Tabla 1).

Por otra parte, uno de los fundamentos de la estrategia de Argos y en

6 Los valores en pesos presentados en este reporte se expresaron en dólares para efectos de este documento, utilizando la tasa de cambio observada el 31 de marzo de 2009, y disponible en las series de tiempo del Banco de la República.

Tabla 1. Crecimiento de las principales cifras del Estado de Resultados de Cementos Argos

Crecimiento	2007	2008	2009	2010*
Ingresos	10%	0%	-9%	16%
Utilidad Bruta	47%	-17%	13%	16%
EBITDA	19%	-13%	10%	21%
Utilidad Neta	39%	-67%	197%	22%

Nota. (*) valor estimado.

Fuente: Elaboración propia con base en Valores Bancolombia (2010b).

general de las empresas del GEA, es la búsqueda de financiamiento en el mercado de capitales a través de la cotización accionaria para soportar las estrategias de crecimiento de la compañía. Las dos compañías, Inversiones Argos como compañía holding del grupo y la empresa productora Cementos Argos, están inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia. A pesar de la crisis, ambas acciones tuvieron un muy buen comportamiento a lo largo del 2009, llegando a ser superior al comportamiento generalizado del mercado tomando como referencia la tasa de cambio observada para diciembre 31 de 2009,⁷ el precio de la acción de Cementos Argos se cotizó en USD\$5,3 a final de este año representando un incremento anual del 61%, mientras que el precio de la acción de Inversiones Argos registró un valor de cierre de USD\$9,2 alcanzando un incremento anual de 110%.

A su vez, Argos también invierte en bolsa estratégicamente y su portafolio de acciones está compuesto por inversiones de alta liquidez que le permiten atender sus obligaciones holgadamente.

2.2. La competencia de Argos

La competencia de Argos en Colombia la conforman principalmente dos empresas internacionales: CEMEX y Holcim. CEMEX es una compañía mexicana que ocupa el tercer lugar mundial en ventas de cemento y el primero en América. En Colombia, CEMEX es el segundo productor de cemento después de Argos. La cementera mexicana adquirió a Cementos Diamante y Cementos Samper y tiene presencia en más de veinte ciudades, alcanzando una capacidad de producción anual de 4,8 millones de toneladas métricas de cemento (CEMEX, s.f.). La empresa cuenta con seis plantas de cemento, veintiocho de concreto en el territorio nacional y siete de agregados.

Por su parte, Holcim Colombia S.A. es una empresa perteneciente al grupo suizo Holcim. Dentro de este gran grupo se encuentra Cementos Boyacá de Colombia. La capacidad instalada es de 1,6 millones de toneladas de cemento al año y la producción real supera las 600 mil toneladas y 1.980.000 metros cúbicos de concreto; cuenta con una planta de cemento ubicada en

7 Tomado de las series diarias para la TRM del Banco de la República.

Nobsa (Boyacá), once plantas de concreto y dos plantas de agregados en las principales ciudades de Colombia.

3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ARGOS

Argos ha tenido un activo proceso de internacionalización que se ha agudizado a partir del año 2000. Iniciando su estrategia de presencia directa en mercados extranjeros, en los años noventa, Argos realizó una alianza comercial con Holcim para incursionar en mercados caribeños como Haití y República Dominicana y, más adelante, en Panamá (2000). En 1998 Argos logró incursionar en el mercado venezolano al adquirir la totalidad de Cementos Andino, empresa que fue comprada en un proceso de privatización por subasta pública.⁸

Cuando José Alberto Vélez llegó a la presidencia de Argos, en 2003, encontró que la empresa tenía inversiones poco rentables, no utilizaba su capacidad de endeudamiento y era propietaria de empresas que no pertenecían al negocio de cemento. Con una estrategia de crecimiento en mente, Vélez empezó a dirigir sus esfuerzos al uso de la capacidad de endeudamiento de la empresa, para lo cual tomó préstamos bancarios que le permitieron reunir recursos y reforzar el proceso de internacionalización. A la vez, se inició la venta de los negocios que no pertenecían a la actividad principal de Argos y se utilizó parte del Flujo de Caja disponible para financiar el proyecto de expansión. A partir de

este cambio en la utilización de los recursos, Cementos Argos inició la adquisición de empresas, especialmente en Estados Unidos.

A pesar de que los mercados de la región tienen ciertas características en común como el idioma, la cultura y la cercanía, la evaluación de posibilidades de inversión involucraba el análisis de factores como la estabilidad política y económica, el tamaño del mercado, el nivel de ingresos y el crecimiento del PIB;⁹ las economías latinas no mostraban desempeños satisfactorios en estos factores.

De hecho, Argos tenía razones especiales para haberse enfocado principalmente en el mercado estadounidense dejando de lado otras opciones en América Latina: la cementera tenía experiencia exportando cemento desde sus puertos en el Caribe colombiano hacia Estados Unidos y las exportaciones llegaban a representar el 8% del total de las importaciones de cemento de este país. El cemento exportado desde Colombia era vendido a un comercializador y después a las concreteras, lo cual implicaba que, de establecerse en el país del norte, Argos podía ganarse el margen de intermediación y acceder directamente a este mercado.

El proceso de internacionalización fue más activo durante los años 2005 y 2006. A nivel nacional, la compañía decidió eliminar las cuatro marcas que tenía asociadas a su zona geográfica (Nare, Caribe, Cairo y Valle) para agruparlas bajo la marca Argos, de cara a una estrategia unificada para

8 Otros ejemplos sobre cómo empresas colombianas han hecho presencia en mercados internacionales se encuentra en Ochoa, Ramírez y Posada (2003) y Ramírez, Jiménez y Garrido (2003).

9 Para más información sobre las motivaciones de las empresas para expandirse a otros países remitirse a Ramírez (2006b).

extenderse a otros países. En el 2005, todo apuntaba al mercado norteamericano. Los directivos descartaron la posibilidad de invertir en La Florida por el gran número de competidores y las bajas perspectivas de crecimiento en el sector de construcción y vivienda. Por el contrario, Texas llamó la atención por su gran tamaño en términos de PIB y, en esa medida, su gran potencial de crecimiento. Texas además presentaba ventajas competitivas en la Costa Este y en el Golfo de México, especialmente por su cercanía con las regiones exportadoras de cemento en Colombia, por lo que se perfilaba como receptor potencial de estas exportaciones en Estados Unidos. En 2005 Cementos Argos adquirió por un total de USD271,5 millones a las cementeras texanas Southern Star Concrete y Concrete Express que más adelante se fusionarían bajo el nombre de Southern Star Concrete. En el 2006, Argos adquirió la concretera Ready Mixed Concrete Company en Carolina del Norte (Estados Unidos) por USD435 millones, logrando así la operación de inversión más grande de una empresa colombiana en este país (López, 2007b).

El proceso de internacionalización le dio a Argos las herramientas para crear una gran cadena de integración vertical. La empresa actualmente incursiona en diversas actividades relacionadas con el negocio del cemento (procesamiento de minerales, empresas de logística y de transporte, producción de carbón, energía y reforestación, entre otros) para ser lo más competitiva posible y suplir sus necesidades de producción.

Sin embargo, no ha sido un proceso fácil; en el 2006, Cementos Argos

perdió la propiedad de su empresa en Venezuela, según una orden emitida por un juez de este país en donde se decide que Cemento Andino debe volver a manos del Estado venezolano (“Expropiación de Cemento Andino”, 2006). Por otra parte, al pensar en una estrategia de diversificación geográfica por compra de empresas, existe una gran dificultad para encontrar empresas de cemento disponibles a la venta, como consecuencia de la estructura oligopolística de esta industria.

A pesar de estos contratiempos, el balance general del proceso de internacionalización de Argos ha sido exitoso, principalmente en Estados Unidos donde la cementera llegó a producir, antes de la crisis, un 1,9% del concreto del país, convirtiéndose en el sexto productor más importante de este mercado con mayor presencia en el suroriente. Las exportaciones de cemento a este destino llegaron a ser del orden del 75% del total de ventas de Argos, suministrando de esta forma el 8% del total de las importaciones de cemento de este país y representando el 24,7% de sus ingresos en marzo del 2010.

Actualmente la cementera colombiana se ha convertido en el segundo productor más grande de cemento del sureste de los Estados Unidos a través de la compra en 2011 de dos plantas de cemento en Roberta (Alabama) y en Harleyville (Carolina del Sur), una molienda de clinker en Atlanta (Georgia) y otras 79 plantas de concreto en esta parte sur del país, aunque cabe mencionar que las transacciones aun deben ser aprobadas por el gobierno estadounidense. Además, en el 2011 la multinacional colombiana ha ad-

quirido 347 camiones mezcladores de concreto para operar en Estados Unidos, cinco terminales férreas (en Georgia, Mississippi y Carolina del Norte) y un puerto marítimo en Mobile (Alabama). Estas compras de activos le otorgan a Argos una capacidad instalada en los Estados Unidos de 3,2 millones de toneladas de cemento y cerca de diez millones de metros cúbicos de concreto al año.

4. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN QUE EXPLICAN EL PROCESO DE CEMENTOS ARGOS

La estrategia de internacionalización de Argos puede explicarse a través de la aplicación de algunas teorías reconocidas en la literatura especializada y que tienen la intención de tipificar los objetivos de expansión de las empresas en relación con sus características, los mercados en los que quieren incursionar y los resultados que motivan el inicio de operaciones en otros lugares del mundo distintos a sus países de origen.

4.1. Teoría de la CEPAL: Argos en el mercado nacional

La CEPAL (2006) describe tres pasos del proceso de internacionalización de las transnacionales exitosas: (i) la consolidación de la posición en el mercado nacional para ganar tamaño y poder de negociación con el mercado internacional de capitales; (ii) el incremento en el conocimiento de otros mercados por medio de exportaciones y (iii) la expansión a otros países.

De acuerdo con esta teoría, la primera etapa que caracteriza los procesos de internacionalización de las empresas latinoamericanas es la consolidación

de la posición en el mercado nacional. En sus inicios, en 1934, Cementos Argos fue creada para proveer cemento a la región del Valle de Aburrá en el occidente de Colombia, una región que pronto se convertiría en un centro imponente de desarrollo industrial. Más tarde, gracias al éxito alcanzado por la empresa, el grupo Inversiones Argos fundó otras cementeras (Cementos del Valle, Cementos del Caribe, Cementos del Caldas, Cementos del Nare y Cemento Blanco de Colombia) en varias regiones del occidente del país con inversionistas regionales. Es así como entre 1975 y 1980 Argos estaba a la cabeza de un conglomerado de once empresas, en donde se reunían, además de las anteriormente mencionadas, Cementos Paz del Río, Cementos del Cairo, Tolcemento, Cementos Colclinker y Cementos Rioclaro.

Como se mencionó con anterioridad, con la llegada de José Alberto Vélez a la presidencia de Argos a finales del 2003, se inició una nueva etapa de la compañía, donde la preocupación principal fue la búsqueda de sinergias entre las empresas del grupo cementero. Con el liderazgo de Vélez a la cabeza, se tomó la decisión de fusionar las ocho cementeras que hasta entonces operaban de manera independiente, con la meta de preparar la empresa para los retos del futuro.

El proceso de fusión no se hizo de modo tradicional, pasando de la fusión jurídica a la operativa, sino al contrario: los directivos de Argos encontraron que para tener una unificación legal era importante comenzar consolidando las actividades. Lo primero que se llevó a cabo fue la reestructuración de la parte directiva, para lograr un interés integral.

Los presidentes de cada empresa tendrían la doble función de jefe de planta y representante legal, así como de vicepresidentes de alguna área de la corporación. El paso siguiente fue la unificación de los procesos dentro del marco del proyecto *SER UNO*, para lo cual a inicios del año 2004 se creó un equipo compuesto por cien personas de todas las áreas, provenientes de las ocho empresas y cuyo objetivo era que pudieran integrar los procesos (facturas, inventarios, órdenes de compra, entre otros). Finalmente, como último paso del cambio cultural comenzado desde diciembre de 2003, se efectuó la unificación jurídica, la que requirió aproximadamente seis meses. En este caso se tomó la decisión de fusionar las ocho compañías desde las juntas directivas de cada empresa para luego ser llevada a la asamblea de accionistas y posteriormente sometida a la consideración de las autoridades (López, 2007a). La fusión fue finalmente aprobada el 28 de diciembre de 2005 y a partir del 1 de enero de 2006 comenzó a operar la nueva compañía.

La fusión y generación de sinergias resultaron, por un lado, en un incremento del poder de negociación en la compra de materias primas y la disminución de los costos de producción, en la medida en que la nueva empresa fusionada se convertía en el mayor comprador de llantas, la más grande transportadora y el segundo consumidor de energía en Colombia; y por otro, que en la nueva empresa Argos se garantizara un fácil acceso a mercados internacionales de capital, mejorando de esta forma sus posibilidades de financiación. Con la fusión se evitó que las empresas que operaran independientemente

destruyeran valor de la compañía, donde incluso dos empresas de la misma casa se peleaban por los clientes. Una vez formalizada la unión, se emprendió un proceso de negociación con los sindicatos de cada una de las empresas, lo cual resultó en una convención laboral única por tres años. Esto facilitó las relaciones empresa-sindicato y disminuyó las tensiones, mejorando el ambiente laboral y la productividad en la empresa. En el 2006 se fusionaron Agrecón, Concretos de Occidente y Metroconcreto, y se adquirieron los activos cementeros y concreteros de Cemento Andino y Concrecem en Colombia.

La segunda etapa mencionada por la CEPAL es el incremento en el conocimiento de los mercados a través de las exportaciones. En el caso de la cementera colombiana, es posible observar que desde los años sesenta había iniciado procesos de exportación hacia el Caribe y los Estados Unidos. Este proceso fue la base para que pronto pasara de un modelo de exportación a la adquisición de empresas en el exterior, un proceso que se resume en la tercera etapa considerada por la CEPAL identificada como la expansión a otros mercados. En los noventa Argos adquirió la Corporación de Cemento Andino en Venezuela y estableció alianzas para hacer inversiones en Cementos Colón en República Dominicana, en Cimenterie Nationale d'Haiti en Haití y en Corporación Incem en Panamá.

Se concluye que la teoría mencionada de la CEPAL explica en buena medida el proceso de internacionalización de Argos pues la cementera se organizó nacionalmente mientras adquiría experiencia internacional mediante

exportaciones para, finalmente, empezar su proceso de expansión.

4.2. Modelo de competencias centrales (*core competences*)

Los autores Prahalad y Hamel (1990) consideran las competencias esenciales como el valor de la empresa, las cuales se componen por el conjunto de cualificaciones, aptitudes y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer beneficios a los clientes. Estas competencias representan una organización del trabajo y la suma de conocimientos incorporados a diversos conjuntos de cualificaciones y unidades organizativas (aprendizaje colectivo de una empresa), especialmente en cómo coordinar las destrezas de producción e integrar los diferentes tipos de tecnología.

Se destaca además, el significado de los productos esenciales, los que son el resultado físico de una o más competencias esenciales y que contribuyen a su vez al valor del producto final. Una posición dominante en productos esenciales permite a las compañías moldear la evolución de las aplicaciones y los mercados finales. En ese sentido, la empresa se resume con la figura de un árbol: las raíces son las competencias esenciales; el tronco y sus ramas más grandes son los productos esenciales; las ramas pequeñas son las unidades de negocio; y las hojas, las flores y los frutos son los productos finales.

En el caso de Argos, la descripción anterior apunta certeramente a identificar la logística, sus esfuerzos por centrarse en su actividad principal (*core business*) y la adquisición y gestión de empresas, como sus competencias esenciales.

Una de sus principales competencias esenciales es la plataforma logística, que se convierte en una característica vital que le permite ofrecer valor agregado y diferenciarse en una industria donde es difícil hacerlo a través del proceso productivo. Esta plataforma le ha permitido obtener mayor eficiencia en la entrega a sus clientes, mayor capacidad de almacenamiento en bodega y una reducción de tiempos de envío y de costos de transporte. Gracias a que la empresa cuenta con sus propios puertos de distribución, una disminución de la demanda internacional de los volúmenes de cemento y concreto no se traduce en un aumento en los costos de transporte y almacenamiento. La compleja red logística en Argos es la base de la estrategia para convertirse en un jugador de talla mundial, capaz de competir y ganar mercado, no sólo local sino internacionalmente. Esta red es difícil de imitar y le permite además generar valor agregado al cliente, al tiempo que le facilita el acceso rápido a los mercados objetivo.

La segunda competencia esencial de Argos ha sido centrarse en su actividad principal (la producción de cemento) y la tercera competencia ha sido la adquisición y gestión estratégica de empresas relacionadas con dicha actividad. Estos son procesos típicos del funcionamiento de Argos que la han diferenciado de sus competidores y que han contribuido a aumentar su competitividad. Por un lado, le han permitido ser más eficaz y acrecentar sus inversiones al liberar recursos a través de la venta de activos poco relacionados con el negocio. Por otro lado, las estrategias de gestión y adquisición de Argos han mostrado ser procesos muy novedosos y eficientes

que le han facilitado a la empresa la expansión hacia otros mercados.

Prahalad y Hamel (1990) también definen los productos esenciales de las empresas como aquellos que unen las competencias esenciales y los productos finales. En efecto, los productos esenciales son el componente que contribuye al valor del producto final. Por lo tanto, una posición dominante en productos esenciales permite a las compañías producir economías de escala y con alto alcance, lo que implica reducir el costo, el tiempo y el riesgo en el desarrollo de un nuevo producto. En Argos, este es el caso de las minas de carbón para crear energía, las facilidades portuarias y sus barcos, la entrega a tiempo, la estrategia de unificación de su marca (fusión) y los minerales. Las minas de carbón y de minerales proporcionan la energía y las materias primas necesarias para la producción del cemento; las facilidades portuarias junto con los barcos, camiones y zonas francas, conforman la gran red logística de la empresa; y la fusión de la marca, es la herramienta de una gran estrategia de mercadeo.

Con base en esta teoría también pueden identificarse las unidades de negocio, las cuales para el caso de Argos serían: cemento, concreto y agregados. Igualmente, se pueden identificar los productos físicos finales de la cementera como las variedades de cemento, concreto y agregados; aunque es indudable que la internacionalización de la empresa constituye un producto final de la cementera. No es posible desconocer que este proceso ha sido el resultado del trabajo conjunto de las competencias y productos esenciales: el cliente, además de recibir

un producto tangible, percibe una gran empresa que compite con participantes a nivel mundial y que hace esfuerzos por crecer y ofrecer productos de mejor calidad. La internacionalización es el resultado de la logística, de centrarse en el core business, de la fusión nacional de las marcas y, por supuesto, de los puertos, barcos y minas que conforman el gran equipo de Argos. Nada de esto hubiera sido posible sin el liderazgo como competencia fundamental, ejercido por el presidente Vélez.

4.3. Teoría de Internacionalización de Stephen H. Rhinesmith

Rhinesmith (1991) enuncia en su teoría de internacionalización los pasos claves que sigue una empresa para pasar de ser local a global:

- *Exportación ocasional.* La empresa exporta esporádicamente, sólo cuando recibe pedidos específicos. No ejerce ningún control en el marketing en el exterior, sólo en el precio de venta al importador.
- *Exportación experimental.* La empresa busca oportunidades en el exterior sin depender de pedidos previos. Hace actividades de promoción para atraer importadores, pero no controla el precio de venta directo sino el precio de costo para el distribuidor.
- *Exportación regular.* La empresa ha tenido éxito en la etapa anterior y ya tiene pedidos constantes. Se crea el departamento de exportación y controla las variables de marketing, el diseño externo del producto y puede colaborar en la fijación de precios y en la promoción a detallistas.

- *Establecimiento de filiales de venta.* La empresa invierte en recursos materiales y controla los precios a los detallistas, aunque aun promociona sus productos a través de distribuidores, quienes todavía realizan la distribución física a los detallistas.
- *Establecimiento de filiales de producción.* Se inicia la empresa multinacional.

En el caso de Argos, resulta fácil identificar la fase de exportación ocasional desde 1950 hasta 1955, período durante el cual, luego de haberse consolidado en el mercado local, empezó a exportar de manera esporádica sus excedentes de producción a Venezuela, Estados Unidos y el Caribe, principalmente desde su planta localizada en Barranquilla. El período de exportación experimental puede observarse a partir de 1955, cuando la empresa empezó a buscar oportunidades en el exterior y específicamente, oportunidades de exportación de su producto a los Estados Unidos como respuesta a una iniciativa de ampliar el mercado sin depender de pedidos previos. Para 2002, la cementera inició su fase de exportación regular cuando se consolidaron las exportaciones hacia los Estados Unidos, el Caribe, Europa, Centro y Suramérica como estrategia básica de crecimiento. Este proceso se mantiene actualmente con Estados Unidos y el Caribe (Panamá, República Dominicana y Haití, especialmente) como principales focos regionales receptores de las exportaciones de Argos.

El establecimiento de filiales de venta se observó a partir del 2000 cuando la empresa estableció una alianza

estratégica con Holcim para adquirir compañías cementeras en Panamá, República Dominicana y Haití. Para 2009 se repitió esta figura con la compra de las participaciones de Holcim en Panamá, República Dominicana, Haití y Caricement (St. Thomas, St. Martin, Antigua y Dominica). Finalmente, el establecimiento de filiales de producción empezó con fuerza en 2005 cuando Argos decidió adquirir las compañías concreteras americanas, tres facilidades portuarias y una mina de agregados para integrar verticalmente sus operaciones. Actualmente, Argos tiene plantas productoras en Panamá, República Dominicana, Haití y Estados Unidos.

4.4. Teoría de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas

Etemad (2004), preocupado por la falta de teorías aplicables a los procesos de internacionalización de empresas pequeñas y medianas, desarrolló un modelo que explica los procesos de internacionalización desde dos ópticas diferentes: la primera explica el acercamiento al proceso desde el interior de la empresa, que analiza las características que pueden generar presiones para la internacionalización (*push forces*); la segunda estudia las fuerzas externas que pueden llegar a generar oportunidades para la internacionalización (*pull factors*); por último, analiza la interacción de las dos.

Bajo un ambiente de globalización de la economía, las empresas, sin importar su tamaño, están obligadas a competir unas con otras. Por ello, deben desarrollar condiciones que les permitan alcanzar la competitividad necesaria para poder sobrevivir a las exigencias del mercado, haciendo

uso, además, de recursos escasos. Las pymes tienen el potencial para desarrollar competencias distintas a las de las grandes empresas que pueden ser usadas de forma muy efectiva para crear ventajas competitivas (Geldres, Etchebarne y Bustos, 2011). Una de estas competencias distintivas que nombra Etemad (2004) es la habilidad de las pymes para establecer y administrar relaciones especiales con otros socios (locales y en el exterior), para lo cual no es necesario tener grandes recursos físicos sino rasgos empresariales de liderazgo, relaciones sociales, capital social e incluso redes familiares; de ahí que las pymes puedan aprovechar estas competencias y utilizarlas como fuente de ventajas competitivas.

Pese a que Argos es una compañía grande en Colombia, podría ser considerada como de tamaño mediana en la esfera internacional, si se compara con las principales compañías de este sector en el mundo. Para la cementera, las relaciones dentro y fuera del país son un factor determinante para el buen desempeño de la compañía. Siendo el cemento un *commodity*, las relaciones comerciales y los vínculos que se forman entre las distintas partes de la cadena productiva y los consumidores son importantes generadores de valor que logran diferenciar a la compañía de sus competidores. Argos sabe muy bien esto y ha diseñado estrategias especiales para los diferentes mercados que atiende, en especial, para el colombiano y el estadounidense.

En el caso colombiano, mediante procesos de fidelización, la empresa ha logrado fortalecer los vínculos con los consumidores intermedios a través de dos estrategias: por un

lado, realizando la carnetización de maestros de obra, y por otro, a través de la implementación de una línea de crédito de fácil acceso llamada Construyá, en convenio con entidades de financiación comercial, lo que ha fortalecido las relaciones de la empresa con los distribuidores y con los consumidores finales.

En Estados Unidos, Argos, consciente de la importancia de las relaciones para el buen desarrollo de la dinámica comercial, decidió no cambiar la administración ni la marca de las empresas adquiridas para conservar su reconocida trayectoria dentro del mercado y evitar que las relaciones con los clientes se vieran afectadas. Estas estrategias hacen posible que la cementera se haya consolidado en ambos mercados.

Teniendo en cuenta la estable posición en que se encontraba la compañía al momento de comenzar el proceso de internacionalización, es posible identificar factores internos (*push factors*) que la estimularon a buscar los mercados internacionales y que constituyen el foco de las ventajas sobre los competidores, así como las condiciones externas (*pull factors*) comunes a todos los actores del mercado, pero que hicieron posible para Argos que el proceso se diera satisfactoriamente. Cuatro condiciones que empujaron a la empresa a la internacionalización son: las características de la alta gerencia y, en especial, el liderazgo de su presidente José Alberto Vélez; la necesidad de encontrar economías de escala para evitar la relativamente pequeña y saturada economía doméstica; las estrategias y características de competitividad; la respuesta rápida y oportuna a

posibilidades de mercados y la lógica estratégica de las operaciones internacionales.

La primera condición ha posibilitado romper paradigmas y modificar la forma conservadora que existía de dirigir la compañía. Desde la entrada de Vélez, la empresa ha logrado cambios importantes que le han permitido un mayor enfoque en la internacionalización y en su robustecimiento nacionalmente, haciéndola más eficiente y centrándose en el *core business*. Igualmente, el procurarse el abastecimiento de los recursos esenciales necesarios para la producción de sus unidades de negocio, así como de los medios indicados para tener una red logística que pudiera agregar valor a la cadena productiva, han sido sin duda las principales transformaciones que dieron lugar al fortalecimiento de la cementera y que posibilitaron su posterior incursión en los mercados mundiales.

Uno de los factores influyentes en la exploración de estrategias de internacionalización por parte de Argos fue la búsqueda de economías de escala, ya que la compañía tenía la necesidad de ahorrar costos que le permitieran explotar al máximo su capacidad. Esto se dio en un momento en el que el mercado nacional no ofrecía muchas oportunidades de expansión debido a altos niveles de saturación; la participación de la compañía en el mercado era demasiado grande (casi el 51% del total del mercado) y los competidores eran muy fuertes como para lograr arrebatarles parte del mercado. El exceso de capacidad productiva combinado con la falta de un ritmo acorde a las posibilidades de la empresa.

Este factor, junto con las estrategias y características de competitividad de la compañía hacían que buscara escapar a la inercia propia del mercado local, logrando una respuesta rápida y eficiente a las necesidades de clientes y mercados potenciales externos (como el de Estados Unidos y Centroamérica), con fuertes crecimientos en la demanda del producto y fácilmente alcanzables debido a su relativa cercanía geográfica. Todo lo anterior se convirtió en otra característica que motivó el proceso de internacionalización de la cementera.

Por último, un factor que también fue importante al momento de internacionalizarse fue el de la diversificación del riesgo. Al iniciar el proceso de incursión en nuevas economías, Argos disminuyó la dependencia en los mercados. Pasó de depender de un único mercado a depender de diferentes mercados, que por sus propias características económicas y diferentes necesidades, balanceaban el ritmo de crecimiento y el riesgo de una caída dramática en la producción.

4.5. Teoría de grupos económicos

En el estudio realizado por Seppo (2007) acerca del papel que juegan las redes empresariales en la internacionalización de las empresas, se encontró que las posibles conexiones dentro de un grupo empresarial o red de negocios podrían facilitar o, en ciertas ocasiones dificultar, el proceso de internacionalización de una firma. Sin embargo, los efectos de las conexiones podrían variar dependiendo del nivel de relación e interdependencia que haya entre las empresas pertenecientes al grupo, así

como su nivel de inserción dentro de los mercados internacionales.

Como se ha mencionado, Argos hace parte de un importante conglomerado de empresas en Colombia, el GEA. En este caso, es necesario complementar las teorías base con una que comente sobre los beneficios o perjuicios de pertenecer a un grupo tan influyente como este.

Podría pensarse que una ventaja significativa para la cementera, por pertenecer a un conglomerado donde se encuentran grandes empresas como Suramericana de Inversiones y Bancolombia, es el acceso a financiación. Sin embargo, de acuerdo con lo mencionado por José Alberto Vélez, Argos no hizo uso de esta ventaja ya que la mayor parte de la inversión se realizó con recursos propios. Si bien el cruce accionario de las empresas del GEA le permitiría a Argos utilizar los dividendos en procesos de inversiones futuras, ese mismo cruce accionario podría significar también que las capitalizaciones de cualquiera de las empresas del Grupo podrían limitar los recursos de las demás para realizar inversiones. Por otra parte, aunque Argos hace parte del GEA junto con empresas de seguros y de actividades financieras, entre ellas el banco más grande del país (Bancolombia), no tiene un trato preferencial sino que dentro del Grupo, no se hacen diferencias en las relaciones comerciales, esto con el objetivo de mantener la independencia de los negocios. En otras palabras, para la cementera pertenecer a este conglomerado no ha generado, hasta el momento, ventajas importantes que faciliten el proceso de internacionalización.

5. CONCLUSIONES

Los novedosos métodos de Argos para llevar a cabo diferentes estrategias de expansión han sido factor determinante del éxito que actualmente disfruta nacional e internacionalmente. La descomoditización del producto, por medio de las estrategias de mercadeo es un ejemplo de ello, en donde se ha buscado la fidelización de los clientes. Esto ha permitido a Argos mantener su posición en el mercado nacional, asegurar un crecimiento y sembrar una base sólida para seguir teniendo éxito internacionalmente.

Actualmente, Argos es líder en el mercado colombiano con el 51% de la participación del mercado, con una red logística que le permite reducir costos y mejorar la eficiencia, y que a su vez le facilita consolidar su estrategia de fidelización y entregar valor al cliente. Sus procesos de autoabastecimiento de la gran mayoría de sus recursos estratégicos (carbón y energía, entre otros), han hecho de Argos una empresa más competitiva tanto nacional como internacionalmente, preparándose así para los retos del futuro.

El proceso de internacionalización de Argos puede ser explicado por algunas de las teorías de internacionalización de mayor aceptación por la literatura especializada. En primer lugar, Argos tiene productos físicos finales (variedades de cementos y derivados) resultantes de la combinación de las competencias esenciales (su red logística, dedicación a su actividad principal y la adquisición y gestión de empresas), productos esenciales (minas de carbón para crear energía, las facilidades portuarias y sus barcos, la entrega a tiempo, la

estrategia de marca, etc.) y unidades de negocios (cemento, concreto y agregados) que además redundan en otro gran producto final: su proceso de internacionalización.

En segundo lugar, a la luz de la teoría de internacionalización de Rhinesmith, se evidenció que Argos siguió un proceso de internacionalización paso a paso que le garantizó su éxito. En tercer lugar, siguiendo la teoría de la CEPAL, Argos primero se organizó nacionalmente mientras adquiría experiencia internacional mediante exportaciones para, finalmente, empezar su proceso de expansión. Por último, es posible identificar condiciones que empujaron a la empresa a la internacionalización bajo el marco de la teoría de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas: las características de la alta gerencia, la necesidad de encontrar economías de escala, las estrategias y características de competitividad, la respuesta rápida y oportuna a posibilidades de mercados y la lógica estratégica de las operaciones internacionales.

Este estudio permite, a través de un seguimiento casuístico, identificar los elementos más significativos que evidencian la capacidad de consolidación de la cementera Argos no sólo en el mercado nacional, sino en las esferas internacionales donde se ha desempeñado con éxito implementando estrategias de internacionalización poco convencionales.

Puede concluirse que aunque existen grandes similitudes con los procesos de internacionalización de operaciones de otras empresas colombianas, Argos se destacó por diferenciarse en su metodología de expansión regional. Sin embargo, el

proceso de internacionalización no hubiera logrado sus características propias sin el liderazgo de la alta gerencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
2. Argos, sirvió la diversificación. (2010, 5 de marzo). *Revista Dinero*, No. 344. Recuperado el 16 de mayo de 2011, de <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/argos-sirvio-diversificacion/91963>
3. Buckley, P. (1988). The Limits of Explanation: Testing the Internationalization Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 181-193.
4. CEMEX. (s.f.). *CEMEX en Colombia*. Recuperado de <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Colombia.aspx>
5. CEPAL. (2006). Cemento: El material que permitió la construcción de la primera translatina global. Capítulo IV: Las translatinas en las industrias básicas. En *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005* (pp. 114-123). Santiago de Chile: Autores.
6. Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1. Recuperado el 8 de mayo de 2007, de http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3981/is_200403/ai_n9399256
7. Expropiación de Cemento Andino. (2006, Marzo 17). *Descifrado*. Recuperado el 30 de abril

- de 2007, de http://www.descifrado.com/index.php?id=7&no_cache=1&showUId=14774
8. Geldres, V.V., Etchebarne, M.S. y Bustos L.H. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: un reto para la Pyme en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85-96. Recuperado el 1 de abril de 2011, de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/392
 9. Johanson, J. y Vahlne, J-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
 10. Kock, C. y Guillen, M. (2001). Strategy and structure in developing countries: business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 77-113.
 11. Las 100 empresas más grandes de Colombia. (2011, 1 de mayo). *Revista Semana*. Recuperado el 16 de mayo de 2011, de <http://www.semana.com/especiales/100-empresas-grandes-colombia/155800-3.aspx>
 12. López, J. F. (Abril 14, 2007a). *Rompiendo paradigmas: José Alberto Vélez, presidente de Argos, condujo la estrategia de internacionalización más exitosa de la industria colombiana en los últimos años. Con una inversión de US\$800 millones en Estados Unidos hoy la compañía es la sexta productora de concreto en el mercado norteamericano*. *Poder*. Edición 02-06, 26, 19-23.
 13. López, J.F. (Abril 14, 2007b). *En un mundo global, creces o desapareces*. Para José Alberto Vélez, presidente de Argos, la internacionalización de la compañía no era una opción, sino una necesidad. Anuncia nuevas inversiones en Colombia y Estados Unidos. *Poder*. Edición 02-06, 26, 24-29.
 14. Ochoa, H., Cárdenas, M., Fernández, G., López, V.E. y Quintero, L.A. (2007). *¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados?, La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Argos* (CD-ROM). Cali, Colombia: Universidad Icesi.
 15. Ochoa, H., Echeverri, V., Fernández, L., Quintero, T. y Wilches, P. (2006). *¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados?: La estrategia del grupo empresarial antioqueño para enfrentar la competencia internacional: El caso de Inversiones Nacionales de Chocolates*. *Estudios Gerenciales*, 99, 105-129. Recuperado el 1 de abril de 2011, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/814/2/Como_compiten_firmas_latinoamericanas_mercados_globalizados.PDF
 16. Ochoa, H., Ramírez, C. E. y Posada, M. E. (2003). *Presencia internacional de la Organización Carvajal en México* (Working paper Universidad Icesi).
 17. Ochoa, H., Solano, N. y Ríos, A.M. (2011). La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas en el proceso de Bico Internacional, empresa del grupo Carvajal S.A. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 13-32. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1056

18. Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
19. Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1996a). Construir puertas de acceso al futuro. (Reimpresión). En *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (pp. 259-389). México, D.F.: Ariel.
20. Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1996b). Insertar la perspectiva de las competencias esenciales. (Reimpresión). En *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (pp. 291-309). México, DF: Ariel.
21. Ramírez, C.E. (2006a). Internacionalización de Leonisa: una empresa colombiana de ropa interior. *Estudios Gerenciales*, 98, 25-55. Recuperado el 1 de abril de 2011, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/804/1/Internacionalizacion_Leonisa_empresa%20colombiana_ropa_interior.pdf
22. Ramírez, C.E. (2006b). Apuntes de inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos. *Apuntes de Economía*, 8, 1-25.
23. Ramírez, C.E., Jiménez, A. y Garrido, J. (2003). Inversión colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las cervezas. *Estudios Gerenciales*, 86, 79-95. Recuperado de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/298/1/cramirez_ajimenez_jgarrido_bavaria.pdf
24. Rhinesmith, S.H. (1991). Going Global From the Inside Out. *Training & Development*, 45(11), 42-47.
25. Seppo, M. (2007). The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. *University of Tartu - Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series*, 50, p. 46.
26. Valores Bancolombia. (2010a). *Inversiones Argos S.A.: El emisor presenta ingresos récord en 2009 ante la venta de inversiones y un positivo desempeño de su portafolio*. Recuperado el 3 de marzo de 2010, de <http://investigaciones.bancolombia.com/Inveconomicas/sid/17138/2010030312085366.pdf>
27. Valores Bancolombia. (2010b). *Cementos Argos S.A.: El primer trimestre del 2010 presenta un escenario retador para la cementera colombiana*. Recuperado el 3 de mayo de 2010, de <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/17783/2010050308514563.pdf> ☼