



**PRESENTADO POR:**

**LAURA NATALY OBANDO TORRES**

**CAMILO SALAMANCA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN OPCIÓN DE GRADO PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE PROFESIONAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2018**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## Tabla de Contenidos

ii

Introducción .....	1
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Objetivos .....	4
<b>2.1 Objetivo general</b> .....	4
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	4
3. Justificación .....	5
4. Antecedentes .....	6
5. Proceso de fabricación del cemento.....	11
DESARROLLO .....	17
6. Argos Dominicana .....	17
7. Argos en el Caribe .....	20
8. Argos en Surinam, Guayana Francesa y Antillas .....	21
9. Resultados y discusión .....	28
10. Conclusión .....	29
Lista de referencias .....	30

## Lista de tablas

Tabla 1. El título debe ser breve y descriptivo..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 1. Lugares donde opera Argos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 2. Cifras relevantes de la operación de Argos en el 2017.....	8
Figura 3. Consumo en miles de toneladas métricas en USA.....	9
Figura 4. Ubicaciones de Argos S.A. en USA.....	10
Figura 5. Proceso de producción del cemento.....	16
Figura 6. Argos en Juan Bosch - República Dominicana.....	18
Figura 7. Muestra de parte de una Planta de Argos.....	19
Figura 8. Presencia de Argos en el Caribe y Centroamérica.....	20
Figura 9. Indicadores de producción Cemento Argos.....	21
Figura 10. Últimos movimientos de negocio de la compañía Argos.....	26
Figura 11. Estrategias de productividad.....	27

## Introducción

Argos S.A. es una empresa colombiana, fabricante de cemento y concreto, que conforma uno de los grupos empresariales más grandes de Latinoamérica; hace presencia en Suramérica, Centroamérica y Estados Unidos; con una importante participación en el sur de este último país, además de su inmenso posicionamiento en diferentes regiones de Colombia. En la región caribe tiene presencia en países como Panamá, Haití, República Dominicana y Puerto Rico, entre otros.

En este trabajo se pretende analizar las operaciones de Argos en la región Caribe y específicamente la importancia que tiene República Dominicana para sus operaciones en esa región. Se analizará la posición geográfica de este país, teniendo en cuenta su ubicación estratégica en la zona central de las Antillas, convirtiéndola en un polo de desarrollo hacia el Caribe, Norte y Suramérica. Adicionalmente, la situación de isla sobre el Caribe, acrecienta su importancia geográfica por el libre acceso al mar Caribe. De hecho, Argos en adición a Colombia, distribuye sus operaciones en tres grandes regiones: USA, Latinoamérica y el Caribe.

Como parte de esta revisión, se mostrarán algunos indicadores importantes de las regiones de influencia para Argos S.A. y se visualizará su importancia en términos comparativos con respecto a las regiones mencionadas. Como parte de este trabajo, también se mostrará la expansión paulatina de Argos S.A., para entender en términos históricos la vida de esta empresa y cómo llegó a posicionarse en las diferentes regiones.

Dentro de los indicadores utilizados para este trabajo, se mostrarán los niveles de ingresos, Ebitda, porcentaje que aporta cada región; todo guiado por el reporte integrado que publica cada año la compañía donde muestra sus principales hitos, objetivos, cumplimiento de metas y desempeño financiero. Con base en la información de dichos reportes, se hará un comparativo a través de los años, específicamente para la región del Caribe, con el fin de mostrar sus principales avances en tecnología y producción, entre

otros. Y como aspecto fundamental, se establecerá el impacto que ha generado República Dominicana en la región, tanto en términos económicos como en temas de innovación.

## 1. Planteamiento del problema

Con este trabajo exploratorio se espera entender por qué República Dominicana es el punto geográficamente estratégico para las operaciones de Argos S.A. en la región Caribe. Aunque esta empresa tiene presencia en otros países de la región, se pretende analizar porque Republica dominicana genera un valor agregado con respecto a otros países de la región, no solo financieramente, sino también, en otros aspectos importantes como su ubicación geográfica y su importancia en temas de innovación.

Si bien, la globalización de la economía ha creado fuertes divergencias con respecto a la forma de operar la economía entre los diferentes países y regiones; para el caso específico del mercado del cemento y sus derivados, la posición geográfica sigue teniendo un fuerte impacto cuando se trata de mover grandes cantidades y pesos de productos para garantizar ser competitivos a nivel internacional. A pesar que Argos es una de las empresas cementeras con mayor participación en la región, sigue en la búsqueda de la expansión de mercados, y para esto es importante entender cuál sería el país que geográficamente le sirva expandir sus operaciones de una manera más rentable y es por esto que se pretende entender ¿Bajo qué condiciones República Dominicana, representa un punto geográficamente estratégico para las operaciones de Argos en la región del Caribe?

## 2. Objetivos

### **2.1 Objetivo general**

Identificar las condiciones que permiten que República Dominicana sea un punto geográficamente estratégico para las operaciones de Argos en la región del Caribe.

### **2.2 Objetivos específicos**

2.2.1 Describir las divisiones que maneja y opera Argos S.A., dentro de sus procesos a través de las diferentes regiones.

2.2.2 Determinar el impacto que tiene República Dominicana en la región Caribe, desde un punto de vista económico y comercial.

2.2.3 Establecer el avance de Argos S.A. en República Dominicana durante los últimos 5 años, frente a su participación dentro de la región en términos de comercialización e innovación.

### 3. Justificación

Con el desarrollo de este trabajo se pretende explorar el mercado cementero, específicamente el de Argos S.A. en la región de Centroamérica y el Caribe, y encontrar, cómo este país juega un papel importante para la región y para el portafolio de la empresa.

Gracias a la misión académica 2018 que se llevará a cabo teniendo como destino la República Dominicana, se podrá entender la importancia de las operaciones en este país y lo que significa para Argos S.A., una de las empresas cementeras más importantes no solo del Caribe sino también de toda América, desde Estados Unidos hasta Colombia.

Junto con el ejercicio académico, este trabajo se basará en datos específicos de la compañía para lograr comparar los diferentes indicadores que permitan entender mejor el planteamiento que se ha establecido para el problema, de manera que se logre identificar y concluir la tesis planteada.

Este trabajo exploratorio toma alta relevancia para los negocios internacionales puesto que permite entender como una empresa logra llegar a diferentes mercados a través de alianzas o de inversión extranjera directa; ambos casos, utilizados por Argos S.A. para la penetración de los mercados actuales. Adicionalmente, el trabajo exploratorio permite conocer la existencia de países que son estratégicamente importantes para la compañía en la medida en que permiten la expansión de mercados en la región, como es el caso que se analiza para República Dominicana y su importante estrategia en la búsqueda expansiva de Argos S.A.



#### 4. Antecedentes

El 27 de febrero de 1934 nace la empresa Argos S.A. en Medellín, Colombia, empresa líder en la industria cementera y de concreto. Sus fundadores fueron Claudio Arango, Carlos Sevillano, Carlos Ochoa, Leopoldo Arango y Rafael Arango.

En el año 1936 la fábrica en Medellín comenzó a producir generando su primer dividendo ese mismo año. En años siguientes Argos S.A. buscó asociarse con varias empresas cementeras colombianas específicamente del occidente del país y con otros países. Para 1998, Argos S.A. había generado alianzas con Venezuela, República Dominicana, Panamá y Haití; a partir de esas alianzas, Argos S.A. comenzó a crecer hasta comprar varias cementeras en el Caribe y en el sur de los Estados Unidos, país en el cual se convirtió en el tercer mayor productor de cemento, teniendo su sede de operaciones en Georgia, USA, además de su sede principal en Medellín.

Argos maneja sus operaciones a través de 3 grandes regiones: Región Estados Unidos, región Caribe y Centro América y región Colombia; generando su exportación total a 34 países, con una capacidad instalada de 23 millones de toneladas para producción de cemento y 18 millones de metros cúbicos para el concreto. En total, en estas tres regionales, Argos S.A. cuenta con 13 plantas de cemento, 94 centros de despacho, más de 340 plantas de concreto, 33 puntos con puertos y terminales y 9 molinos de Clinker; esta última, una de las materias prima para la producción del cemento. Además, a nivel logístico cuenta con más de 2.600 camiones.



Figura 1. Lugares donde opera Argos Tomado desde:

<https://www.argos.co/Media/Default/images/Reporte-integrado-2017.pdf>

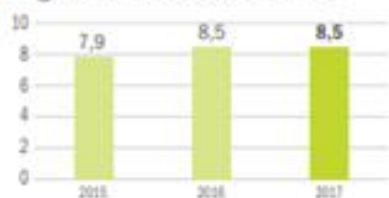
De acuerdo con las cifras de la empresa, en estas tres regiones se han generado ingresos de 8,5 billones de pesos (A 2017), tiene un Ebitda (Earnings Before Interests, Taxes,

Depreciations and Amortizations) de más de 1.5 billones de pesos y un volumen despachado de 16,2 millones de toneladas en cemento y concreto, equivalentes a 10.6 millones de metros cúbicos. El resumen de resultados se visualiza en la siguiente imagen tomada directamente del reporte del año 2017 generado por Argos S.A.

## Cifras relevantes 2017

### Resultados económicos [102-2]

#### Ingresos Billones de pesos



#### Ebitda [A-RE2] Billones de pesos



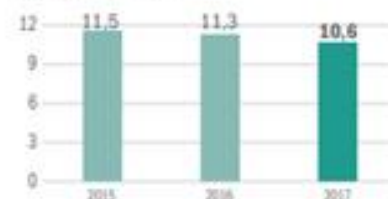
#### Volumen de cemento despachado

Millones de toneladas



#### Volumen de concreto despachado

Millones de m<sup>3</sup>



\* Ebitda ajustado: excluye indemnizaciones y pensiones anticipadas no recurrentes asociadas a BEST.

Figura 2. Cifras relevantes de la operación de Argos en el 2017 Tomado desde:

<https://www.argos.co/Media/Default/images/Reporte-integrado-2017.pdf>

A partir de los datos de los ingresos mostrados anteriormente para las tres regiones, se puede afirmar que la región que más aporta a los ingresos de la compañía Argos S.A., es la región de Estados Unidos con un aporte del 53% del total de los ingresos y un Ebitda del 44%; se puede deducir entonces, que ésta sola región, es una de las más importantes para la compañía debido al alto consumo que se presenta en la región del sur de USA.

Con relación al consumo del cemento se pueden visualizar los datos en la siguiente gráfica.

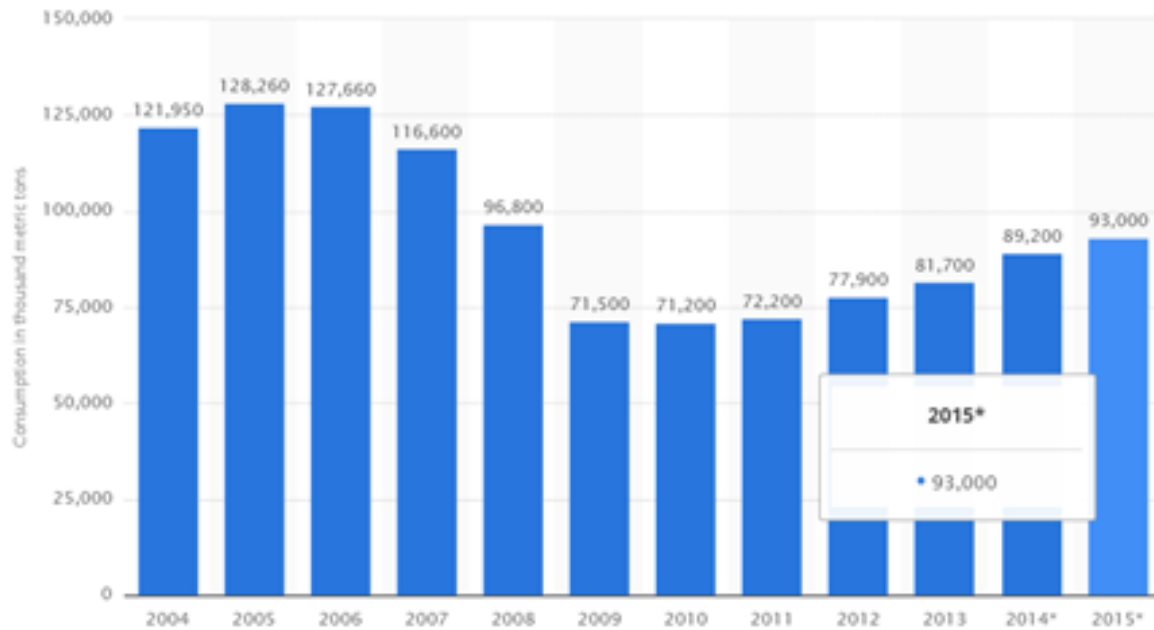


Figura 3. Consumo en miles de toneladas métricas en USA Tomado desde:

<https://www.argos.co/Media/Default/images/Reporte-integrado-2017.pdf>

La gráfica anterior registra un consumo en miles de toneladas métricas para el año 2015 en solo Estados Unidos de 93.000, lo cual muestra una alta recuperación después de la caída que se presentó en el 2008. Argos S.A., espera un aumento para años futuros de dicho consumo.

Los usos principales están relacionados con la construcción de vivienda unifamiliar, multifamiliar, oficinas, instituciones educativas, instituciones públicas, edificios religiosos, edificios con fines recreativos de hospedaje, terminales de transporte, vías y obras públicas.

Las principales ciudades donde se realizan compras de cemento para diferentes usos, son New York ocupando el primer lugar, seguido de Dallas y Houston, respectivamente.

Además, el grupo de análisis de mercados del PCA calcula que la actividad de construcción en el país aumentará un 4,8% en el 2015 y aún más en el 2016.

En la siguiente gráfica se puede ver la presencia de Argos en el Sur de la región de USA y las diferentes plantas de producción de Clinker, producción de cemento, de concreto moliendas, y sus puntos y terminales.



Figura 4. Ubicaciones de Argos S.A. en USA Tomado desde:

<https://www.argos.co/Media/Default/images/Reporte-integrado-2017.pdf>

## 5. Proceso de fabricación del cemento

La fabricación del cemento pasa por un proceso que comprende cuatro etapas principales: Extracción y molienda de la materia prima, homogeneización de la materia prima, producción del Clinker y mezclado con yeso y molienda. Los principales materiales utilizados para la elaboración del cemento, son: La piedra caliza, arcilla, arena, mineral de hierro y yeso en menor cantidad. Esta materia prima se extrae de canteras o minas y dependiendo de la dureza y ubicación de los mismos, los equipos para la explotación producción, pueden variar. La materia prima, después de ser extraída, se reduce a los tamaños que puedan ser procesados en los molinos de material crudo.

La homogeneización del material se puede realizar por medio húmedo o seco, lo cual depende de la utilización de aire (seco) o agua (húmedo) para realizar la mezcla los materiales. Cuando se realiza proceso húmedo la materia prima mezclada se envía a balsas de homogeneización y de allí se traslada a los hornos de producción de Clinker, los cuales trabajan a temperaturas superiores a los 1500° centígrados. Cuando el proceso es en seco, los materiales se homogenizan en patios de materia prima usando maquinaria adecuada para dicho proceso. De esa manera, el control químico de los materiales se hace más eficiente y se tiene un menor consumo de energía al no tener que eliminar el agua que se añade a la mezcla. De otra parte, los hornos requieren un recorrido más corto y el Clinker permanece menos tiempo sometido a temperaturas altas. El Clinker así obtenido, es luego molido con pequeñas adiciones de yeso para obtener cemento definitivo.

La producción del cemento se realiza por medio de un molino vertical de acero, que muele el material mediante la presión que ejercen tres rodillos cónicos al rodar sobre una mesa giratoria de molienda. Se utilizan también para esta fase molinos horizontales, en cuyo interior el material es pulverizado por medio de bolas de acero.

El Clinker es molido por medio de bolas de acero de diferentes tamaños, a su paso por las dos cámaras del molino, agregando el yeso para alargar el tiempo de fraguado del cemento.

Una etapa siguiente, es la pre-homogeneización, en la cual, el cemento es enviado a los silos de almacenamiento, de los que se extrae por sistemas neumáticos o mecánicos, para ser transportado a sitios de envasado en sacos de papel, o surtido directamente a granel en camiones especiales o en tolvas de ferrocarril o barcos. Los equipos más importantes del proceso, son los hornos rotatorios que trabajan a 1,400°C.

### **5.1 La cadena productiva**

La llamada cadena productiva corresponde al conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, en este caso el cemento, lo cual se da en forma planificada, para producir un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas.

Una cadena productiva consta de etapas consecutivas en las cuales diversos insumos sufren algún tipo de transformación, hasta la constitución de un producto final y su colocación en el mercado. Se trata, por tanto, de una sucesión de operaciones de diseño, producción y distribución integradas, realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos. La cadena productiva abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de las materias primas hasta el consumo final. La producción o fabricación del cemento, es un ejemplo de cadena productiva.

## **5.2 Etapas de la cadena productiva del cemento**

La caliza, y las arcillas se extraen de las canteras por medio de barrenación, utilizando explosivos que se hacen detonar para obtener la desagregación de los materiales. Las principales etapas, son:

### **5.2.1 Trituración:**

Desde la antigüedad se han empleado pastas y morteros elaborados con arcilla o greda, yeso y cal para unir las mamposterías utilizadas en la construcción de edificaciones. El cemento se comenzó a utilizar en la Antigua Grecia usando roca volcánica extraída de la isla de Santorini, con la cual se fabricaron los primeros cementos naturales. En el siglo I a. C. se empezó a utilizar en la Antigua Roma, un cemento natural, que ha resistido la inmersión en agua marina por milenios, los cementos Portland no duran más de 60 años en esas condiciones.

### **5.2.2 Homogeneización:**

El cemento es un aglomerante formado a partir de una mezcla de caliza y arcilla calcinadas y posteriormente molidas, que tienen la propiedad de endurecerse al contacto con el agua. Hasta este punto, la molienda entre estas rocas es llamada Clinker, el cual se convierte en cemento cuando se le agrega yeso, el cual le da la propiedad de fraguar y endurecerse. El Clinker, mezclado con agregados pétreos como grava y arena y adicionado con agua, crea una mezcla uniforme, maleable y plástica que fragua y se endurece, adquiriendo consistencia pétreo, denominada hormigón, término usado en España, parte de Suramérica y el Caribe hispano o concreto como es denominado en México y parte de Suramérica. Su uso está muy generalizado en construcción e ingeniería civil.



### **5.2.3 Transporte de materias primas**

Una vez que las grandes masas de piedra han sido fragmentadas, se transportan a la planta en camiones o bandas transportadas, método este muy utilizado en la actualidad por su bajo costo beneficio y las plantas de Argos, normalmente se diseñan y construyen con este tipo de elementos de transporte.

### **5.2.4 Trituración**

El material de la cantera es fragmentado en los trituradores, cuya tolva recibe las materias primas, que por efecto de impacto y/o presión son reducidas a un tamaño máximo de una y media pulgada para de estar forma ser preparadas antes de ser enviadas a los hornos. El proceso de trituración, es unas de las etapas del proceso que tienen altos costos por el tipo de maquinaria requerida para realizar esta operación; de igual manera, los requerimientos de mantenimiento de los equipos utilizados, generan una planeación y programación importante, que requiere ser cumplida para garantizar la oportuna y adecuada disponibilidad de los equipos.

### **5.2.5 Pre-homogenización**

La pre homogenización es la mezcla proporcional de los diferentes tipos de arcilla, caliza o cualquier otro material que lo requiera. Esta actividad consiste en la cuantificación individual de los diferentes materiales utilizados, con el fin de garantizar que el proceso de producción disponga de un producto en condiciones de calidad que garanticen que el producto final cumpla con los requerimientos técnicos necesarios para obtener un cemento de calidades óptimas.

### **5.2.6 Almacenamiento de materias primas**

Cada una de las materias primas son transportadas por separado a silos de almacenamiento, en donde son dosificadas para la producción de diferentes tipos de cemento. Esta es la forma óptima, empleada para el manejo de los materiales, de manera que se puedan disponer en el proceso en las cantidades requeridas.

### **5.2.7 Molienda de materia prima**

La molienda del producto pre-mezclado, se realiza por medio de molinos de tipo vertical fabricados normalmente en acero, en los cuales se muele el material mediante la presión que ejercen tres rodillos cónicos que, al rodar sobre una mesa giratoria de molienda, presionan el material y lo llevan a los tamaños requeridos por el proceso. No solamente Argos, sino también, otras cementeras, usan típicamente, este tipo de hornos.

### **5.2.8 Homogenización de harina cruda**

La homogenización, corresponde a la etapa siguiente del proceso de fabricación del cemento, la cual consiste en trasvasar los materiales molidos, en silos de almacenamiento, equipados para lograr una mezcla homogénea del material.

### **5.2.9 Calcinación**

La calcinación es la parte medular del proceso, la cual se realiza mediante el empleo de grandes hornos rotatorios, cuyo interior se mantiene a 1400°C. El material, llamado harina, se transforma en Clinker, que corresponde a pequeños módulos de color gris oscuro que tienen tamaños de 3 a 4 cm.

### **5.2.10 Molienda de cemento**

El Clinker es molido a través por medio de bolas de acero de diferentes tamaños a medida que el material pasa por las dos cámaras del molino, agregando a su paso pequeñas cantidades dosificadas de yeso que sirve para alargar el tiempo de fraguado del cemento.

### 5.2.11 Envase y embarque del cemento

El cemento es enviado a los silos de almacenamiento, de los cuales se extrae por sistemas neumáticos o mecánicos, siendo transportado a donde será envasado en sacos de papel, o surtido directamente a granel. En ambos casos se puede despachar en camiones, tolvas de ferrocarril o barcos.

En la siguiente gráfica, se resume el proceso de fabricación del cemento.

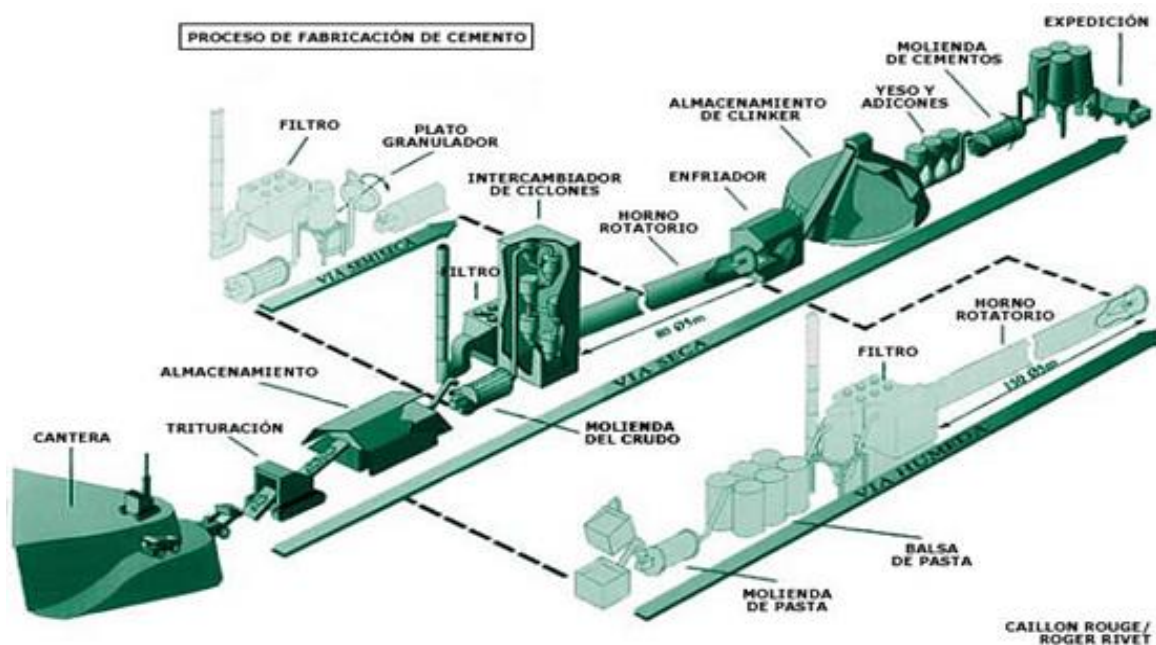


Figura 5. Proceso de producción del cemento Tomado desde:

<https://www.argos.co/Media/Default/images/Reporte-integrado-2017.pdf>

## DESARROLLO

### 6. Argos Dominicana

En 1996 la empresa Argos llega al mercado de República Dominicana a través de la compra en forma de participación de la empresa Cementos Colón, una de las empresas cementeras más fuertes en el mercado dominicano; más adelante, en el año 2009, Cementos Argos pasa a tener el control total de esta compañía y a partir de ese momento inicia un proceso de integración total para asegurar inversiones que permitan aumentar la capacidad de producción, además de establecer el cumplimiento de la promesa de valor de Argos para toda República Dominicana y el resto del Caribe.

La adquisición del mercado dominicano para Argos representa en términos logísticos un importante activo. “La presencia en República Dominicana forma parte de la conectividad logística que nos permite atender de manera eficiente a los mercados con los que trabajamos, además, nos metemos de lleno a operar en un país con una competencia muy fuerte, tanto en cemento como en concreto”<sup>1</sup>. Así lo mencionó Mauricio Ossa, vicepresidente de la regional Caribe de Argos.

Argos dominicana cuenta con una capacidad instalada de 550.000 toneladas de cemento, 280.000 metros cúbicos de concreto y una planta de agregados con capacidad para alrededor de 250 toneladas métricas por hora. En el año 2016, esta planta alcanzó una producción de 418.000 toneladas. Estas cifras ponen a la empresa con una participación del mercado dominicano de entre 10 % al 15 % en lo que lleva operando desde 2009 con la adquisición completa de la empresa dominicana Cementos Colón.

En cuanto a infraestructura la compañía cuenta en el país dominicano con 1 molino y dos silos de los cuales uno es de hormigón y otro metálico, adicional cuenta con 2 plantas de

concreto, 5 equipos de bombeos, y 30 camiones mezcladores, y en cuanto a personal tienen directamente 150 colaboradores.



Figura 6. Argos en Juan Bosch - República Dominicana Tomado desde:

<https://www.argos.co/Media/Default/images/Reporte-integrado-2017.pdf>

Dentro de los productos que ofrece al mercado Argos dominicana, están el cemento, el concreto y los agregados, cuya materia prima es extraída localmente, aunque también se importa. El principal producto vendido del portafolio de Argos Dominicana, es el Multipropósito, el cual está compuesto por concretos plásticos y fluidos. Sin embargo, en la actualidad Argos dominicana le está apostando a otro nicho de mercado denominado el grupo de concretos especializados; que se refiere más que todo a concretos para pavimentos, puesto que son productos que son más sostenibles y acordes con la promesa verde de la compañía.

Algunos de los principales proyectos llevados a cabo por la compañía en el país caribeño son, la construcción de la Ciudad Juan Bosch, la Barquita, la avenida Circunvalación, las

líneas 1 y 2 del metro de Santo Domingo y la planta de tratamiento de aguas residuales de Santo Domingo.

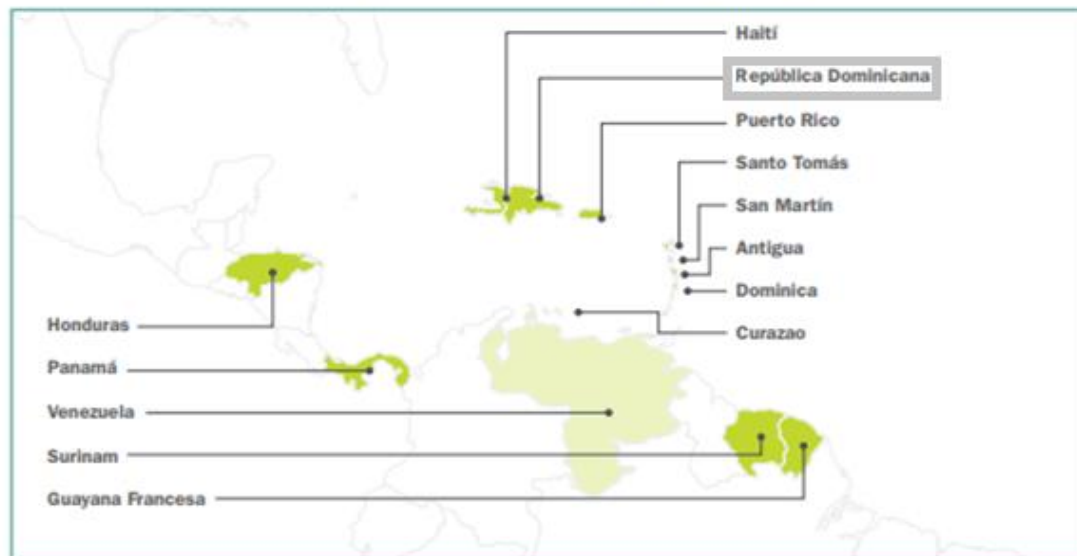
Otros proyectos importantes en los que la empresa ha participado activamente, son la construcción de la residencia de la embajada de los Estados Unidos, escuelas del sector público, proyectos turísticos y proyectos habitacionales, entre otros.



Figura 7. Muestra de parte de una Planta de Argos Tomado desde:

<https://www.argos.co/Media/Default/images/Reporte-integrado-2017.pdf>

### Presencia en el Caribe y Centroamérica GRI [102-2/102-6]



**Figura 8. Presencia de Argos en el Caribe y Centroamérica**

Tomado desde: <https://www.argos.co/Media/Default/images/Reporte-integrado-2017.pdf>

#### 7. Argos en el Caribe

Con un desempeño positivo, Argos reportó para el Caribe y Centroamérica, aumentos de 2,5% en los ingresos y de 3,6% en el Ebitda, alcanzando 148 y 50 millones de dólares, respectivamente. En cuanto a los despachos de cemento, estos registraron un incremento del 11%, impulsado especialmente por volúmenes en Honduras y Panamá, y por una dinámica positiva en República Dominicana y Haití.

Si bien aumentaron los volúmenes de ventas, aún se tienen retos con respecto a la satisfacción de los clientes en algunos mercados del sector; no obstante, se alcanzaron las metas propuestas para el 2017, en República Dominicana, Colombia y Honduras.



## Principales indicadores GRI [103-3]

### [A-IM1] Índice de satisfacción del cliente por país

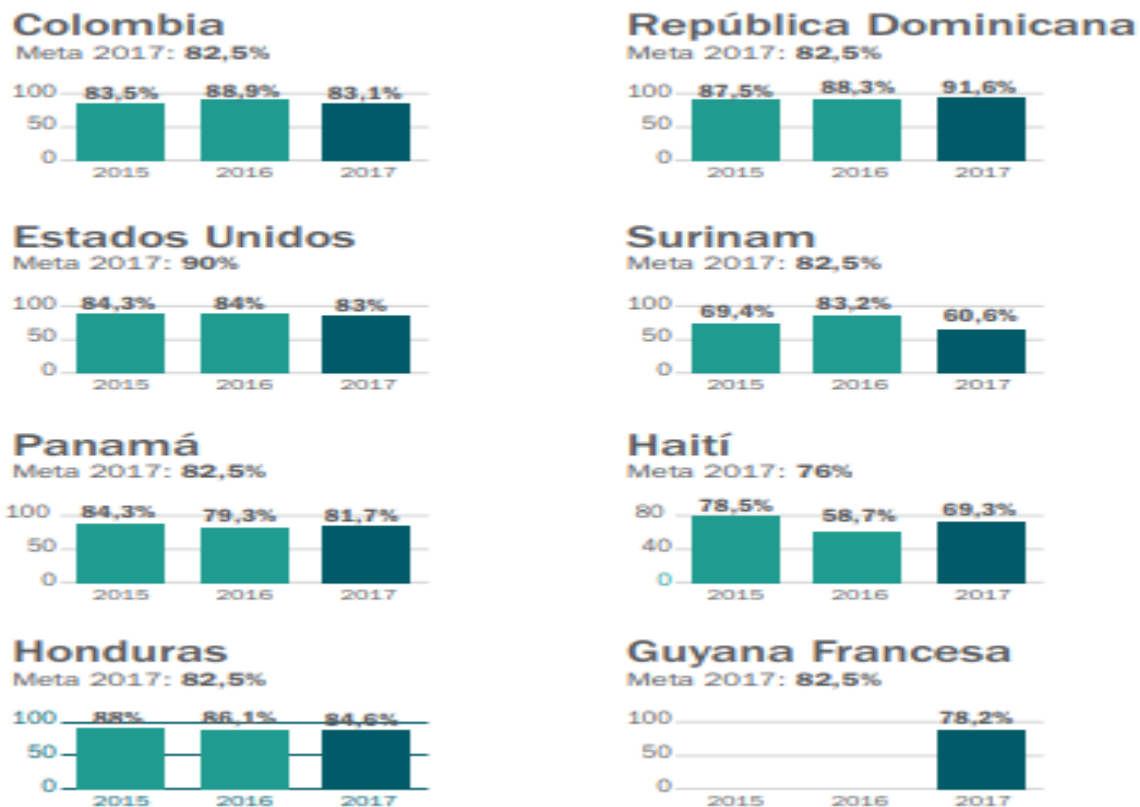


Figura 9. Indicadores de producción Cemento Argos Imagen tomada de <https://www.argos.co/Sostenibilidad/Estrategia-y-Pol%C3%ADtica-de-Sostenibilidad>

### 8. Argos en Surinam, Guayana Francesa y Antillas

En la Guayana Francesa, Argos adquirió el 100% de Cimentos Guyanais, compañía que hoy pertenece a Lafarge y a Holcim por partes iguales. Los activos adquiridos incluyen una estación de molienda de Clinker con capacidad de 200.000 toneladas métricas al año, y un puerto, ubicado en Degrad des Cannes, cerca de la capital Cayenne.

Con una generación del Ebitda aproximada a los 8,1 millones de euros por año, la operación representa un múltiplo de valor de la compañía sobre el Ebitda de 6,2 veces, lo



que la convierte en una adquisición de alta generación de valor para Argos. *“Esta nueva adquisición en la Guayana Francesa complementa armónicamente nuestra red de activos en la región, especialmente por su cercanía con la molienda en Surinam y las terminales de cemento en las Antillas. Este departamento francés de ultramar presenta consumos de cemento per cápita de 433 kilos por año, lo que casi duplica la media latinoamericana. Del mismo modo, se articula con las operaciones adquiridas recientemente en Estados Unidos y con las ya existentes en el Caribe y Colombia”*<sup>2</sup>, afirmó Jorge Mario Velásquez, presidente de Argos.

La compra integra a la Regional Caribe y Centroamérica un mercado con características de una economía desarrollada y cuyo desempeño, en la última década, ha reflejado dinamismo y solidez; así mismo, le permite incorporar un nuevo destino de exportación de Clinker, lo cual le brinda a Argos la oportunidad de continuar con el enfoque de consolidar durante el 2014 las recientes adquisiciones a su red de activos.

Tal como lo afirmó Juan Esteban Calle, Presidente de Argos<sup>3</sup>: “El crecimiento del ebitda en todas nuestras regionales evidencia que la estrategia que definimos nos está permitiendo empezar a recoger los frutos del programa de eficiencia Best y enfocar esfuerzos en seguir brindando la mejor de las experiencias a nuestros clientes. Ese compromiso nos ofrece el privilegio de acompañar la construcción de sueños de vivienda e infraestructura en todos los territorios en los que operamos”.

Objetivos del negocio

La compañía Argos se ha encaminado hacia la incorporación de diversas estrategias de negocio que le permitan continuar empoderándose del mercado a nivel regional y global. Entre dichas estrategias, Argos se ha planteado las siguientes.

## **9.1 Go to Market**

*“Go to Market es una estrategia comercial muy potente, un plan de acción que pretende plasmar detalladamente la ruta por la que pasan los productos en una empresa: elaboración, transporte, puntos de distribución, puntos de venta y finalmente cuando llega al shopper o comprador”<sup>4</sup>.*

Este mecanismo tiene como objetivo la optimización de la atención y segmentación del cliente para impulsar la rentabilidad, esto, con la finalidad de brindar servicios más especializados que permitan un aumento tanto de eficiencia como de eficacia que ganen notoriedad en la contabilidad de la empresa. Para la elaboración de dicha estrategia, se planteó la necesidad de implementar métricas de mercadeo que permitan la redefinición del modelo comercial y ofrecer soluciones adecuadas a las necesidades de cada mercado.

## **9.2 Sinergias Administrativas**

A través del establecimiento de una estructura corporativa más ligera junto al Centro de Servicios Compartidos se proyecta la capitalización de ahorros que permita una mejoría para las economías de escala. Para la realización de dicha estrategia, se requirió la integración y la estandarización de procesos dentro de las distintas plantas que contribuyan a la eficiencia del uso de los recursos a nivel general dentro de la compañía.

## **9.3 Transformación Productiva**

Desde Colombia se proyectan políticas para la remodelación de plantas y espacios de trabajo para la concentración de producción en plantas más eficiente. En Colombia este objetivo de negocio fue promovido por medio de reformas estructurales a las plantas de San Gil (Santander), y de los hornos húmedos de la Planta de Mamonal en Cartagena. De esta manera, es como Argos prevé el establecimiento de un foco en la captura de

eficiencias dentro de los mercados de las principales sucursales de la firma ubicadas en Panamá, Colombia y Estados Unidos.

#### **9.4 Optimización de Activos no Operativos**

Esta estrategia se direcciona, mediante la venta de activos de negocio de bloques en Estados Unidos, que registraron el 20% de participaciones en Argos Panamá, Portafolio de acciones en Bancolombia junto a activos inmobiliarios en Panamá y Estados Unidos. Se proyectan como propósitos regionales, la finalización de la venta de las primeras plantas de autogeneración eléctrica en Colombia; además de continuar en la conquista de los mercados de Estados Unidos, Colombia, Caribe y Centroamérica.

#### **9.5 Uso de Combustibles Alternativos**

Motivados por el avance en el aumento del uso de combustibles fósiles del 5.4% alcanzados por la compañía recientemente, se proyectan para la región de América Latina y el Caribe poner en marcha procesos de procesamiento de combustible sólido alternativo junto a procesamiento de llantas, como los desarrollados en Newberry, Estados Unidos y en Cartagena, Colombia, respectivamente.

Lo anterior puede entenderse como una estrategia de cara a los retos del milenio planteados en 1999 por la ONU, así como una aproximación a la tendencia hegemónica presentada durante la década actual por parte de las multinacionales del mundo: La Responsabilidad Empresarial.

#### **9.6 Implementación de nuevas tecnologías**

Se evalúa la probabilidad relacionada con la replicabilidad de proyectos que permitan facilidad para la utilización de arcilla calcinada, como el desarrollado en Río Claro, Colombia. Esto a modo de respuesta de la compañía, ante la necesidad de una ampliación

de la capacidad productiva producto de la optimización del balance Clinker/cemento que posibilite una mejoría en la oferta en términos de costo por tonelada. Como mecanismo accionario ante esta estrategia, actualmente se avanza en la construcción de una mini molienda de cemento en Honduras.

### **9.7 Estrategias Generales**

Las estrategias anteriormente señaladas responden no solamente a la intencionalidad de la empresa para la generación de un aumento de sus estructuras productivas y el posicionamiento de mercado; lo cual, responden a objetivos de carácter global planteados en diferentes convenciones internacionales como la Cumbre en Río de Janeiro, Brasil en 1992, y el tratado de Montevideo en 1960, que ponen en jaque la unidimensionalidad capitalista tradicional, asociada a las empresas por el modelo económico neoliberal vigente.

### **9.8 Últimos movimientos de negocio de Argos**

Entre los últimos movimientos realizados por el Grupo Argos, se tienen la adquisición de la planta en Martinsburg (Virginia Occidental – USA) en noviembre del 2016, con una inversión de US\$600 millones, con 8 terminales de despacho y una planta, generando de esta manera, alrededor de 200 nuevos empleos.

Según el último reporte trimestral dado a conocer por la compañía, la comercialización de cemento llegó a 1,2 millones de toneladas en la región Caribe y Centroamérica, lo que significó un incremento de 2,8%. El buen desempeño en Honduras y Haití, explicó la empresa, permitieron los resultados. Además, destacó que los volúmenes en Honduras crecieron 6% y aseguró que *“actualmente son el jugador mejor posicionado para atender el creciente mercado”*<sup>5</sup>.

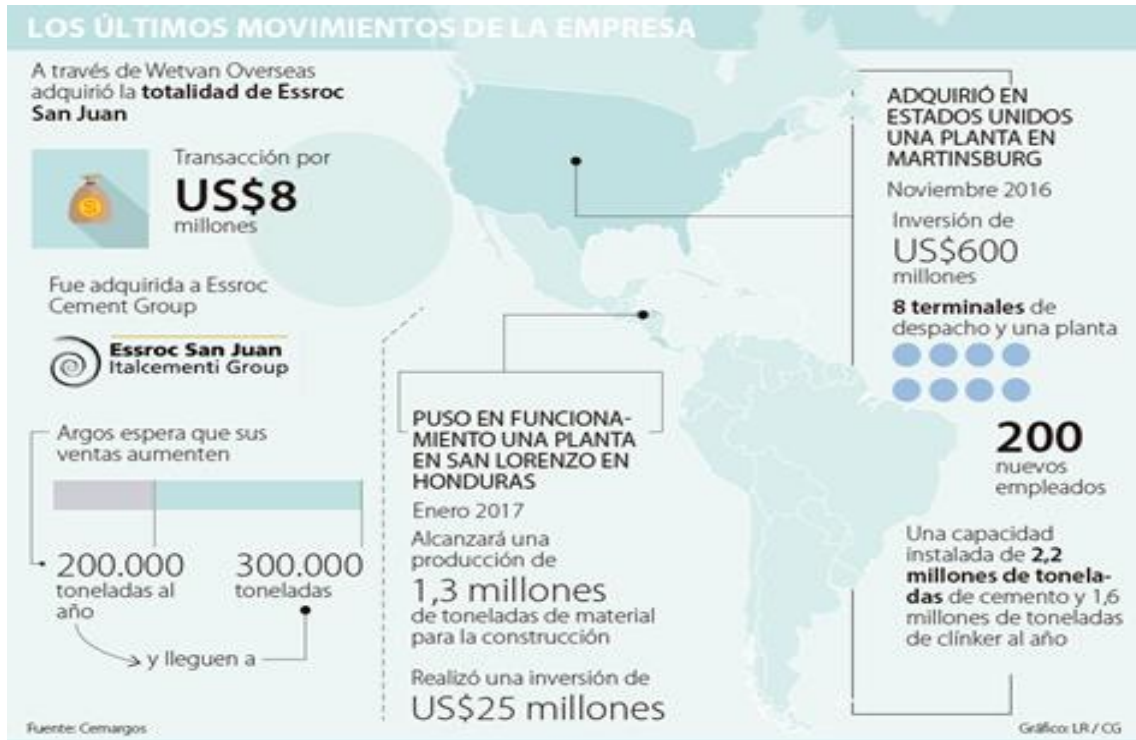


Figura 10. Últimos movimientos de negocio de la compañía Argos Imagen tomada de <https://www.argos.co/Sostenibilidad/Estrategia-y-Pol%C3%ADtica-de-Sostenibilidad>

Otra de las estrategias principales de la compañía es la de sostenibilidad, uno de los pilares de la compañía; que, además de ser el sustento diferencial del mercado, representa un valor agregado para la compañía. En cuanto a estrategias, se pueden evidenciar cuatro principales, que son: Las relaciones de confianza, la producción responsable, los valores compartidos y la rentabilidad del negocio. Estas estrategias están explicadas en la siguiente imagen.

## ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Todas nuestras acciones están orientadas a crear valor para la sociedad y para la compañía, haciendo posible la construcción de sueños que impulsan el desarrollo y transforman vidas a través de:



Figura 11. Estrategias de productividad

Imagen tomada de <https://www.argos.co/Sostenibilidad/Estrategia-y-Pol%C3%ADtica-de-Sostenibilidad>

## 9. Resultados y discusión

Revisados los resultados de su operación, el crecimiento en las tres regiones y el proceso expansivo del Grupo Argos, a lo largo de su historia como empresa que nace en Colombia en 1934 y se extiende progresivamente por diversas zonas de Colombia, la región Caribe y el Sur de los Estados Unidos; es posible concluir la exitosa campaña y el exitoso desempeño gerencial que ha tenido esta empresa, logrando alcanzar altos niveles de desarrollo, desempeño y ventaja competitiva que la llevan a convertirse en una de las mayores empresas cementeras a nivel regional y mundial. Es por lo anterior, que el Grupo Argos también ha logrado posicionarse entre las grandes empresas cementeras de los Estados Unidos.

Es indudable el auge económico y el deseo expansivo que ha mantenido Argos en toda su historia, aspecto que ha logrado posicionar muy bien a la compañía y le ha permitido alcanzar altos niveles de rentabilidad. En Colombia, el Grupo Argos es sin lugar a dudas la primera empresa cementera del país y como ya se dijo, es una de las primeras empresas cementeras de los Estados Unidos.

Quizás ese interés y ese auge expansivo de Argos en las diversas regiones donde pone su interés, lo que hace que tenga un alto interés por lograr una posición muy competitiva en la región caribe. Al analizar las condiciones estratégicas que tiene la república dominicana por su ubicación geográfica, su situación en medio del mar caribe y su posición central con respecto a los mercados mundiales, la convierten en un punto estratégico y preferencial para los fines expansionistas en cuanto a la ubicación de plantas de fabricación de productos cementeros y lugar estratégico desde el punto de vista mercantil.

## 10. Conclusión

Es importante aclarar que aunque estas condiciones geográficas, revestían altísima importancia antes de la globalización mundial; en este caso, república dominicana continúa manteniendo una posición estratégica para los fines y objetivos del grupo Argos por cuanto este lugar se puede convertir en un sitio estratégico para la fabricación, el almacenamiento y el mercado regional del producto, además de permitir la comercialización hacia otras regiones del mundo, ya que su ubicación en medio del mar caribe facilita el desplazamiento de grandes buques que puedan ser usados para el transporte del producto y hasta de materia prima que pueda ser necesaria.

Con la información recopilada en esta monografía y los resultados visualizados, se hace concluyente confirmar la ventaja altamente competitiva que posee república dominicana para convertirse en el sitio estratégico para los fines expansionistas y de mercadeo del grupo Argos.



## Lista de referencias

1. Revista Dinero. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/argos-concreto-su-marca-dominicana/178123>
2. Periódico El Tiempo. Argos compra activos en la Guayana Francesa. Abril, 2014. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-866765>
3. Andrews, S. Fastqc, (2010). A quality control tool for high throughput sequence data. Augen, J. (2004). Bioinformatics in the post-genomic era: Genome, transcriptome, proteome, and information-based medicine. Addison-Wesley Professional.
4. Riaza, Álvaro Andrés. Qué es una estrategia Go To Market (G2M). Comercio y ventas, septiembre, 2017. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-estrategia-go-to-market-comercio-ventas/>
5. Periódico La República. Argos, tras obras de Centroamérica y el Caribe. Medellín, febrero, 2017. <https://www.larepublica.co/empresas/argos-tras-obras-de-centroamerica-y-el-caribe-2469836>
6. Blankenberg, D., Kuster, G. V., Coraor, N., Ananda, G., Lazarus, R., Mangan, M., & Taylor, J. (2010). Galaxy: a web-based genome analysis tool for experimentalists. Current protocols in molecular biology, 19-10.
7. Bolger, A., & Giorgi, F. Trimmomatic: A Flexible Read Trimming Tool for Illumina NGS Data. URL <http://www.usadellab.org/cms/index.php>.
8. Giardine, B., Riemer, C., Hardison, R. C., Burhans, R., Elnitski, L., Shah, P., ... & Nekrutenko, A. (2005). Galaxy: a platform for interactive large-scale genome analysis. Genome research, 15(10), 1451-1455.

**Bibliografía**

- Asociaciones Industriales de la República Dominicana. (2007). Estrategia para el Desarrollo del Sector Industrial Dominicano. Tomado de [http://www.aird.org.do/2docongresoindustrial.do/Docs/Documento\\_Estrategia.pdf](http://www.aird.org.do/2docongresoindustrial.do/Docs/Documento_Estrategia.pdf)
- Carrizosa, M., Anstey, C., & Bassani, A. (2005). República Dominicana: Evaluación de la Competitividad Comercial y Laboral. Tomado de

<http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/competitividad-laboral-y-comercial-en-rd-banco-mundial-2005.pdf>

- Horst, A., García Arévalo, M., Bermúdez, A., Portela Vila, Y., Almanzor, C., & Bonetti de Valiente, L. (2012). Industrialización y Combatividad en RD. Observatorio Económico De La República Dominicana, (9), 10-32. Tomado de [http://editorialfunglode.com/documents/RevistasGratis/observa\\_rd\\_no\\_8.pdf](http://editorialfunglode.com/documents/RevistasGratis/observa_rd_no_8.pdf)
- Monegro, J., & Gratereaux, C. Sobre la estructura productiva y dinámica exportadora de la industria manufacturera de la República Dominicana. Tomado de [https://micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/informes/Sobre\\_la\\_estructura\\_productiva\\_y\\_dinamica\\_exportadora\\_de\\_la\\_industria\\_manufacturera\\_RD.pdf](https://micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/informes/Sobre_la_estructura_productiva_y_dinamica_exportadora_de_la_industria_manufacturera_RD.pdf)
- Peredo Rojas, G., & Peralta Bidó, S. (2017). Estudio Integral del Sector de la Construcción. Tomado de <https://unctadcompal.org/wp-content/uploads/2017/03/Republica-Dominicana-Estudio-Sector-Construccion.pdf>
- Toirac, L. (2010). Indicadores de productividad para la Industria Dominicana. Tomado de [https://www.researchgate.net/publication/47657389\\_Indicadores\\_de\\_productividad\\_para\\_la\\_industria\\_dominicana](https://www.researchgate.net/publication/47657389_Indicadores_de_productividad_para_la_industria_dominicana)
- Troncoso, M. (2009). La Industria del Cemento en la República Dominicana y su importancia para la Economía. Tomado de <http://www.adozem.org/images/stories/pdf/impacto.pdf>
- Vergara M., S. (2004). La inversión extranjera directa en República Dominicana y su impacto sobre la competitividad de sus exportaciones. Tomado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4545/1/S044313\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4545/1/S044313_es.pdf)