

**INDUSTRIA CEMENTERA EN COLOMBIA Y SU IMPACTO  
INTERNACIONAL**

**MÓNICA ANDREA SÁNCHEZ LEÓN**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN  
ECONÓMICA  
BODOTA D.C.  
2020**

**INDUSTRIA CEMENTERA EN COLOMBIA Y SU IMPACTO INTERNACIONAL**

**MÓNICA ANDREA SÁNCHEZ LEÓN**

**Monografía Especialización en Negocios Internacionales e Integración  
Económica**

**Orientador:  
CARLOS CARDONA PATARROYO  
Economista**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN  
ECONÓMICA  
BODOTA D.C.  
2020**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

Firma del director de Especialización

---

Firma del calificador

Bogotá DC., agosto 2020

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	9
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	10
<b>2. OBJETIVOS</b>	11
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	12
<b>4. MARCO TEORICO</b>	13
4.1 MODELO INTERNACIONAL USADO POR GRUPO ARGOS PARA SER APLICADO EN LA INDUSTRIA CEMENTERA DEL PAÍS	13
4.2 TEORÍA DE LA CEPAL	13
<b>5. HISTORIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ARGOS</b>	19
<b>6. VARIABLES POLÍTICAS Y BUENAS PRÁCTICAS ACOGIDAS POR ARGOS PARA LLEGAR AL ÉXITO</b>	25
6.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA	25
<b>7. EVALUAR LAS POSIBILIDADES DE APLICACIÓN DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR CEMENTERO EN COLOMBIA.</b>	34
<b>8. CONCLUSIONES</b>	39
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	40
<b>ANEXOS</b>	43

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Distribución geográfica de las plantas de Argos	23
Gráfica 2. Capacidad Instalada año 2020 de Argos	24
Gráfica 3. Crecimiento anual del PIB en Colombia	27
Gráfica 4. Evolución de la inversión extranjera en Colombia (millones USD)	29
Gráfica 5. Evolución IED del Sector Minero y Canteras (millones de USD)	29
Gráfica 6. Evolución IED del Sector Construcción (millones de USD)	30
Gráfica 7. IDCE de Colombia en millones de USD	31
Gráfica 8. IDCE por actividad con corte a diciembre de 2017	32

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Composición % de las exportaciones en Colombia, 2002 - 2015	28
Tabla 2. IDCE por país (% , millones de USD)	32

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Flujos de inversión extranjera directa en Colombia según actividad económica	47
Anexo B. IED Total	49
Anexo C. IED Minería	50
Anexo D. IED Construcción	51
Anexo E. IDCE	52

## **RESUMEN**

La monografía que se presenta a continuación busca demostrar los principales modelos económicos de internacionalización usados por cementos Argos para consolidarse en el exterior especialmente en Estados Unidos, El Caribe y Centro América de manera exitosa con consecuencias positivas para su organización y para Colombia, todo esto partiendo de conocer su historia y evolución a lo largo de los años también identificando las variables políticas más relevantes y las buenas prácticas acogidas por la compañía. Finalmente se hace una evaluación de los modelos internacionales más relevantes y de mayor impacto usados por Argos que puedan ser aplicados a empresas del sector cementero en el país.

Palabras Clave: Cemento, Modelos de internacionalización, economía, Argos, impacto, historia.



## INTRODUCCIÓN

El Grupo Argos, una compañía colombiana creada en el año 1934, se han convertido en una de las empresas más fuertes del sector construcción, que, para el tercer semestre de 2019, sus ingresos ascendían en 5.2 billones de pesos traduciéndose en un incremento del 44% respecto al 2018, con operación en Estados Unidos, Centroamérica y Colombia y participación activa en el mercado decapitales (ingresos en dólares).

Este trabajo de grado documenta las estrategias y políticas usadas por el Grupo Argos, para convertirse en un Holding de Infraestructura con inversión en economías extranjeras. Así mismo, resume el proceso de internacionalización de la económica Colombia y la evolución de sectores como la minera (incluyendo canteras) y la construcción, mercados donde se cuenta con participación del GrupoArgos.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el modelo internacional clave del éxito de Cementos argos en el comercio internacional?

## **2. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Establecer el modelo internacional usado por Grupo Argos para aplicarlo en la industria cementera del país y mejorar el desarrollo de esta.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Documentar la historia de la internacionalización de Argos.
2. Identificar las variables más relevantes, como políticas y buenas prácticas, acogidas por Argos para llegar al éxito.
3. Evaluar las posibilidades de aplicación del modelo de internacionalización en otras empresas del sector cementero en Colombia.

### 3. JUSTIFICACIÓN

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, tal como lo dice Ochoa<sup>1</sup> es una empresa que abarca el 51% del mercado nacional, al mismo tiempo es el 4to productor de cemento blanco en Latinoamérica y ocupa el puesto 6 en Estados Unidos, esta compañía es un claro ejemplo para las empresas del sector en búsqueda de mercados a escala global.

Actualmente el sector cementero ha tenido que adoptar nuevas estrategias de mercadeo dado que Colombia ha experimentado un desarrollo en el sector de la construcción, así mismo por el aumento de mercado, también ha entrado al país la competencia extranjera, esto hace parte de la tendencia de la globalización y la diversificación global que está favoreciendo a esta industria en específico.

Según la revista Dinero en una entrevista a Juan Esteban Calle presidente de Argos<sup>2</sup>, la globalización y la diversificación global hacen parte de un comportamiento que está ayudando a la industria cementera del mundo a crecer, aprovechando estas ventajas es importante que las compañías cementeras colombianas sigan un modelo de internacional para competir con las grandes empresas del sector y porque no seguir los pasos de una de las compañías colombianas más prosperas y con mayor impacto internacional.

El éxito de Cementos Argos se basa en alianzas estratégicas, centralización del negocio y mejor utilización de los recursos, esto último teniendo en cuenta la estabilidad política del país a negociar, la economía, el tamaño de mercado, nivel de ingresos y crecimiento del PIB.

---

<sup>1</sup> OCHOA DÍAZ, Héctor. MILLÁN RÍOS, Ana María. - Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de Cementos Argos: En: Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica. Cali, CO, diciembre 31, 2011. Vol. 27 Nro. 121. 2011, Consultado 10 de mayo, 2020] Archivo pdf Disponible en: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1117](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1117)

<sup>2</sup> REVISTA DINERO -D- Las claves de cementos Argos para Innovar. [Sitio web]. Medellín. CO. Sec. TOP 5. 8 de agosto de 2019. [Consultado 12, junio, 2020] Disponible en: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-innovar-cementos-argos/275236>

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 MODELO INTERNACIONAL USADO POR GRUPO ARGOS PARA SER APLICADO EN LA INDUSTRIA CEMENTERA DEL PAÍS

Argos es la empresa líder en el sector cementero de Colombia esto gracias a las estrategias de internacionalización implementadas en años anteriores, el uso de teorías económicas destacadas en la literatura, que tienen como propósito unificar los objetivos de crecimiento de las organizaciones teniendo en cuenta sus cualidades, el foco de mercado en donde buscan ingresar y el rendimiento que se obtiene al operar en el exterior.

### 4.2 TEORÍA DE LA CEPAL

Según La Comisión Económica para América Latina y El Caribe -CEPAL-<sup>3</sup>, en el documento La inversión extranjera en América Latina y El Caribe por la CEPAL publicado en 2006 se dan a conocer tres etapas en el proceso exitoso de una transnacional.

1. Consolidación en el mercado nacional para crecer y tener la capacidad de negociar internacionalmente.
2. Conocimiento de nuevos mercados a través de la exportación.
3. Incursión en el exterior

Argos fue creada inicialmente para abastecer el mercado del departamento de Antioquia en el año 1934, el cual se convertiría después en un centro de desarrollo industrial del país, años más tarde gracias al éxito alcanzado, el grupo abrió otras cementeras en la región occidental del país como lo fueron, (Cementos del Valle, Cementos del Caribe, Cementos del Caldas, Cementos del Nare y Cemento Blanco de Colombia). Para 1980 Argos era un conglomerado de 11 empresas sumando, Cementos Paz del Río, Cementos del Cairo, Tolcemento, Cementos Colclinker y Cementos Rioclar, convirtiéndose en la cementera más grande del país.

De acuerdo a Argos<sup>4</sup>. está muy bien consolidado en Colombia siendo el líder en el mercado de cemento y concreto gracias a su capacidad instalada, la creación de valor para sus clientes, la innovación constante y su compromiso sostenible

---

<sup>3</sup>COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE -CEPAL- La Inversión Extranjera. [Sitio Web]. Santiago de Chile. CH. Sec. Publicaciones. 15 de mayo 2006. [Consultado 13 de Mayo de 2020 Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1130-la-inversion-extranjera-america-latina-caribe-2005>

<sup>4</sup> ARGOS COLOMBIA -AC- Acerca de Argos. [Sitio Web]. Medellín CO. Sec. Contexto. s.f. [Consultado 10, mayo, 2020] Archivo digital Disponible en: <https://www.argos.co/Acerca-de-Argos/Contexto>

El segundo paso previamente mencionado es el conocimiento de nuevos mercados a través de la exportación en el caso particular de Argos desde la década de los sesentas se iniciaron las exportaciones al Caribe y a Estados Unidos, esta etapa fue clave para la compañía porque sin esta no se hubiese dado la iniciación para la adquisición de plantas en el extranjero que es la tercera etapa mencionada por la CEPAL identificada como la incursión en el exterior, como lo afirma Ochoa<sup>5</sup> las primeras plantas adquiridas en el exterior fueron; corporación de Cemento Andino en Venezuela y estableció alianzas para hacer inversiones en Cementos Colón en República Dominicana, en Cementerio Nationale d'Haiti en Haití y en Corporación Incem en Panamá.

El cemento se puede considerar como la materia prima más importante para la construcción, por tal motivo es de vital importancia hablar de él, de su desarrollo nacional e internacional y los factores que lo afectan. Éste tiene sus orígenes desde años antes de cristo, donde se realizaban mezclas con arcilla para lograr una consistencia moldeable y sólida, con el pasar de los años se ha “modernizado” para lograr unas mejores propiedades que permitan una adecuada funcionalidad.

Como lo indica Latorre<sup>6</sup> el cemento en Colombia comenzó su incursión a mediados de 1905, con el transcurso de los años ha tenido gran fuerza, lo que ha permitido que en la actualidad existen 3 grandes representantes como lo son CEMEX, Grupo ARGOS y El Grupo HOLCIM y que éstas lograran una gran expansión, formando redes que permiten transferir las mejores prácticas y la estandarización de procesos a nivel global.

Para Alvarado<sup>7</sup> se comienza la discusión sobre el tema de la internacionalización de las diferentes compañías pertenecientes al sector del cemento establecidas en Colombia (Argos, Holcim, Cemex), se plantea que dichas compañías poseen características comunes en cuanto a los modelos y procesos de internacionalización así como con los factores de éxito, las cuales permiten definir

---

<sup>5</sup>OCHOA DÍAZ, Héctor. MILLÁN RÍOS, Ana María. - Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de Cementos Argos: En: Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica. Cali, CO, diciembre 31, 2011. Vol. 27 Nro. 121. 2011, Consultado 10 de mayo, 2020] Archivo pdf Disponible en: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1117](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1117)

<sup>6</sup>LATORRE CAÑÓN, Andrés. La industria del cemento en Colombia determinantes y comportamiento de la demanda (1996-2005) [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Economista. Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá D.C. 2008, p. x.x. [Consultado, 20 de mayo de 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9570>

<sup>7</sup>ALVARADO BARRUETO, Lady Marlene. ROMERO ROZO, Wendy Shirley. Internacionalización de las empresas cementeras establecidas en Colombia. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado Administración De Negocios Internacionales. Universidad del Rosario. Facultad De Administración. Bogotá D.C. 2011, p. x.x. [Consultado, 20 de mayo de 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2847>

y concretar un patrón o ruta generalizada de internacionalización, el cual funcione , se acondicione y sea seguido por las empresas del sector de cemento.

Es claro que existen diferentes modelos, que pueden llegar a seguir las diferentes empresas de cemento en Colombia para expandirse, seguido de esto este tema es de gran importancia para el proceso de internacionalización de las diferentes compañías del cemento en Colombia, ya que permite a las diferentes empresas de cemento, dimensionar su mercado a nivel internacional.

Para comenzar a tratar directamente el tema de los modelos de internacionalización, es importante referirse al mismo proceso de internacionalización. Según Root, “el concepto de internacionalización es considerado como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de estas en el campo internacional<sup>8</sup>”. de acuerdo con lo anterior es importante tener claro el concepto de internacionalización para poder hablar sobre los modelos, por esto mismo este concepto de internacionalización representa un apoyo para los procesos de internacionalización y está ligado directamente con los modelos.

Dichos modelos de información que se presentaron al largo de los años permiten evidenciar la aplicabilidad de cada uno de estos con respecto a las empresas de cemento, así mismo es importante realizar un análisis en cuanto a las características del sector o la industria cementera en Colombia.

Según José Angulo<sup>9</sup> para la Academia de Centroamérica, El sector de la construcción es uno de los sectores impulsores de la economía colombiana al permitir el crecimiento y desarrollo del país, al ser un generador de empleo y un impulsor de los demás sectores económicos e industriales, así como se considera un desarrollador de infraestructura y obras públicas.

En la Internacionalización de las empresas cementeras establecidas en Colombia se enfatiza que “Se busca obtener ventajas económicas al establecer y comprar sucursales en exterior, pues se aprovechan las fluctuaciones cíclicas de los mercados en donde pueden darse caídas en la demanda, igualmente se puede comprar cemento en aquellos lugares cuyo precio ha descendido y venderlo en aquellos que devenguen una mayor rentabilidad”<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> ROOT, Franklin R. Entry strategies for international markets. Rev. and expanded ed. New York: LexingtonBrooks, c1994. Páginas 16-21. Tomo 1. Serie 658.848 R557 ISBN: 0029269032

<sup>9</sup> ACADEMIA DE CENTRO AMERICA – ADCA- Contribución económica del sector construcción e impacto del exceso de trámites. [www.academiaca.or.cr]. San José. CR. Sec. Otras publicaciones p. x.x. [Consultado 12, junio, 2020] Archivo en pdf Disponible en: <https://www.academiaca.or.cr/otras-publicaciones/contribucion-economica-del-sector-construccion-e-impacto-del-exceso-de-tramites/>

<sup>10</sup> ALVARADO BARRUETO, Lady Marlene. ROMERO ROZO, Wendy Shirley. Internacionalización de las empresas cementeras establecidas en Colombia. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado Administración De

Según la tesis planteada, las compañías pertenecientes al sector del cemento establecidas en Colombia (Argos, Holcim, Cemex) poseen características comunes en cuanto a los modelos y procesos de internacionalización, así como con los factores de éxito, las cuales permiten definir y concretar un patrón o ruta generalizada de internacionalización, el cual funcione, se acondicione y sea seguido por las empresas del sector de cemento. Se puede establecer que se defiende este argumento conociendo que existen diferentes modelos de internacionalización, los cuales pueden presentar cambios, no sólo entre empresas pertenecientes al mismo sector, sino que entre los mismos sectores pueden diferir aún más aumentando la complejidad en la precisión de un único patrón de comportamiento y aplicación de cada uno de estos modelos a las industrias de cemento de Colombia.

En el momento en el cual se unen las características en comunes de cada proceso y modelo internacional, se puede complementar hasta llegar a concertar y concretar, mediante la unión de las características que se planteen en común sobre cada modelo internacional aplicado a cada empresa. Lo anterior se realiza con el fin de recrear una posible ruta de internacionalización generalizada que permita explicar este proceso de internacionalización de las empresas cementeras más exactamente adaptada en las empresas colombianas, esta idea se muestra y es determinada por Andrés Castro<sup>11</sup> en su artículo, Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano

Existen varios modelos para el fenómeno de la inversión extranjera directa; algunos se basan en la hipótesis de que las empresas deciden internacionalizarse por motivaciones económicas tales como los costos de transacción y el aprovechamiento de ventajas comparativas que poseen los demás países, lo cual afecta y limita el mercado internacional. Adicionalmente el aprovechar las imperfecciones del mercado genera pocas barreras al comercio.

De acuerdo con la teoría de la internacionalización estudiada, es necesario mostrar las ventajas que se presentan al establecerse en el exterior y que esa expansión que se genera sea vista de manera positiva para continuar aprendiendo de ellas.

Según Ana María Ríos y Héctor Ochoa<sup>12</sup>, La estrategia de Argos de adquirir empresas en otros países pertenecientes al mismo sector sí logra aprovechar la

---

Negocios Internacionales. Universidad del Rosario. Facultad De Administración. Bogotá D.C. 2011, p. x.x. [Consultado, 20 de mayo de 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2847>

<sup>11</sup> CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. [Repositorio Universidad del Rosario]. Bogotá D.C. Julio 2009. Documento de Investigación; 55. ISSN: 0124-8219 [Consultado 10 de mayo, 2020] Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3787/01248219-2009?sequence=1>

<sup>12</sup> OCHOA DÍAZ, Héctor. MILLÁN RÍOS, Ana María. - Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de Cementos Argos: En: Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica. Cali, CO, diciembre 31, 2011. Vol 27 Nro. 121. 2011, p. x.x.



experiencia y conocimiento de mercado de dichas compañías, apoyando la generación de nuevas oportunidades y un posible crecimiento vertiginoso en el país destino. Esto es de gran importancia ya que para lograr el nivel que tiene una gran empresa es necesario que aprenda de sus competidores.

En cuanto al entorno internacional a partir del año 2003 Argos experimentó una transformación en su estructura le dio paso a la internacionalización a través de adquisición, participación y/o construcción de plantas, empresas productoras y comercializadoras en países de Latinoamérica, El Caribe y Estados Unidos.

A mediados del año 2011 Argos emprendió una actividad importante para fortalecer sus relaciones internacionales, fue la compra de un paquete de activos a Lafarge en Estados Unidos por US\$ 760 millones, dentro de los cuales se incluyeron cinco terminales férreas y uno marítimo. José Vélez Cadavid, presidente de Cementos Argos de la época afirmó, que este proyecto va de acuerdo con la estrategia de largo plazo de diversificación del riesgo e ingresos propuesta por la compañía hace algunos años, además, permitiría a la empresa tener posibilidades de aumentar sus ventas en este país debido a nuevos proyectos de infraestructura que pretendían llevar a cabo para lograr acercarse a tener una estructura vial más competitiva, semejante a la asiática o europea. También, ayudaría a tener mayor presencia en el mercado sureste de Estados Unidos caracterizado por ser próspero y de alto crecimiento.

Actualmente cementos Argos ha consolidado una estrategia de diversificación geográfica, donde los principales focos de expansión son, El Caribe y Estados Unidos.

A partir de 1950 Argos comenzó a exportar parte de su producción a estas regiones incluyendo Venezuela hasta llegar a un máximo de 37 países que es el tope actual, esta propuesta se fortaleció a lo largo de los años y por esta razón Argos decidió adquirir la empresa venezolana “Cemento Andino” al mismo tiempo establecía una alianza con Holcim para comenzar a operar en República Dominicana, Haití y Panamá.

En la actualidad Argos es el quinto productor de cemento de Latinoamérica, con presencia en 39 países a través de sus exportaciones realizadas desde sus sedes localizadas en Colombia, Estados Unidos, República Dominicana, Haití y Panamá.

Partiendo de la investigación realizada por Alejandro Londoño Ávila<sup>13</sup>, se escogieron cinco teorías de internacionalización: La teoría de operaciones internacionales de

---

ISSN xxxx [Consultado 10 de mayo, 2020] Archivo pdf Disponible en:  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1117](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1117)

<sup>13</sup> LONDOÑO-AVILA, Alejandro. - Internacionalización de la empresa colombiana Cementos Argos: Una mirada desde diferentes teorías. Revista De Negocios Internacionales DE Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico -EAFIT Vol. 5 N.º 1 - enero - junio de 2012 - Pp. 29 – 43 ISSN: 2027-2340 8219 [Consultado

compañías nacionales de Hymer, la internacionalización en la corporación transnacional, La teoría ecléctica de Dunning (1977), la internacionalización desde el ciclo de vida del producto propuesta por Vernon y el modelo de internacionalización de Uppsala.

## 5. HISTORIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ARGOS

Argos surge el 27 de Febrero de 1934, creada por los señores Claudino Arango Jaramillo, Rafael y Jorge Arango Carrasquilla, Leopoldo Arango Ceballos, Carlos Sevillano Gómez y Carlos Ochoa Vélez, como una sociedad anónima por acciones, con aproximadamente 100 accionistas, siendo una de las empresas más importantes y representativas de la economía colombiana de todos los tiempos, la cual rompió esquemas nacionales hizo su primera producción en la fábrica de Medellín a finales del año 1936, entre 1940 y 1990 Argos construye más plantas alrededor del país como: Cementos del Valle en 1938; Cementos del Caribe en 1944; Cementos El Cairo en 1946; Cementos de Caldas en 1955; Tolcemento en 1972; Colclinker en 1974, y Cementos Rioclaro en 1982 con el fin de suplir toda la demanda que su producto tiene para ese momento.

Al romper paradigmas de nacionalización, en 1998 Argos crea alianzas estratégicas para adquirir compañías estratégicas en Panamá, República Dominicana y Haití con la adquisición de la Corporación de Cemento Andino de Venezuela, luego creo alianzas para realizar inversiones en Cementos Colón de República Dominicana, Cimenterie Nationale d'Haiti, de Haití, y Corporación Incem de Panamá.

Según Argos<sup>14</sup> en su historia documentada después de una reorganización corporativa, Argos adquiere Southern Star Concrete y Concrete Express, en Estados Unidos en 2005, el 11 de marzo de 2006 Ready Mixed Concrete Companyes adquirida por Argos y está se convierte en la sexta compañía productora de concreto en Estados Unidos dando paso a la inversión en facilidades portuarias entres ciudades muy importantes del país americano.

En 2007 lanzo la construcción de la línea de producción de la planta Cartagena y se llevó a cabo el lanzamiento de la marca unificada de Argos.

En 2008 se lleva a cabo la expansión de la Planta Cartagena, y adquiere dos compañías concreteras: La compañía Santee Redi-Mix, con sede Moncks Corner, S.C y Consort Concrete

A inicios del 2010 Se hace alianza con el Grupo Kersten, en molienda, el puerto en Surinam y con el Grupo Janssen de Jong, en Curazao.

ARGOS adquiere dos plantas de cemento, una molienda de Clinker, 79 plantas de concreto, cinco terminales férreos y un puerto marítimo en Estados Unidos por US

---

<sup>14</sup> ARGOS COLOMBIA -AC- Historia de Cementos Argos. [Sitio web]. Medellín CO. Sec. Contexto. s.f. p x.x. [Consultado 10, mayo, 2020] Archivo digital Disponible en: <https://argos.co/acerca-de-argos/historia-de-cementos-argos>

\$760 millones, así se convierte en el segundo productor más grande de cemento del sureste y en el cuarto productor más grande de concreto de este país.

El 12 de septiembre de 2013 Argos entra por primera vez a DJSI, Dow Jones Sustainability Indices y al mismo tiempo adquiere activos de Lafarge Honduras, entrado en 2014 Argos obtiene activos de Vulcan en Florida y también en la Guayana Francesa.

EL 30 de abril de 2015 Argos obtiene el 60% de Wetvan Overseas, sociedad que controla una terminal de recibo, almacenaje, venta y distribución de cemento en Puerto Rico por un valor superior a los 18 millones de dólares. Esta transacción amplía la oferta de Argos en 250.000 toneladas métricas por año y garantiza aproximadamente el 15% de la participación del mercado local en Puerto Rico<sup>15</sup>.

Para agosto de 2015, Argos inauguró su centro para la innovación en compañía de la universidad EAFIT, se realizó una inversión de \$30.000 millones de pesos para construcción y equipos de laboratorio de alta tecnología.

El sello Equipares es adquirido por Argos en septiembre de 2015, por su trabajo en la transformación cultural al interior de la compañía, para principios de noviembre del mismo año, Argos entro al ranking de Climate Disclosure Leadership Index para latinoamerica por su arduo trabajo al adquirir buenas prácticas en sostenibilidad, calidad y transparencia<sup>16</sup>.

Actualmente Argos es una de las empresas más importantes de la industria cementera a nivel nacional e internacional ya que ha logrado posicionarse en el mercado por más de 70 años, creciendo a un paso agigantado en los países en los que ha incursionado.

A través del tiempo, Argos se ha encargado de la creación de nuevas cementeras, actualmente controla más del 50% del mercado cementero en Colombia y el 70% del mercado nacional de mezclas de concreto, en total está exitosamente posicionado en 12 países del mundo.

Argos estuvo desafiado dos veces, una cuando Cemex llegó a Colombia en 1996 y la segunda fue la crisis de la construcción poco tiempo después, sin embargo, aunque tuvieron que hacer cambios en su modelo de negocio para superar la competencia y la crisis, salió adelante gracias a el manejo e implementación de fortalezas que sus directivos Claudio Arango y sus hijos usaron y que construyeron desde 1936.

---

<sup>15</sup> ARGOS COLOMBIA -AC- Historia de Cementos Argos. [Sitio web]. Medellín CO. Sec. Contexto. s.f.[Consultado 10, mayo, 2020] Disponible en: <https://argos.co/acerca-de-argos/historia-de-cementos-argos>

<sup>16</sup> Ibíd.

Cuando empezó la estrategia de crecimiento de Argos esta estuvo dirigida a la regionalización impulsada por los problemas de comunicación y de transporte de la época, su éxito se dio gracias a la inversión de compañías de otras ciudades en proyectos lo que dio el pie para fundar plantas como Cementos del Valle y Cementos del Caribe, y seguidamente se abrió el mercado en el occidente y en el norte del país.

Después de la llegada de inversionistas de otras ciudades vino el intercambio de acciones con compañías existentes como Nare y Cairo y de competidores pasaron a ser parte del grupo.

La inversión en una planta cementera en la Costa colombiana fue un punto estratégico para iniciar la expansión del negocio internacionalmente, alrededor de la década de los setenta, su organización ayudó que las plantas del interior del país pudieran producir para exportar utilizando la mayoría de los medios de transporte, fluvial, y terrestre. Esto permitió que para el 2004 Argos exportó US100 millones.

Según Argos citado por Legiscomex<sup>17</sup>, El 24 de abril de 2006, el entonces presidente de Panamá Martín Torrijos Espino anunció formalmente la propuesta de la ampliación del canal de Panamá, mediante la construcción de un tercer juego de esclusas y la ampliación del cauce de navegación. Este proyecto se basaba en la construcción de nuevas esclusas, una a un lado del Atlántico y otra en el lado Pacífico del canal, para permitir el paso de buques Pospanamax, los cuales, dado que superan el tamaño Panamax, en ese momento no se podía navegar por la vía interoceánica. El costo aproximado de esta operación hasta el 2014, según la Autoridad de Canal de Panamá (ACP), era de USD5.250 millones, y Argos estuvo presente en este proyecto histórico.

Para Argos<sup>18</sup> no de los grandes logros de Argos fue la participación en la ampliación del canal de Panamá, desde su apertura en 1914 el canal no había hecho remodelaciones o reformas, pero en 2007 se dio inicio a la mayor obra de ingeniería del siglo XXI que fue la ampliación del canal de Panamá, consistió en la construcción de dos nuevos complejos de esclusas, la profundización y ensanche de los cauces de navegación existentes y del nuevo cauce de acceso que une a la nueva Esclusa del Pacífico con el Corte Culebra, para aumentar la capacidad de carga, mejorar la eficiencia y mantener la competitividad del Canal.

---

<sup>17</sup> LEGISCOMEX – Inversiones de Argos en la ampliación del canal de Panamá, lo posiciona como mayor proveedor. Panamá, PA. Sec. Entrevistas, s.f. [Consultado 15, julio, 2020. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/Documentos/canal-panama-caso-argos>

<sup>18</sup> ARGOS COLOMBIA -AC- Historia de Cementos Argos. [www.argos.co]. Medellín CO. Sec. Contexto. s.f. [Consultado 10, mayo, 2020 Disponible en: <https://argos.co/acerca-de-argos/historia-de-cementos-argos>

Como lo señala Grupo Argos<sup>19</sup> en una de sus publicaciones en referencia al canal de Panamá, cementos Panamá fue la empresa que se suscribió al consorcio Grupos Unidos por el Canal, para suministrar cemento en la ampliación del canal. Gracias a esto, Argos amplió su capacidad de distribución y despacho, modernizó las plantas a nivel operacional y ambiental, por otro lado, la producción en la planta de Cartagena aumentó significativamente para respaldar el requerimiento del Canal dado que la navegación de este punto al canal tardaba menos de un día.

Otra de las variables históricas como lo referencia Paula Trujillo<sup>20</sup> en su publicación para la revista Pluralidadz, Argos fue la participación en El Grupo Empresarial Antioqueño, importante conglomerado de tres sectores, infraestructura, alimentos y financiero. Los tres grandes que mueven el grupo son Argos, Nutresa y suramericana, principal aseguradora de Colombia, este grupo se conformó a partir del surgimiento del Sindicato Antioqueño.

Este sindicato fue creado en los años 70 con el objetivo de defender las empresas antioqueñas de compañías nacionales que estaban abarcando y monopolizando los mercados y sectores del país.

El Sindicato Antioqueño se creó para proteger los intereses de los pequeños accionistas locales de los inversores nacionales, se logró impedir creando un movimiento de defensa del patrimonio industrial antioqueño, este grupo logró posicionarse nacional e internacionalmente gracias a la inversión en sectores importantes de la economía como seguros, seguridad social, banca universal, pensiones y cesantías, operador de información, apoyo. En esa medida ha logrado tener presencia en diversos países latinoamericanos: Chile, México, Perú, Uruguay, Panamá, República Dominicana, El Salvador y Colombia.

El Sindicato Antioqueño ahora llamado Grupo Empresarial Antioqueño es netamente Paisa, ha logrado un gran posicionamiento en el país, este está conformado por miles de accionistas es tan grande que algunas veces es imposible competir con él.

Argos es grupo que se encuentra en un cambio constante dado a su recurrente innovación en la administración y dirección de objetivos que lo ayudan a generar recordación de marca y sin hacer a un lado su compromiso con la sostenibilidad. Es importante resaltar que Argos es líder en Colombia y el segundo productor más grande en Estados Unidos. Cuenta con más de 265 plantas ubicadas en Colombia,

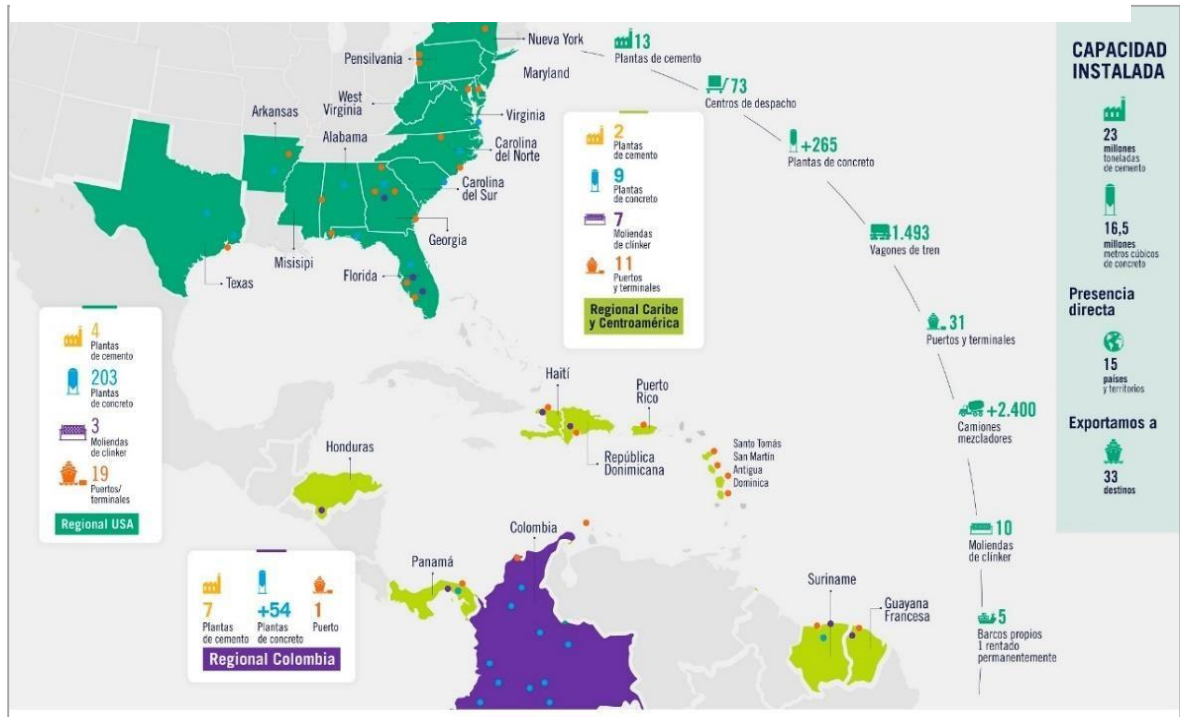
---

<sup>19</sup> GRANDES REALIDADES GRUPO ARGOS - ¡Hicimos historia En El Canal De Panamá, maravilla de la ingeniería! Medellín CO. Sec. Actualidad, Julio 2016 [Consultado 15, julio, 2020]. Disponible en: <http://grandesrealidades.argos.co/hicimos-historia-canal-panama-maravilla-la-ingenieria/>

<sup>20</sup> PLURALIDADZ – El sindicato Antioqueño, un conglomerado sin precedentes. [Sitio Web] Bogotá D.C. CO. Sec. Economía. 20 de mayo, 2019 [Consultado 15, julio, 2020]. Disponible en: <https://pluralidadz.com/el-sindicato-antioqueno-un-conglomerado-sin-precedentes/>

Estados Unidos, Panamá y República Dominicana como se muestra en la siguiente imagen.

Gráfica 1 Distribución geográfica de las plantas de Argos



Fuente: ARGOS COLOMBIA -AC- Acerca de Argos. [Sitio we] Medellín CO. Sec. Contexto. s.f. [Consultado 10, mayo, 2020] Disponible en: <https://argos.co/Acerca-de-Argos/Contexto>

Al año presente los ingresos consolidados de Argos son cercanos a 9,4 billones de pesos, las ventas de cemento son de 16 millones de toneladas y las ventas de concreto son de 10 millones de metros cúbicos, con un total de 7.647 colaboradores y un valor neto agregado a la sociedad de 3,8 veces el beneficio retenido.

Gráfica 2 Capacidad Instalada año 2020 de Argos



Fuente: ARGOS COLOMBIA -AC- Acerca de Argos. [Sitio web] Medellín CO. Sec. Contexto. s.f. [Consultado 10, mayo, 2020] Disponible en: <https://argos.co/Acerca-de-Argos/Contexto>



## 6. VARIABLES POLÍTICAS Y BUENAS PRÁCTICAS ACOGIDAS POR ARGOS PARA LLEGAR AL ÉXITO

Para algunos autores económicos, el proceso de internacionalización se ve desde analizar la naturaleza y las causas de la internacionalización, inversión extranjera, inversiones directas con el fin de incursionar en el mercado internacional.

Por otro lado, el proceso de internacionalización de una multinacional parte el aprovechamiento de las ventajas competitivas que en el mercado externo no son conocidas, también se enfoca en localizar la planta en una región estratégica adecuada para generar más ventajas, pero ahora comparativas ante el mercado.

Señala Buriticá<sup>21</sup> que la internacionalización de Argos se dio gracias a el manejo estratégico de modelos que fueron aplicados en su momento y que fueron apoyados por apertura económica que experimento Colombia a principios de los años noventa, en el gobierno de Cesar Gaviria, influenciado por el poder extranjero de la administración de Ronald Reagan de Estados Unidos y de la Primera ministra Margaret Thatcher en Inglaterra

Se partió de un modelo económico relacionado con la ventaja comparativa expuesto en la economía básica que explica que cada región tiene una ventaja definida con respecto a otras regiones por esa razón era importante en este modelo, introducir un elemento de competitividad extranjera, la calidad y la innovación de los productos nacionales aumentaría y los costos de producción disminuirían, con el fin de beneficiar al consumidor.

Colombia adopto este modelo luego de varias décadas de proteccionismo económico donde el mercado estaba saturado por productos nacionales y el poder de compra era inferior a la oferta, los precios de los productos nacionales eran muy altos y en algunos casos la calidad muy baja, fue ahí donde el Gobierno de Cesar Gaviria implemento esta política en la economía colombiana.

### 6.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA

Colombia inicio la búsqueda de mercado internacionales sobre la década de los 80, realizando exportación de bienes primarios, impulsadas por las políticas económicas adoptadas en el gobierno de Cesar Gaviria (periodo 1990-1994). Mediante el documento CONPES DNP-2465-J del 22 de febrero de 1990, se dio

---

<sup>21</sup> BURITICÁ ARIAS, Diana Marcela; PARRA LOAIZA, Elizabeth; REDONDO RAMÍREZ, Marlén; RUMIERK, Isabel Sandra Patricia; SERNA RODRÍGUEZ, David; VÁSQUEZ BAUTISTA, Ana Cecilia, Artículo Académico, Fundación Universidad del Área Andina. Bogotá D.C. 2020. P. x.x. [Consultado, 20 de mayo de 2020]. [Consultado, 20 de mayo de 2020].

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3722/Colombia%20abre%20sus%20puertas%20al%20comercio%20exterior.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

inicio al plan de modernización de la económica colombiana, incluyendo las siguientes estrategias y políticas:

- ✓ Política cambiaria y equilibrio macroeconómico
- ✓ Política de apoyo crediticio
- ✓ Política de reestructuración industrial
- ✓ Infraestructura Portuaria y de transporte
- ✓ Política de control de precios
- ✓ Estimulo directos a las exportaciones
- ✓ Racionalización de las políticas de control de las importaciones y de protección a la industria nacional.

Así mismo se inició a la racionalización del comercio exterior, traslado al régimen de libre importación y entre otras políticas que modificaron las partidas arancelarias del país partiendo desde un diagnóstico inicial en el cual el CONPES 2465 resalta:

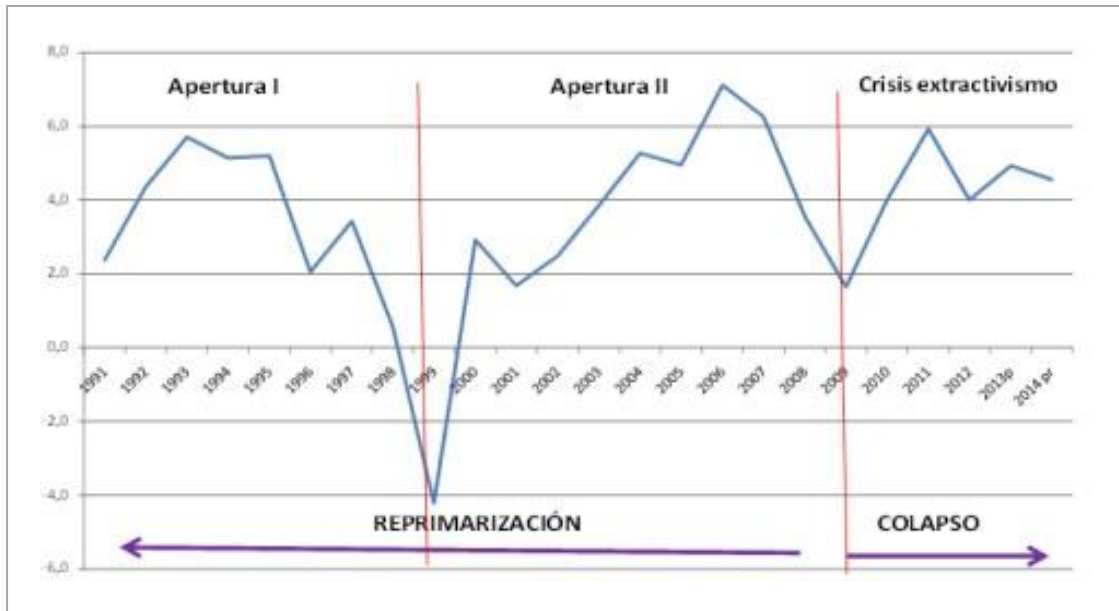
*“Las limitaciones del modelo de crecimiento económico colombiano han empezado a ser evidentes desde los años setenta. Ellas se manifiestan en la tendencia a la baja de la tasa de crecimiento de la economía en el largo plazo y en el hecho de que, pese a su favorable evolución reciente, las exportaciones no tradicionales alcanzan todavía proporciones excesivamente bajas de la producción nacional”.*<sup>22</sup>

Para entender los efectos de la internacionalización de la economía colombiana, es necesario indagar el comportamiento del PIB a través de los años. En la siguiente gráfica, se ilustra el ciclo de crecimiento y crisis de la economía colombiana desde el año 1991 hasta el 2014.

---

<sup>22</sup> CORONEL LÓPEZ, Jorge; BUITRAGO DANNA, Jenny Paola; SUÁREZ MERCADO, Alvaro, Liberalización comercial en Colombia: ¿modernización o trampa? Revista de Economía Institucional. [Universidad Externado] Bogotá D.C. agosto 6 de 2019. Vol2 Nro. 41.01 2019 8219 [Consultado 17 de mayo, 2020] Archivo pdf. Disponible en: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/5969/7945>

Gráfica 3 Crecimiento anual del PIB en Colombia



Fuente: ZERDA SARMIENTO, Álvaro. La economía de Colombia, entre la apertura y el extractivismo. [Escuela de Economía Universidad Nacional de Colombia]. Bogotá D.C. diciembre 2015, Vol 2 Nro. 68. 2015. ISSN 2011-6322 [Consultado 17 de julio, 2020] Archivo pdf. Disponible en: <http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/documentosEE/documentos-economia-68.pdf>

De la anterior gráfica, se puede distinguir que la economía colombiana a través de tres periodos económicos importantes los cuales se describen a continuación (Zerda Sarmiento, 2015):

- Apertura I: periodo comprendido entre los años de 1991 y 1999, fase en la cual se llevó la primera apertura económica del país el cual se caracterizó por fuertes rebajas de aranceles externos, expedición de una nueva reforma laboral y cambios en la normatividad de seguridad social.
- Apertura II: periodo comprendido entre los años 2000 y 2010, en el cual se resalta el crecimiento de las importaciones, negociaciones de TLC con Estados Unidos, La Unión Europea, Canadá, Corea e Israel, crisis financiera internacional de los años 2007, 2008 y 2009.
- Crisis extractivismo: periodo comprendido entre el 2010 y 2015 en el cual se distingue el impulso del flujo e inversión extranjera directa (IED), devaluación de la moneda nacional, aumento de las importaciones con impacto a los pequeños cultivadores, paro agrario el año 2013, pérdida de la actividad industrial y la agrícola en el PIB.

Afirma Zerda<sup>23</sup> que la actividad minera ha sido protagonista en la internacionalización del mercado colombiano, como evidencia en el periodo del 2002 al 2015 la participación de la minera en las exportaciones del país pasó del 38,2% al 57%, lo que equivale a un incremento del 18% en 13 años. En la siguiente tabla, se resumen las exportaciones de productos principales del año 2002 al 2015.

Tabla 1 Composición % de las exportaciones en Colombia, 2002 - 2015

	2002	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Agropecuarias	21,4	20,7	20,2	17,8	14,5	12,4	11,0	11,4	13,4	18,4
Mineras	38,2	39,3	40,8	48,0	58,4	66,1	66,7	67,9	66,5	57,0
Manufacturas	36,1	35,8	35,6	31,5	21,7	16,6	16,6	16,9	17,1	21,8
Otros	4,3	4,2	3,43	2,75	5,37	4,93	5,7	3,87	2,92	2,72

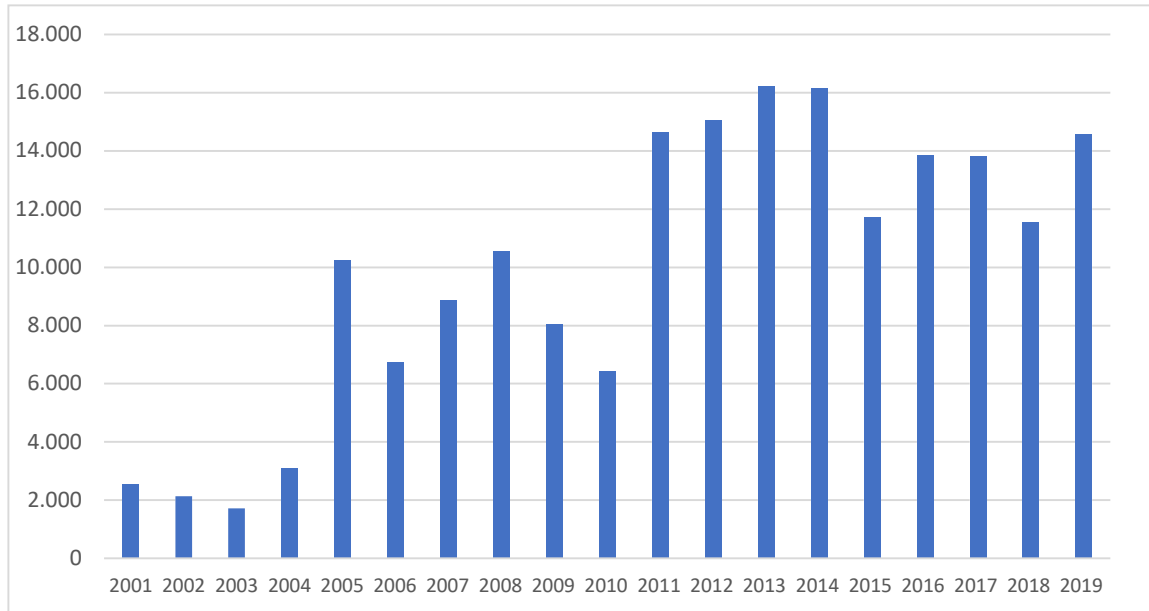
Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA -BDR- Inversión directa [Sitio web] Bogotá D.C., CO. Sec. Sector Externo, s.f. p. x.x. [Consultado 10 de agosto de 2020]. Disponible: [banrep.gov.co/es/estadisticas/inversion-directa](http://banrep.gov.co/es/estadisticas/inversion-directa)

Por otra parte, la inversión extranjera directa (IED) definida por el Banco de la República como “los aportes de capital que realiza un inversionista no residente en Colombia en una empresa residente, en donde el inversionista tiene una influencia significativa en la toma de decisiones de la empresa<sup>24</sup>”, ha tenido un comportamiento volátil en lo que se distingue un periodo con mayor inversión de capital extranjero (2011 al 2014) y una disminución de dichas inversiones para el periodo 2015 y 2019.

Conforme a lo expuesto, en la siguiente gráfica se podrá identificar en millones de USD la evolución del IED por medio de los años:

<sup>23</sup>ZERDA SARMIENTO, Álvaro. La economía de Colombia, entre la apertura y el extractivismo. [Escuela de Economía Universidad Nacional de Colombia]. Bogotá D.C. diciembre 2015, Vol 2 Nro. 68. 2015. ISSN 2011-6322 [Consultado 17 de julio, 2020] Archivo pdf. Disponible en: <http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/documentosEE/documentos-economia-68.pdf>

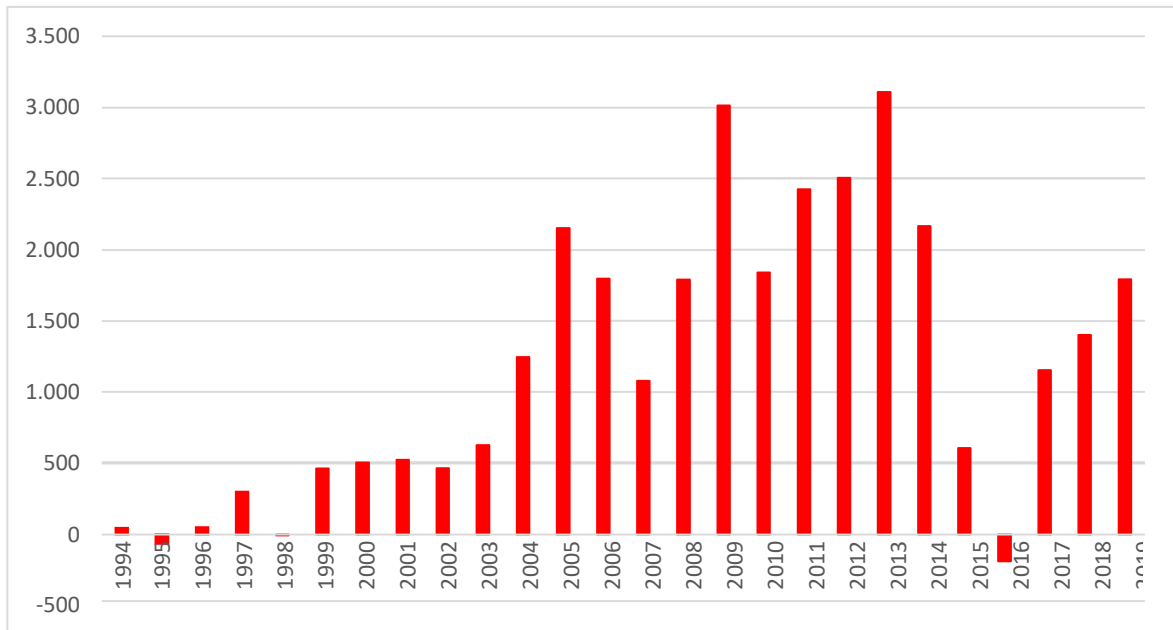
Gráfica 4 Evolución de la inversión extranjera en Colombia (millones USD)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la República.

Para el caso en específico, la evolución del IED para los sectores de la construcción, minas y canteras es el siguiente:

Gráfica 5 Evolución IED del Sector Minero y Canteras (millones de USD)

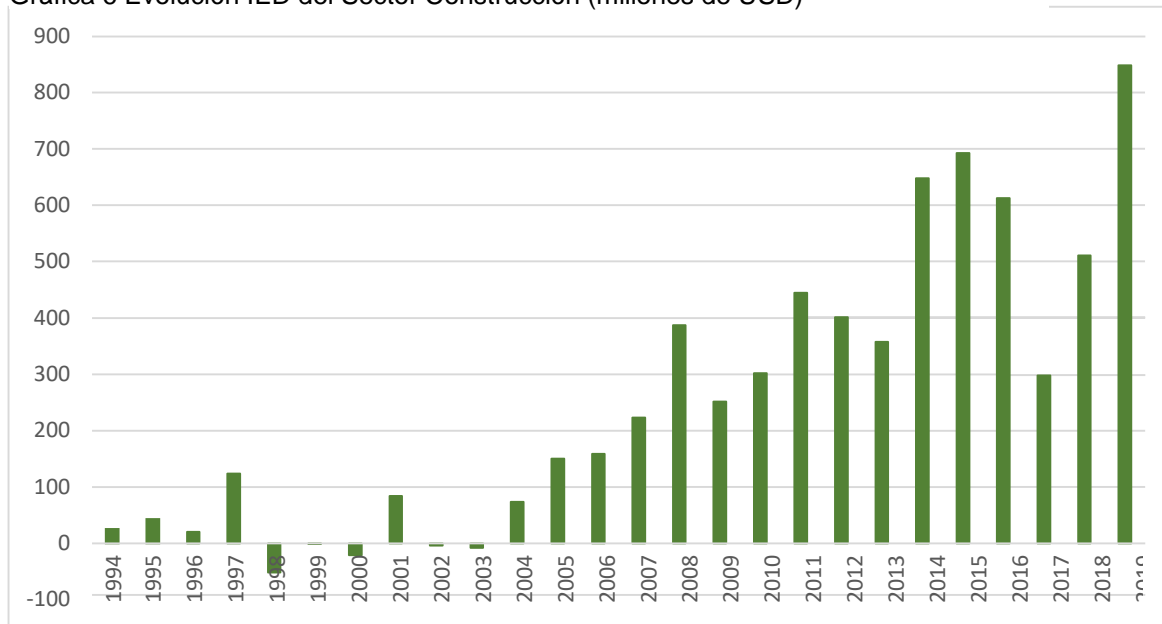


Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la República.

Para el sector de mina y canteras, en la última década la inversión extranjera se concentró en el periodo de 2005 al 2014, siendo el 2013 el año con mayor inversión (\$3.108 Millones de USD). Se registra una caída en la inversión para los años 2015 y 2016 (-187 millones de USD y 608 millones de dólares respectivamente) y se distingue un periodo de recuperación que inicia a partir del 2017.

Como dato preliminar para el primer trimestre del año 2020, el Banco de la República registra en sus indicadores, una inversión IED acumulada de 513 millones de USD.

Gráfica 6 Evolución IED del Sector Construcción (millones de USD)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la República

El sector de la construcción es uno de los sectores económicos que ha conservado e incrementado la inversión extranjera en los últimos 20 años. Para el año 2019, el IED asciende a 848 millones de USD y para el primer trimestre del año 2020, el Banco de la República una inversión IED acumulada de 171 millones de USD.

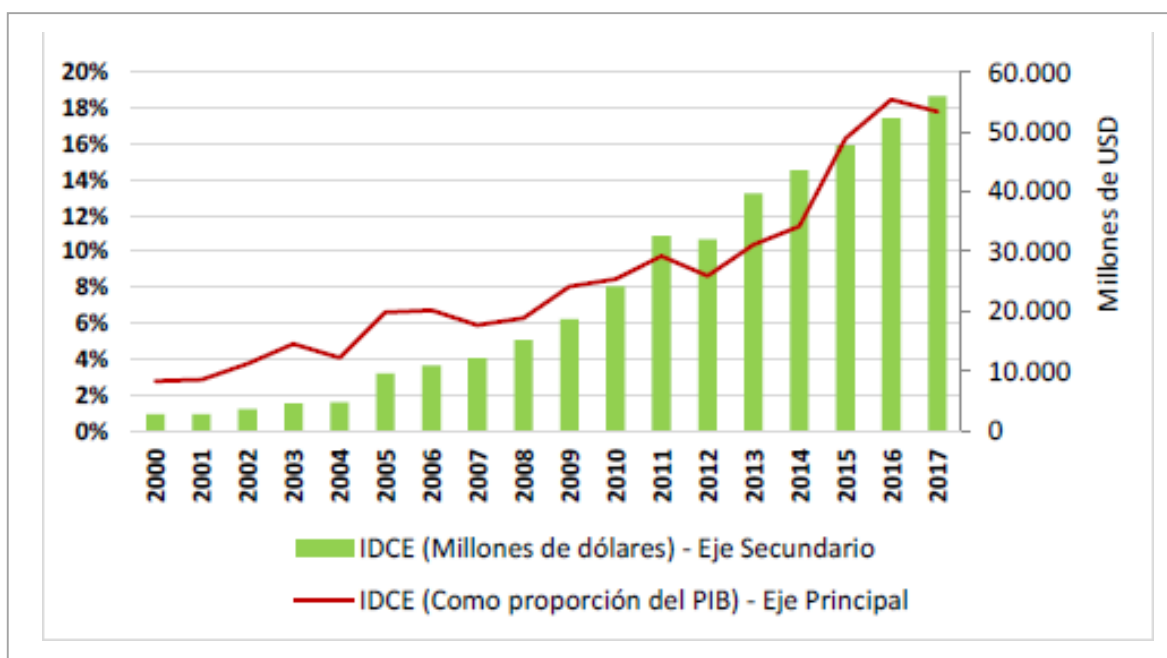
El crecimiento del sector de la construcción podría atribuirse a los diferentes proyectos de infraestructura que se encuentra en ejecución en el país, “El Producto Interno Bruto (PIB) nacional creció 3,3% respecto al mismo periodo de 2019. Específicamente, por ramas de actividad económica, el PIB de Construcción de carreteras y vías de ferrocarril, de proyectos de servicio público y de otras obras de ingeniería civil aumentó 13,0% respecto al tercer trimestre de 2018<sup>25</sup>”

<sup>25</sup> MINISTERIO DEL TRANSPORTE DE COLOMBIA. Autopistas 4G aportaron al crecimiento de la economía en el tercer trimestre de 2019 [Sitio Web] Bogotá D.C., CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/7905/autopistas-4g-aporaron-al-crecimiento-de-la-economia-en-el-tercer-trimestre-de-2019/>

Lo anterior, hace referencia a inversiones transfronterizas realizadas por inversionistas en el país. Ahora bien, también Colombia participa como inversionista directo en el exterior, a esto se le denomina IDCE (Inversión directa de Colombia en el Exterior) “Es la inversión directa realizada por inversionistas residentes en Colombia en empresas residentes en el exterior. También se denomina inversión directa activa<sup>26</sup>”

Para el caso colombiano, la evolución del IDCE se ilustra en la siguiente gráfica:

Gráfica 7 IDCE de Colombia en millones de USD



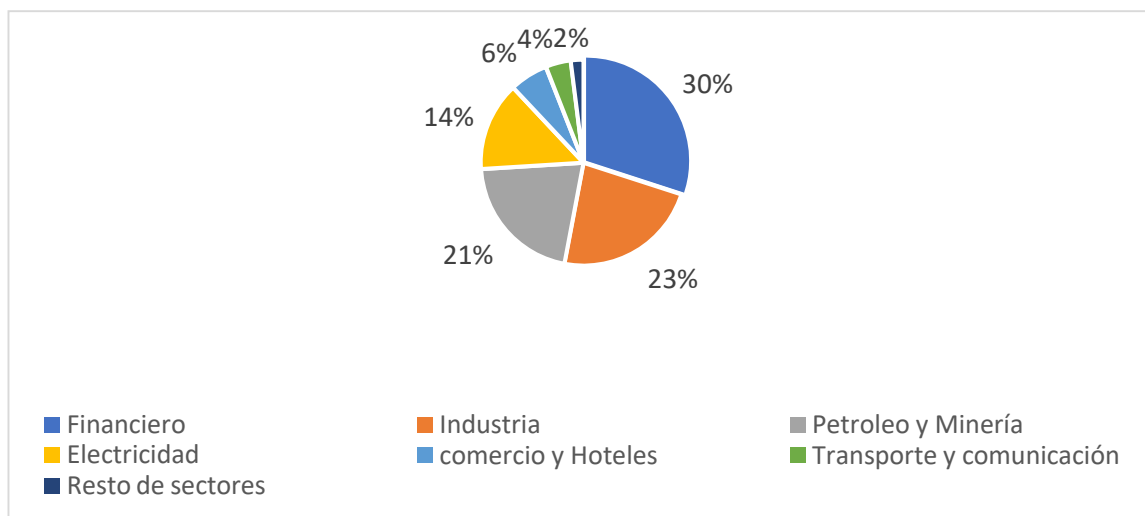
Fuente: MARTINEZ OSORIO, Adrián; CRISTIANO BOTIA, Deicy J; GAITAN MALDONADO, Celina; SANDOVAL HERRERA, Diego A. La Inversión Directa de Colombia en el Exterior (IDCE) y su renta: determinantes y dinámica reciente [Borradores de Economía Banco de la Republica] Nro. 1068-2019 p. 3 [Consultado 17 de julio, 2020] Archivo pdf. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-1068>

El comportamiento del IDCE en Colombia se resume en un incremento continuo, pasando de \$2.800 millones de USD en el 2000 a \$55.000 millones de USD en el 2017. La IDCE se convirtió actualmente en el principal activo externo del país. (Martinez Ozorio, Crstiano Botia, Gaitan Maldonado, & Sandoval Herrera, 2019).

<sup>26</sup> BANCO DE LA REPUBLICA -BDR- Inversión directa [Sitio web] Bogotá D.C., CO. Sec. Sector Externo, s.f. p. x.x. [Consultado 10 de agosto de 2020]. Disponible en: [banrep.gov.co/es/estadisticas/inversion-directa](https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inversion-directa)

Frente al comportamiento del IDCE por sectores, los sectores de la económica con mayor participación son: financiero, industria, petróleo y minería, electricidad, los respectivos porcentajes se registran a continuación:

Gráfica 8 IDCE por actividad con corte a diciembre de 2017



Fuente: <sup>1</sup> MARTINEZ OSORIO, Adrián; CRISTIANO BOTIA, Deicy J; GAITAN MALDONADO, Celina; SANDOVAL HERRERA, Diego A. La Inversión Directa de Colombia en el Exterior (IDCE) y su renta: determinantes y dinámica reciente [Borradores de Economía Banco de la Republica] Nro. 1068-2019 p. 6 [Consultado 17 de julio, 2020] Archivo pdf. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-1068>

La inversión directa de Colombia en el exterior se ha concentrado en países principalmente con cercanía geográfica y del continente europeo. En la siguiente tabla se resume la inversión en otros países según su porcentaje de participación:



Tabla 2 IDCE por país (% , millones de USD)

<b>País</b>	<b>IDCE en millones USD</b>	<b>% IDCE</b>
Panamá	\$ 8.860	16%
Estados Unidos	\$ 7.607	14%
Inglaterra	\$ 6.318	11%
España	\$ 4.815	9%
Chile	\$ 4.230	8%
Perú	\$ 3.589	6%
Brasil	\$ 2.724	5%
México	\$ 2.575	5%
Otros países	\$ 14.788	27%
	\$ 55.506	100%

Fuente: elaboración propia con datos del Banco de la República

## **7. EVALUAR LAS POSIBILIDADES DE APLICACIÓN DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR CEMENTERO EN COLOMBIA**

Como lo indica Alvarado<sup>27</sup> el cemento se puede considerar como la materia prima más importante para la construcción, por tal motivo es de vital importancia hablar de él, de su desarrollo nacional e internacional y los factores que lo afectan. Éste tiene sus orígenes desde años antes de cristo, donde se realizaban mezclas con arcilla para lograr una consistencia moldeable y sólida, con el pasar de los años se ha “modernizado” para lograr unas mejores propiedades que permitan una adecuada funcionalidad.

El cemento en Colombia comenzó su incursión a mediados de 1905, con el transcurso de los años ha tenido gran fuerza, lo que ha permitido que en la actualidad existen 3 grandes representantes como lo son CEMEX, Grupo ARGOS y El Grupo HOLCIM y que éstas logran una gran expansión, formando redes que permiten transferir las mejores prácticas y la estandarización de procesos a nivel global.

La demanda dentro del sector ha ido creciendo debido a la demanda del cemento dada por el buen comportamiento del sector de la construcción, a su vez se ha impulsado el crecimiento de la demanda de arcilla para la fabricación de bloques de ladrillo, y el hierro, entre otras.

Respecto al artículo, Internacionalización de las empresas cementeras establecidas en Colombia, éste realiza un análisis de las diferentes teorías de la internacionalización y también se estudia el libro de Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano, para que con diferentes fuentes se logre identificar cuáles son los factores determinantes para el éxito de una empresa colombiana que quiere llegar a ser internacional.

Se comienza la discusión sobre el tema de la internacionalización de las diferentes compañías pertenecientes al sector del cemento establecidas en Colombia (Argos, Holcim, Cemex), se plantea que dichas compañías poseen características comunes en cuanto a los modelos y procesos de internacionalización así como con los factores de éxito, las cuales permiten definir y concretar un patrón o ruta generalizada de internacionalización, el cual funcione, se acondicione y sea seguido por las empresas del sector de cemento.

---

<sup>27</sup> ALVARADO BARRUETO, Lady Marlene. ROMERO ROZO, Wendy Shirley. Internacionalización de las empresas cementeras establecidas en Colombia. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado Administración De Negocios Internacionales. Universidad del Rosario. Facultad De Administración. Bogotá D.C. 2011, p. x.x. [Consultado, 20 de mayo de 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2847>

Según Alvarado<sup>28</sup> es claro que existen diferentes modelos, que pueden llegar a seguir las diferentes empresas de cemento en Colombia para expandirse, seguido de esto este tema es de gran importancia para el proceso de internacionalización de las diferentes compañías del cemento en Colombia, ya que permite a las diferentes empresas de cemento dimensionar su mercado a nivel internacional.

Para comenzar a tratar directamente el tema de los modelos de internacionalización, es importante referirse al mismo proceso de internacionalización. Menciona Root<sup>29</sup>, el concepto de internacionalización es considerado como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de estas en el campo internacional. de acuerdo a lo anterior es importante tener claro el concepto de internacionalización para poder hablar sobre los modelos, por esto mismo este concepto de internacionalización representa un apoyo para los procesos de internacionalización y está ligado directamente con los modelos.

De igual manera es importante decir, que lo que enuncia Root sobre la internacionalización está relacionado con este artículo: Internacionalización de las empresas cementeras establecidas en Colombia.

Dentro de estos modelos de internacionalización se encuentran los siguientes teóricos: Hymer con su teoría monopolística<sup>30</sup>, Peter J. Buckley and M. Casso Journal of International Business Studies con la teoría de la internalización, Kojima(1982) con la teoría macroeconómica y finalmente Dunning expone su teoría ecléctica.

Según indica Alvarado<sup>31</sup> dichos modelos de información que se presentaron a lo largo de los años permiten evidenciar la aplicabilidad de cada uno de estos con respecto a las empresas de cemento, así mismo es importante realizar un análisis en cuanto a las características del sector o la industria cementera en Colombia.

---

<sup>28</sup> ALVARADO BARRUETO, Lady Marlene. ROMERO ROZO, Wendy Shirley. Internacionalización de las empresas cementeras establecidas en Colombia. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado Administración De Negocios Internacionales. Universidad del Rosario. Facultad De Administración. Bogotá D.C. 2011, p. x.x. [Consultado, 20 de mayo de 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2847>

<sup>29</sup> ROOT, Franklin R. Entry strategies for international markets. Rev. and expanded ed. New York: Lexington Brooks, c1994. Páginas 16-21. Tomo 1. Serie 658.848 R557 ISBN: 0029269032

<sup>30</sup> HYMER, Stephen H, The international operations of national firms, a study of direct foreign investment, (Ph. D.) Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics, Cambridge 1960. P. x.x. [Consultado 20 de mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375>

<sup>31</sup> ALVARADO BARRUETO, Lady Marlene. ROMERO ROZO, Wendy Shirley. Op.Cit., P, 127

Dentro del texto se encuentran ideas frases claves a destacar que enfatizan la importancia del sector cementero dentro de la construcción: “El sector de la construcción es uno de los sectores impulsores de la economía colombiana al permitir el crecimiento y desarrollo del país, al ser un generador de empleo y un impulsor de los demás sectores económicos e industriales, así como se considera un desarrollador de infraestructura y obras públicas<sup>32</sup>”.

Otra frase importante es “El aumento de la producción de cemento en los mercados del norte de Europa y Estados Unidos también se vio reflejado en la comercialización de este pues estos dos bloques eran los que más habían incrementado su comercio exterior teniendo como principales clientes los países latinoamericanos y países vecinos”<sup>33</sup>.

Respecto a Latinoamérica, según Barrueto y Romero “En la actualidad las expectativas acerca de la industria de cemento son positivas de acuerdo con la última Cumbre Comercial Latinoamericana del Cemento celebrada el pasado 27 y 28 de octubre en Rio de Janeiro”<sup>34</sup>.

“Se busca entonces obtener ventajas económicas al establecer y comprar sucursales en exterior, pues se aprovechan las fluctuaciones cíclicas de los mercados en donde pueden darse caídas en la demanda, igualmente se puede comprar cemento en aquellos lugares cuyo precio ha descendido y venderlo en aquellos que devenguen una mayor rentabilidad”<sup>35</sup>.

Según la tesis planteada, las compañías pertenecientes al sector del cemento establecidas en Colombia (Argos, Holcim, Cemex) poseen características comunes en cuanto a los modelos y procesos de internacionalización así como con los factores de éxito, las cuales permiten definir y concretar un patrón o ruta generalizada de internacionalización, el cual funcione, se acondicione y sea seguido por las empresas del sector de cemento. Se puede establecer que se defiende este argumento conociendo que existen diferentes modelos de internacionalización, los cuales pueden presentar cambios, no sólo entre empresas pertenecientes al mismo sector, sino que entre los mismos sectores pueden diferir aún más aumentando la complejidad en la precisión de un único patrón de comportamiento y aplicación de cada uno de estos modelos a las industrias de cemento de Colombia.

Como consideración se puede inferir que las tres empresas han tenido una visión internacional importante a partir de sus inicios, basando el establecimiento de sus actividades en el exterior en el análisis de los beneficios económicos que les pueden traer la expansión de mercados, ya sean mayores ganancias o la reducción de

---

<sup>32</sup> Ibid., p 13

<sup>33</sup> Ibid., p 21

<sup>34</sup> Ibid., p 28

<sup>35</sup> Ibid., p 40

costos. Por otro lado, también se consideran las ventajas que tenía cada una de las empresas a nivel interno al momento de expandirse.

Existen varios modelos para el fenómeno de la inversión extranjera directa; algunos se basan en la hipótesis de que las empresas deciden internacionalizarse por motivaciones económicas tales como los costos de transacción y el aprovechamiento de ventajas comparativas que poseen los demás países, lo cual afecta y limita el mercado internacional. Adicionalmente el aprovechar las imperfecciones del mercado genera pocas barreras al comercio.

Las compañías de la industria cementera en el caso colombiano poseen características en cuanto a modelos y procesos de internacionalización, los cuales permiten que se llegue a la internacionalización y que a partir de los resultados satisfactorios las empresas más pequeñas de dicho sector industrial sigan los modelos planteados para lograr el éxito.

De acuerdo con la teoría de la internacionalización estudiada, es necesario mostrar las ventajas que se presentan al establecerse en el exterior y que esa expansión que se genera sea vista de manera positiva para continuar aprendiendo de ellas.

La estrategia de Argos de adquirir empresas en otros países pertenecientes al mismo sector sí logra aprovechar la experiencia y conocimiento de mercado de dichas compañías, apoyando la generación de nuevas oportunidades y un posible crecimiento vertiginoso en el país destino. Esto es de gran importancia ya que para lograr el nivel que tiene una gran empresa es necesario que aprenda de sus competidores.

Al buscar mercados con altos índices de crecimiento, es necesario no juzgar sino por el contrario ver oportunidades de internacionalización donde los competidores ven fallas, no es necesario siempre buscar el producto terminado, sino ver el proceso y sacar de él el mayor provecho para la empresa a internacionalizar.

En cuanto al entorno internacional a partir del año 2003 Argos experimentó una transformación en su estructura le dio paso a la internacionalización a través de adquisición, participación y/o construcción de plantas, empresas productoras y comercializadoras en países de Latinoamérica, El Caribe y Estados Unidos.

Como lo referencia Argos<sup>36</sup> en su historia, a mediados del año 2011 Argos emprendió una actividad importante para fortalecer sus relaciones internacionales, fue la compra de un paquete de activos a Lafarge en Estados Unidos por US\$ 760 millones, dentro de los cuales se incluyeron cinco terminales férreos y uno marítimo.

---

<sup>36</sup> ARGOS COLOMBIA -AC- Historia de Cementos Argos. [www.argos.co]. Medellín CO. Sec. Contexto. s.f. p x.x. [Consultado 10, mayo, 2020] Archivo digital Disponible en: <https://argos.co/acerca-de-argos/historia-de-cementos-argos>

José Vélez Cadavid, presidente de Cementos Argos de la época afirmó, que este proyecto va de acuerdo con la estrategia de largo plazo de diversificación del riesgo e ingresos propuesta por la compañía hace algunos años, además, permitiría a la empresa tener posibilidades de aumentar sus ventas en este país debido a nuevos proyectos de infraestructura que pretendían llevar a cabo para lograr acercarse a tener una estructura vial más competitiva, semejante a la asiática o europea. También, ayudaría a tener mayor presencia en el mercado suroriental de Estados Unidos caracterizado por ser próspero y de alto crecimiento

## 8. CONCLUSIONES

Se documentó que a partir del año 1934 en la ciudad de Medellín se fundó Argos Colombia que se convirtió en la compañías más importantes y representativas del país en el sector cementero, adquiriendo plantas a lo largo del territorio nacional supliendo la necesidad de la demanda de la época y rompiendo paradigmas nacionales al internacionalizar su negocio a partir de alianzas estratégicas con compañías extranjeras del sector de la construcción en Centro América el Caribe y Estados Unidos, como consecuencia Argos entra a DJSI y adquiere el sello Equipares por sus buenas prácticas de sostenibilidad, actualmente Argos en una delas empresas más importantes de la industria cementera a nivel nacional e internacional, controlando el 50% del mercado en Colombia y esta exitosamente posicionado en 12 países del mundo.

Se identificó que Colombia inicio su el proceso de internacionalización económica apartir de la década de los 90, este proceso fue impulsado por el gobierno de Cesar Gaviria (1990-1994) a través del CONPES DNP-2465-J de febrero de 1990 que es el programa de la modernización de la economía colombiana. Para el nuevo siglo los sectores económicos con mayor crecimiento en Colombia son la minería- canteras y la construcción, este último impulsado por proyectos de infraestructura que actualmente se ejecutan en el país (Construcción de vías, puentes, túneles y construcciones verticales.

Se evaluó la experiencia de grupo Argos, y a las variables analizadas en esta monografía, se recomienda usar el modelo de internacionalización adquiriendo empresas en otros países pertenecientes al mismo sector, logra aprovechar la experiencia y conocimiento de mercado de dichas compañías, apoyando la generación de nuevas oportunidades y un posible crecimiento vertiginoso en el país destino, se recomienda la aplicación de este modelo de internacionalización dado aque fue el que mostro los mejores resultados.

Finalmente, la monografía cumplió con el objetivo de Establecer el modelo internacional usado por Grupo Argos para aplicarlo en la industria cementera del país y mejorar el desarrollo de esta, describiendo la historia de la internacionalización, las variables y estrategias usadas por Argos para hacer el Holding de infraestructura más importante de Colombia y reconocido a nivel internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

ACADEMIA DE CENTRO AMERICA – ADCA- Contribución económica del sector construcción e impacto del exceso de trámites. [www.academiaca.or.cr]. San José. CR. Sec. Otras publicaciones p. x.x. [Consultado 12, junio, 2020] Archivo en pdf Disponible en: [https://www.academiaca.or.cr/otras\\_publicaciones/contribucion-economica-del-sector-construccion-e-impacto-del-exceso-de-tramites/](https://www.academiaca.or.cr/otras_publicaciones/contribucion-economica-del-sector-construccion-e-impacto-del-exceso-de-tramites/)

ALVARADO BARRUETO, Lady Marlene. ROMERO ROZO, Wendy Shirley. Internacionalización de las empresas cementeras establecidas en Colombia. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado Administración De Negocios Internacionales. Universidad del Rosario. Facultad De Administración. Bogotá D.C. 2011, p. x.x. [Consultado, 20 de mayo de 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2847>

ARGOS COLOMBIA -AC- Acerca de Argos. [Sitio Web]. Medellín CO. Sec. Contexto. s.f. [Consultado 10, mayo, 2020] Archivo digital Disponible en: <https://www.argos.co/Acerca-de-Argos/Contexto>

BANCO DE LA REPUBLICA -BDR- Inversión directa [www.banrep.gov.co] Bogotá D.C., CO. Sec. Sector Externo, s.f. p. x.x. [Consultado 10 de agosto de 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: [banrep.gov.co/es/estadisticas/inversion-directa](http://banrep.gov.co/es/estadisticas/inversion-directa)

BURITICÁ ARIAS, Diana Marcela; PARRA LOAIZA, Elizabeth; REDONDO RAMÍREZ, Marlén; RUMIERK, Isabel Sandra Patricia; SERNA RODRÍGUEZ, David; VÁSQUEZ BAUTISTA, Ana Cecilia, Artículo Académico, Fundación Universidad del Área Andina. Bogotá D.C. 2020. P. x.x. [Consultado, 20 de mayo de 2020]. [Consultado, 20 de mayo de 2020]. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3722/Colombia%20abre%20sus%20puertas%20al%20comercio%20exterior.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. [Repositorio Universidad del Rosario]. Bogotá D.C. Julio 2009. Documento de Investigación; 55. ISSN: 0124-8219 [Consultado 10 de mayo, 2020] Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3787/01248219-2009?sequence=1>

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE -CEPAL- La Inversión Extranjera. [Sitio Web]. Santiago de Chile. CH. Sec. Publicaciones. 15 de mayo 2006. [Consultado 13 de Mayo de 2020] Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1130-la-inversion-extranjera-america-latina-caribe-2005>

CORONEL LÓPEZ, Jorge; BUITRAGO DANNA, Jenny Paola; SUÁREZ



MERCADO, Alvaro, Liberalización comercial en Colombia: ¿modernización o trampa? Revista de Economía Institucional. [Universidad Externado] Bogotá D.C. agosto 6 de 2019. Vol2 Nro. 41.01 2019 8219 [Consultado 17 de mayo, 2020] Archivo pdf.

Disponible en:

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/5969/7945>

GRANDES REALIDADES GRUPO ARGOS - ¡Hicimos historia En El Canal De Panamá, maravilla de la ingeniería! Medellín CO. Sec. Actualidad, Julio 2016 p. x.x. [Consultado 15, julio, 2020]. Archivo digital. Disponible en: <http://grandesrealidades.argos.co/hicimos-historia-canal-panama-maravilla-la-ingenieria/>

HYMER, Stephen H, The international operations of national firms, a study of directforeign investment, (Ph. D.) Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics, Cambridge 1960. P. x.x. [Consultado 20 de mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio de normas para trabajos escritos. NTC-1486-6166. Bogotá D.C. El instituto, 2018 ISBN 9789588585673 153 p.

LATORRE CAÑÓN, Andrés. La industria del cemento en Colombia determinantes y comportamiento de la demanda (1996-2005) [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Economista. Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá D.C. 2008, p. x.x. [Consultado, 20 de mayo de 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9570>

LEGISCOMEX – Inversiones de Argos en la ampliación del canal de Panamá, lo posiciona como mayor proveedor. Panamá, PA. Sec. Entrevistas, s.f. p. x.x. [Consultado 15, julio, 2020]. Archivo digital. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/Documentos/canal-panama-caso-argos>

LONDOÑO-AVILA, Alejandro. - Internacionalización de la empresa colombiana Cementos Argos: Una mirada desde diferentes teorías. Revista De Negocios Internacionales DE Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico - EAFIT Vol. 5 N.º 1 - enero - junio de 2012 - Pp. 29 – 43 ISSN: 2027-2340 8219 [Consultado 17 de mayo, 2020] Archivo pdf. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/rni/article/download/998/899/>

MINISTERIO DEL TRANSPORTE DE COLOMBIA. Autopistas 4G aportaron al crecimiento de la economía en el tercer trimestre de 2019 [Sitio Web] Bogotá D.C.,CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 10 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/7905/autopistas-4g-aportaron-al-crecimiento-de-la-economia-en-el-tercer-trimestre-de-2019/>

OCHOA DÍAZ, Héctor. MILLÁN RÍOS, Ana María. - Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de Cementos Argos: En: Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for

Iberoamerica. Cali, CO, diciembre 31, 2011. Vol 27 Nro. 121. 2011, p. x.x. ISSN xxxx [Consultado 10 de mayo, 2020] Archivo pdf Disponible en: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1117](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1117)

PLURALIDADZ – El sindicato Antioqueño, un conglomerado sin precedentes. [www.pluralidadz.com] Bogotá D.C. CO. Sec. Economía. 20 de mayo, 2019 p. x.x. [Consultado 15, julio, 2020]. Archivo digital. Disponible en: <https://pluralidadz.com/el-sindicato-antioqueno-un-conglomerado-sin-precedentes/>

REVISTA DINERO -D- Las claves de cementos Argos para Innovar. [www.dinero.com]. Medellín. CO. Sec. TOP 5. 8 de agosto de 2019. P xx [Consultado 12, junio, 2020] Archivo en pdf Disponible en: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-innova-cementos-argos/275236>

ROOT, Franklin R. Entry strategies for international markets. Rev. and expanded ed. New York: Lexington Brooks, c1994. Páginas 16-21. Tomo 1. Serie 658.848 R557 ISBN: 0029269032

ZERDA SARMIENTO, Álvaro. La economía de Colombia, entre la apertura y el extractivismo. [Escuela de Economía Universidad Nacional de Colombia]. Bogotá D.C. diciembre 2015, Vol 2 Nro. 68. 2015. ISSN 2011-6322 [Consultado 17 de julio, 2020] Archivo pdf. Disponible en: <http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/documentosEE/documentos-economia-68.pdf>

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### FLUJOS DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA SEGUN ACTIVIDAD ECONOMICA USD Millones

AÑO	TOTAL	Sector Petrolero	Subtotal Resto de Sectores	Agricultura Caza, Silvicultura y Pesca	Minas y Canteras (incluye carbón)	Manufacturas	Electricidad, Gas y Agua	Construcción	Comercio, Restaurantes y Hoteles	Transportes, Almacenamiento y Comunicaciones	Servicios Financieros y Empresariales 1/	Servicios Comunales
1994	1.446	135	1.312	21	47	536	5	25	113	249	300	15
1995	968	151	817	-2	-65	521	12	43	7	42	242	16
1996	TOTAL	778	2.333	37	51	731	517	20	79	125	755	19
1997	TOTAL	382	5.180	12	302	514	2.962	124	116	43	1.072	37
1998	TOTAL	92	2.737	24	-6	785	672	-52	191	263	665	195
	I TRIM	96	409	10	120	77	16	14	18	34	97	23
	II TRIM	-77	587	6	110	249	1	0	31	37	121	31
	III TRIM	-266	487	8	114	80	-196	-7	252	33	175	27
	IV TRIM	-264	536	7	119	99	-127	-8	33	85	281	47
1999	TOTAL	-511	2.019	30	464	505	-306	-1	334	189	674	129
	I TRIM	-92	479	-1	76	121	26	-2	1	66	185	8
	II TRIM	-37	639	0	90	138	-40	-8	-6	357	75	31
	III TRIM	-139	912	2	5	211	18	0	3	239	417	17

	IV												
	TRIM	<b>674</b>	-116	<b>790</b>	-2	335	85	9	-11	11	214	115	32
	TOTA												
2000	L	<b>2.436</b>	-384	<b>2.820</b>	0	507	556	13	-21	10	876	792	88
	I												
	TRIM	<b>554</b>	92	<b>463</b>	0	110	62	2	18	22	105	140	4
	II												
	TRIM	<b>1.042</b>	326	<b>715</b>	0	140	56	105	23	33	182	173	3
	III												
	TRIM	<b>234</b>	-2	<b>236</b>	7	128	76	-268	22	127	39	110	-3
	IV												
	TRIM	<b>712</b>	105	<b>607</b>	6	145	67	91	21	23	90	138	26
	TOTA												
2001	L	<b>2.542</b>	521	<b>2.021</b>	12	524	261	-71	84	205	416	560	30
	I												
	TRIM	<b>909</b>	227	<b>682</b>	0	97	54	69	-3	-2	370	82	14
	II												
	TRIM	<b>602</b>	206	<b>396</b>	-6	124	100	35	2	53	-8	86	10
	III												
	TRIM	<b>197</b>	-19	<b>217</b>	-1	106	57	18	-3	29	-13	11	13
	IV												
	TRIM	<b>426</b>	35	<b>391</b>	2	140	97	13	-1	36	-4	114	-7
	TOTA												
2002	L	<b>2.134</b>	449	<b>1.685</b>	-5	466	308	135	-4	116	345	293	31
	I												
	TRIM	<b>319</b>	20	<b>299</b>	1	138	69	19	-1	23	-4	49	4
	II												
	TRIM	<b>520</b>	132	<b>388</b>	2	154	79	10	-5	87	15	47	-1
	III												
	TRIM	<b>541</b>	112	<b>429</b>	2	156	82	32	-9	70	15	74	6
	IV												
	TRIM	<b>340</b>	14	<b>326</b>	3	179	59	7	6	41	-73	72	31
	TOTA												
2003	L	<b>1.720</b>	278	<b>1.443</b>	8	627	289	68	-8	222	-47	243	40
	I												
	TRIM	<b>682</b>	71	<b>610</b>	0	323	31	26	15	50	146	22	-1

	II												
	TRIM	<b>748</b>	196	<b>552</b>	3	296	34	22	23	48	84	41	2
	III												
	TRIM	<b>886</b>	175	<b>711</b>	0	342	73	38	18	53	120	71	-3
	IV												
	TRIM	<b>801</b>	54	<b>748</b>	1	286	151	3	17	52	132	111	-4
	TOTA												
2004	L	<b>3.116</b>	495	<b>2.621</b>	3	1.246	288	88	74	202	481	244	-6
	I												
	TRIM	<b>880</b>	173	<b>707</b>	3	564	38	10	25	68	37	-47	10
	II												
	TRIM	<b>1.600</b>	431	<b>1.169</b>	1	529	404	-34	39	84	10	115	21
	III												
	TRIM	<b>979</b>	270	<b>709</b>	1	519	260	-231	44	72	17	35	-9
	IV												
	TRIM	<b>6.776</b>	250	<b>6.526</b>	0	539	4.801	3	43	76	961	142	-38
	TOTA	<b>10.23</b>											
2005	L	<b>5</b>	1.125	<b>9.111</b>	5	2.151	5.502	-252	150	299	1.025	245	-16
	I												
	TRIM	<b>1.203</b>	348	<b>855</b>	-4	434	190	-5	38	103	140	-28	-13
	II												
	TRIM	<b>1.810</b>	590	<b>1.220</b>	-2	320	212	-69	47	118	431	156	6
	III												
	TRIM	<b>1.727</b>	529	<b>1.198</b>	2	488	237	61	50	111	92	155	2
	IV												
	TRIM	<b>2.011</b>	528	<b>1.483</b>	10	554	177	-55	23	169	401	196	8
	TOTA												
2006	L	<b>6.751</b>	1.995	<b>4.756</b>	6	1.796	815	-68	159	501	1.065	478	3
	I												
	TRIM	<b>2.026</b>	663	<b>1.364</b>	14	-1	842	6	49	246	52	150	7
	II												
	TRIM	<b>2.229</b>	1.282	<b>947</b>	4	-80	241	-28	62	275	61	403	10
	III												
	TRIM	<b>2.326</b>	710	<b>1.616</b>	11	531	392	14	56	96	121	386	9
	IV												
	TRIM	<b>2.305</b>	679	<b>1.626</b>	9	631	286	-121	56	163	167	420	14
	TOTA												
2007	L	<b>8.886</b>	3.333	<b>5.553</b>	39	1.081	1.760	-129	223	779	401	1.359	39

2008	I												
	TRIM	<b>2.718</b>	635	<b>2.082</b>	7	638	309	11	80	444	325	254	14
	II												
	TRIM	<b>2.346</b>	1.075	<b>1.272</b>	12	110	575	45	97	142	127	145	18
	III												
TRIM	<b>2.598</b>	609	<b>1.989</b>	9	664	400	49	132	201	212	296	27	
IV													
TRIM	<b>2.902</b>	1.030	<b>1.872</b>	8	378	412	51	79	230	314	388	12	
TOTA	<b>10.56</b>												
L	<b>4</b>	3.349	<b>7.215</b>	36	1.790	1.696	156	387	1.018	978	1.083	71	
2009	I												
	TRIM	<b>2.290</b>	638	<b>1.652</b>	4	412	431	40	49	72	172	458	15
	II												
	TRIM	<b>2.790</b>	978	<b>1.812</b>	3	1.001	226	31	50	148	156	183	14
	III												
TRIM	<b>1.959</b>	632	<b>1.328</b>	2	728	316	62	63	133	51	-69	42	
IV													
TRIM	<b>996</b>	391	<b>605</b>	9	872	287	-1.124	89	234	-53	275	15	
TOTA	<b>8.035</b>	2.637	<b>5.397</b>	18	3.014	1.260	-992	251	586	326	847	87	
2010	I												
	TRIM	<b>1.206</b>	349	<b>857</b>	3	594	121	28	63	11	57	-31	12
	II												
	TRIM	<b>1.945</b>	745	<b>1.200</b>	17	307	289	-136	60	78	97	453	34
	III												
TRIM	<b>2.349</b>	981	<b>1.368</b>	24	592	185	66	88	98	25	264	26	
IV													
TRIM	<b>931</b>	1.005	<b>-74</b>	14	345	-385	85	91	35	-535	230	46	
TOTA	<b>6.430</b>	3.080	<b>3.350</b>	58	1.838	210	43	302	221	-356	916	118	
	I												
	TRIM	<b>3.113</b>	951	<b>2.162</b>	19	602	227	109	119	300	673	115	-1
	II												
TRIM	<b>3.104</b>	1.498	<b>1.605</b>	57	598	241	137	116	226	273	25	-69	
III													
TRIM	<b>3.776</b>	1.004	<b>2.773</b>	34	452	409	58	121	1.088	341	364	-94	

	IV												
	TRIM	<b>4.654</b>	1.214	<b>3.439</b>	34	772	231	77	88	818	462	970	-13
	TOTA	<b>14.64</b>											
2011	L	<b>7</b>	4.667	<b>9.980</b>	144	2.424	1.108	381	444	2.432	1.749	1.473	-177
	I												
	TRIM	<b>3.533</b>	993	<b>2.540</b>	16	450	436	311	154	533	485	52	102
	II	<b>4.233</b>	2.446	<b>1.787</b>	5	884	112	84	63	269	129	175	66
	III	<b>3.328</b>	970	<b>2.357</b>	20	752	560	151	87	250	24	416	97
	IV	<b>3.946</b>	1.042	<b>2.904</b>	-25	418	816	86	98	324	549	552	87
	TOTA	<b>15.04</b>											
2012	L	<b>0</b>	5.451	<b>9.589</b>	17	2.504	1.925	632	401	1.375	1.187	1.196	352
	I												
	TRIM	<b>3.670</b>	968	<b>2.703</b>	38	930	304	65	26	460	326	475	78
	II	<b>4.015</b>	2.010	<b>2.005</b>	58	821	200	137	66	165	322	135	101
	III	<b>4.713</b>	983	<b>3.730</b>	67	772	1.019	127	147	205	539	755	98
	IV	<b>3.812</b>	1.151	<b>2.661</b>	130	585	614	65	119	345	231	523	49
	TOTA	<b>16.21</b>											
2013	L	<b>0</b>	5.112	<b>11.099</b>	293	3.108	2.138	394	358	1.175	1.418	1.889	327
	I												
	TRIM	<b>3.790</b>	816	<b>2.974</b>	33	951	615	36	135	23	526	592	64
	II	<b>4.945</b>	1.920	<b>3.026</b>	30	907	518	137	153	143	421	640	78
	III	<b>3.673</b>	1.094	<b>2.580</b>	110	279	783	194	178	138	436	508	-48
	IV	<b>3.760</b>	903	<b>2.857</b>	21	28	910	96	182	30	598	903	89
	TOTA	<b>16.16</b>											
2014	L	<b>9</b>	4.732	<b>11.437</b>	194	2.165	2.826	463	648	334	1.981	2.643	183
	I												
	TRIM	<b>3.299</b>	1.036	<b>2.263</b>	49	515	807	47	69	504	-313	510	75



	II												
	TRIM	<b>4.082</b>	1.110	<b>2.972</b>	62	296	753	50	218	437	281	799	76
	III												
	TRIM	<b>2.210</b>	688	<b>1.523</b>	27	-88	582	52	201	322	203	177	46
	IV												
	TRIM	<b>2.133</b>	-267	<b>2.400</b>	56	-116	495	125	206	287	559	749	39
	TOTA	<b>11.72</b>											
2015	L	<b>4</b>	2.566	<b>9.157</b>	194	608	2.638	274	693	1.551	730	2.235	235
	I												
	TRIM	<b>4.684</b>	433	<b>4.251</b>	57	-15	408	2.414	133	140	627	404	84
	II												
	TRIM	<b>3.638</b>	941	<b>2.697</b>	70	-14	553	566	166	239	327	681	109
	III												
	TRIM	<b>2.256</b>	383	<b>1.873</b>	70	-31	528	540	164	72	66	449	14
	IV												
	TRIM	<b>3.269</b>	629	<b>2.640</b>	95	-128	355	141	150	456	338	1.107	126
	TOTA	<b>13.84</b>											
2016	L	<b>8</b>	2.386	<b>11.461</b>	292	-187	1.844	3.661	613	907	1.358	2.641	334
	I												
	TRIM	<b>2.513</b>	431	<b>2.082</b>	59	143	782	103	141	169	177	445	63
	II												
	TRIM	<b>2.526</b>	997	<b>1.530</b>	54	415	911	168	-132	153	-180	-21	160
	III												
	TRIM	<b>4.992</b>	408	<b>4.584</b>	49	215	389	113	157	130	2.879	579	73
	IV												
	TRIM	<b>3.805</b>	1.270	<b>2.534</b>	52	381	286	29	132	243	418	904	90
	TOTA	<b>13.83</b>											
2017	pr	<b>7</b>	3.106	<b>10.730</b>	214	1.155	2.368	413	298	694	3.294	1.908	387
	I												
	TRIM	<b>2.007</b>	483	<b>1.524</b>	32	309	167	65	127	224	27	482	91
	II												
	TRIM	<b>3.846</b>	861	<b>2.985</b>	67	571	756	-245	59	333	583	765	95
	III												
	TRIM	<b>2.799</b>	177	<b>2.622</b>	58	410	-237	126	177	289	537	1.187	75
	IV												
	TRIM	<b>2.883</b>	1.019	<b>1.864</b>	45	110	623	196	148	301	403	-76	115
	TOTA	<b>11.53</b>											
2018	p	<b>5</b>	2.540	<b>8.995</b>	202	1.401	1.310	141	511	1.146	1.550	2.358	377

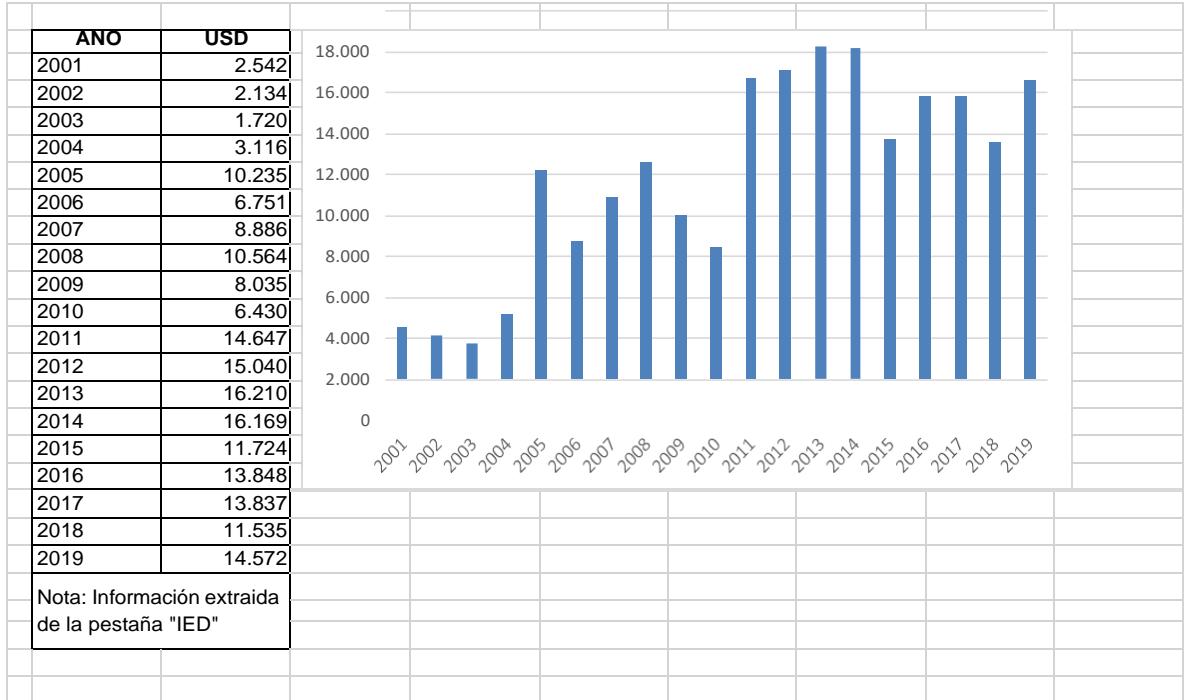
2019	I												
	TRIM	<b>3.385</b>	835	<b>2.550</b>	72	524	467	174	150	296	199	517	150
	II												
	TRIM	<b>4.119</b>	733	<b>3.386</b>	83	738	554	44	135	351	265	1.028	188
	III												
	TRIM	<b>3.269</b>	717	<b>2.552</b>	119	244	287	72	290	219	329	910	81
	IV												
	TRIM	<b>3.800</b>	470	<b>3.329</b>	85	287	274	26	273	1.343	416	474	152
	TOTA	<b>14.57</b>											
p	L	<b>2</b>	2.755	<b>11.817</b>	359	1.793	1.582	316	848	2.209	1.209	2.929	571
2020	I												
p	TRIM	<b>3.589</b>	590	<b>2.999</b>	55	513	329	668	172	286	142	496	339

Fuente: Banco de la República, Subgerencia de Política Monetaria e Información Económica - Balanza de Pagos

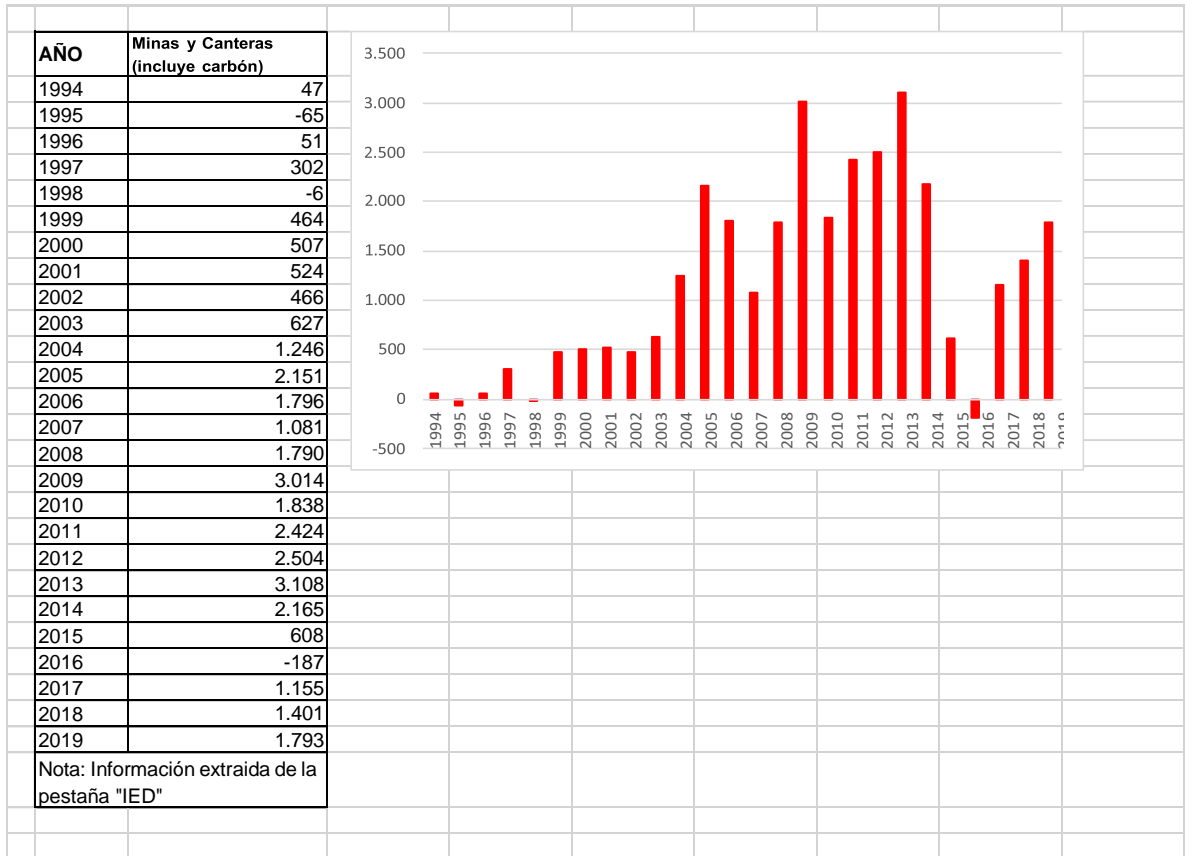
pr: Preliminar

1/ Comprende las actividades auxiliares de la intermediación financiera y las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler

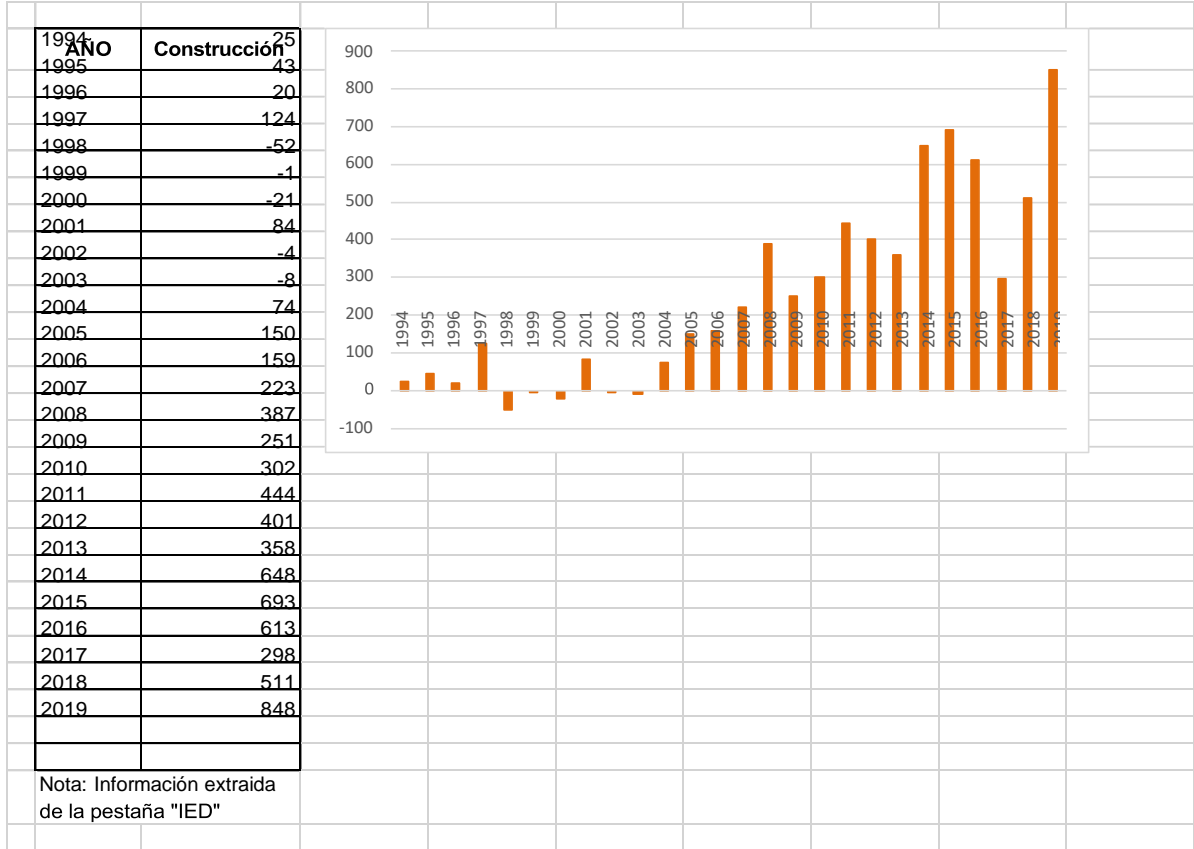
## ANEXO B IED TOTAL



## ANEXO C IED MINERÍA



## ANEXO D IED CONSTRUCCIÓN



## ANEXO E IDCE

