

## **Modelo cualitativo para estudiar la internacionalización de las multilatinas colombianas**

**Ramón Javier Mesa Callejas  
Mauricio Lopera Castaño  
Paola Melisa Valencia Guzmán  
Mónica Andrea Álvarez Marín  
Paula Andrea Uribe Polo**

Este artículo, es una versión en borrador, derivada del proyecto de investigación titulado “Caracterización de la inversión colombiana en el exterior: el caso de las multilatinas nacionales”, financiado por el comité de apoyo para investigación –CODI- de la Universidad de Antioquia y liderado por el grupo de investigación en Macroeconomía Aplicada de la misma institución.



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

**FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE  
ECONOMÍA**

**Medellín - Colombia**

*Modelo cualitativo para estudiar la internacionalización de las multilatinas colombianas*<sup>1</sup>

**Ramón Javier Mesa Callejas\***  
**Mauricio Lopera Castaño\*\***  
**Paola Melisa Valencia Guzmán\*\*\***  
**Mónica Andrea Álvarez Marín\*\*\*\***  
**Paula Andrea Uribe Polo\*\*\*\*\***

*Introducción – I. Marco analítico de la internacionalización de las empresas de economías en desarrollo – II. Diseño de investigación – III. Análisis de los resultados – IV. Discusión: proposiciones y modelo de estudio – V. Conclusiones – VI. Limitaciones y futuras investigaciones – Bibliografía*

## Resumen

Este trabajo examina la internacionalización de las multilatinas colombianas en la última década y propone un modelo de estudio cualitativo de este fenómeno a partir de tres aspectos importantes: patrones de expansión, beneficios alcanzados y riesgos e incertidumbre derivados de la inversión en el exterior de las compañías colombianas. Utilizando una muestra de 14 estudios de caso correspondientes a multilatinas de diferentes sectores productivos, contrastamos con los directivos de estas compañías, la percepción que tienen frente a estos tres asuntos en particular. En general, los hallazgos sugieren un perfil de expansión influenciado por la oportunidad del entorno, el aprendizaje exportador y las mejoras en la productividad. Igualmente, como beneficios importantes se destacan las transformaciones organizativas en las empresas, la rentabilidad del negocio y el conocimiento de los mercados. Adicionalmente, a nivel de los riesgos, las ventajas competitivas que enfrentan las empresas de economías en desarrollo cuando actúan en entornos complejos y con alto riesgo. Estas particularidades permiten sugerir un modelo de estudio que comprende la expansión, los aprendizajes y la gestión de riesgo, con algunos

---

<sup>1</sup> Este artículo, es una versión en borrador, derivada del proyecto de investigación titulado “Caracterización de la inversión colombiana en el exterior: el caso de las multilatinas nacionales”, financiado por el comité de apoyo para investigación –CODI– de la Universidad de Antioquia y liderado por el grupo de investigación en Macroeconomía Aplicada de la misma institución. Agradecemos los comentarios.

\* Profesor, Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia (Colombia), Escuela de Economía, Universidad Nacional de Colombia. ramon.mesa@udea.edu.co

\*\* Profesor, Departamento de Matemática, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia. mlopera1@gmail.com

\*\*\* Economista, Asistente de Investigación, Grupo de investigación en Macroeconomía Aplicada, Universidad de Antioquia. economelissa@gmail.com

\*\*\*\* Estudiante de Maestría en formación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia. mandrea.alvarezm@gmail.com

\*\*\*\*\* Estudiante de pregrado en formación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia. paula.uribep@udea.edu.co

elementos comunes de las teorías clásicas de la internacionalización, donde la adaptación, extensión e incluso combinación de teorías y modelos proporcionan bases para explicar, interpretar y analizar la expansión internacional de las multilatinas colombianas observadas.

**Palabras clave:** inversión extranjera directa, empresas multinacionales de mercados emergentes, internacionalización, multilatinas.

### **Abstract**

This paper examines the colombian multilatinas internationalization in the last decade and proposes a qualitative study model of this phenomenon, based on three important aspects: Expansion patterns, Achieved benefits and Risk as uncertainty derived from investment abroad by colombian companies. Using a sample of 14 case studies, corresponding to multilatinas from different productive sectors, we contrasted with the managers of these companies, the perception they have regarding these particular three issues. In general, the findings suggest an expansion profile influenced by the environment opportunity, export learning and improvements in productivity, as well as important benefits such as organizational transformations in companies, business profitability and knowledge of the markets. In addition, at the risk level, the competitive advantages faced by companies in developing economies when they operate in complex and high-risk environments. These particularities allow us to suggest a study model that includes both expansion, learning and risk management to some common elements of classical internationalization theories, where the adaptation, extension and even combination of theories and models, provide bases to explain and interpret the international expansion of the Colombian multilatinas observed.

**Key words:** foreign direct investment, multinational companies of emerging markets, internationalization, multilatinas

**Clasificación JEL:** F21, F23, F29

## Introducción

El extraordinario dinamismo de las salidas de capital productivo de las economías en desarrollo en este siglo les ha dado un protagonismo notable a las empresas internacionales de estos países. El tema de las multinacionales de las economías en desarrollo ha resurgido con renovado ímpetu en los últimos años (Financial Times, 2016; Cuervo-Cazurra, 2012; The Economist, 2008), no sólo porque el número de estas empresas viene en alza, sino también porque ha aumentado la discusión académica en la literatura de los negocios internacionales en torno a si estas inversiones representan un nuevo fenómeno que requiere de nuevas teorías, o si los marcos teóricos existentes generados en las economías avanzadas pueden explicar esta dinámica de expansión (Hennart, 2012). En el caso de las compañías de América Latina, su proceso de expansión ha llevado al reconocimiento del concepto de multilatinas, señalando que son empresas con origen en economías de la región, con operaciones fuera de su país de origen (Cuervo-Cazurra, 2008, 2010).

A partir de lo anterior, el propósito de este trabajo es examinar el proceso de internacionalización de las multilatinas colombianas en la última década, y proponer un modelo de estudio cualitativo a partir de tres aspectos en particular: patrones de expansión, beneficios alcanzados y riesgos e incertidumbre derivadas de este proceso. En este sentido, mediante un enfoque de tipo de caso para una muestra de multilatinas nacionales de diferentes sectores y tamaños, intentamos indagar la percepción que tienen los directivos de estas compañías sobre estos tres asuntos. Esto representa una de las contribuciones de este trabajo ante la escasez de estudios en el país y la falta de evidencia empírica que permita profundizar en las características que explican los factores de inserción en el exterior de las multilatinas colombianas. Igualmente, los hallazgos encontrados permiten comprender a nivel teórico algunos atributos comunes de la internacionalización de las empresas en Colombia, los cuales pueden contribuir a la discusión a nivel mundial sobre los mecanismos de inserción en los mercados globales de las empresas de economías en desarrollo y su relación con el modo como lo hacen las multinacionales de países avanzados.

En este orden de ideas, la experiencia de medir la percepción de los empresarios a través de estudios de caso resulta novedosa por la posibilidad de desarrollar constructos, medidas y tesis teóricas que permiten validar o no las teorías vigentes (Eisenhardt y Graebner, 2007). De esta forma, a partir de la recolección de información de 14 multilatinas colombianas, de un listado de 50 empresas identificadas en este trabajo, elaboramos un grupo de seis proposiciones que nos permiten caracterizar, a través de los perfiles de las respuestas y las categorías encontradas, un enfoque para estudiar las multilatinas nacionales estableciendo un modelo que comprende: expansión, aprendizaje y gestión de riesgo. En el ámbito local, este trabajo representa una novedad por el listado identificado de empresas multilatinas, el cual se constituye en un aporte a la medición en Colombia de este tipo de empresas, ante la ausencia de una base de datos homogénea y pública que permita precisar cuántas compañías existen en el país con estas características.

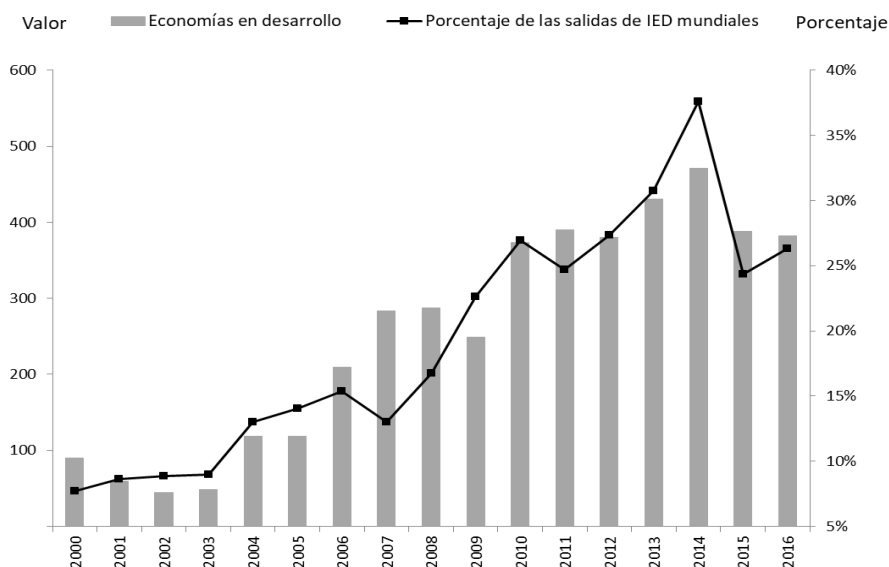
Para desarrollar esto, el estudio se divide en cuatro partes, además de la introducción y las conclusiones. En la primera se presenta un marco analítico de la internacionalización de las

empresas de economías en desarrollo. En la segunda, se presenta el diseño metodológico implementado el cual incluye el marco de investigación, la recopilación de los datos y las estrategias de observación de los datos. En la tercera parte, se presenta el análisis de los resultados al igual que las proposiciones que se derivan y el modelo de estudio que se propone. Finalmente, en la cuarta parte, se presentan las conclusiones, incluyendo las limitaciones del estudio y la agenda futura de investigación en este campo.

## I. Marco analítico de la internacionalización de las empresas de economías en desarrollo

El ámbito de estudio de las empresas multinacionales de mercados emergentes (EMMEs) adquiere una dimensión importante, en la medida que se han intensificado de manera significativa las salidas de capital de estos países durante este siglo, convirtiéndose en actores claves de la Inversión Extranjera Directa –IED- y en grandes protagonistas en la economía mundial.

**Figura 1. Economías en desarrollo: salidas de IED. 2000-2016**  
(En miles de millones de dólares y porcentaje)



Fuente: UNCTAD.

Prueba de lo anterior es que entre 2000 y 2014, los mercados emergentes generaron la mayor parte del crecimiento económico del mundo y una proporción creciente de los flujos comerciales y de inversión (Ciravegna et al., 2016). La Figura 1 muestra la evolución que han tenido las salidas de capital de las EMMEs desde 2000, representando en 2014 más de un tercio de las salidas mundiales de IED, frente al 13% en 2007 (UNCTAD, 2015, p. 7). Dos asuntos importantes se pueden destacar de este proceso de expansión: el aumento del

número de empresas en todas las regiones del planeta y la discusión académica en la literatura de la economía y los negocios internacionales.

## 1. La expansión de las EMMEs

Con respecto al primer asunto, el número de empresas multinacionales en Asia con más de US\$1 billón en ingresos anuales aumentó seis veces entre 2003 y 2013, mientras que, en América Latina, África y Oriente Medio, el crecimiento fue más lento, pero importante. En el mismo período, había alrededor de 700 corporaciones en estas regiones con ingresos anuales de más de US\$ 1billon en 2013, el doble de la década anterior (Financial Times, 2016). En general, entre 2004 y 2013, el número de empresas de economías en desarrollo incluidas entre las 2.000 mayores del mundo publicadas por Forbes aumentó de 333 a 636, principalmente de los países denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China), así como de Corea, Hong Kong, Taiwán, México y Sudáfrica (Cepa, 2013). En relación con esto, del listado de las 50 transnacionales de países en desarrollo más importantes del mundo por ventas totales en 2016, el 72% correspondiente a 36 compañías multinacionales tenían su origen en los BRIC (Tabla 1).

Una característica que sobresale de ese listado es que el 24% de estas empresas están ancladas en el sector de hidrocarburos y son de naturaleza pública. Estas compañías, especialmente las de los BRIC, han intentado asegurar el suministro de materias primas para las actividades de transformación primaria, base de su estrategia de industrialización, con la idea de abastecer los mercados internos y fortalecer su capacidad de exportación de manufacturas (CEPAL, 2013).

En general, la operación internacional de estas empresas se manifiesta de diversas formas e involucra, en la mayoría de las veces, filiales, alianzas, plantas de producción, oficinas de representación, franquicias y compra de empresas, entre otros modos de entrada. Aunque este grupo de empresas referenciadas son grandes y altamente diversificadas en muchas industrias, cada vez es mayor el número de compañías pequeñas con productos concentrados. Un ejemplo es el caso de la empresa de alimentos Jollibee de Filipinas, una marca de comidas rápidas en todo el mundo, que adquirió el 40% de participación de Smashburger, una de las principales marcas de hamburguesas en los Estados Unidos (Financial Times, 2016).

**Tabla 1. Economías en desarrollo: las 50 mayores empresas transnacionales, por ventas totales, 2016 (En miles de millones de dólares)**

	Empresa	País	Sector	Ventas
1	Sinopec - China Petrochemical Corporation	China	Hidrocarburos	267,5
2	China National Petroleum Corporation	China	Hidrocarburos	262,6
3	Samsung Electronics Co., Ltd.	República de Corea	Equipo eléctrico y electrónico	174
4	Hon Hai Precision Industries	Provincia china de Taiwán	Equipo eléctrico y electrónico	135,1
5	China Mobile (Hong Kong) Ltd.	Hong Kong	Telecomunicaciones	107,1

		(Región Administrativa Especial de China)		
6	<b>China Railway Construction Corporation Ltd.</b>	China	Construcción	94,9
7	<b>Gazprom JSC</b>	Federación de Rusia	Hidrocarburos	91,4
8	<b>Odebrecht Group</b>	Brasil	Construcción	89,8
9	<b>Petrobras</b>	Brasil	Hidrocarburos	81,4
10	<b>Hyundai Motor Company</b>	República de Corea	Automotor	80,7
11	<b>Huawei Electric</b>	China	Equipo eléctrico y electrónico	78,5
12	<b>China Resources Enterprises Ltd.</b>	Hong Kong (Región Administrativa Especial de China)	Hidrocarburos	75,8
13	<b>Lukoil OAO</b>	Federación de Rusia	Hidrocarburos	74,6
14	<b>China Communications Construction</b>	China	Telecomunicaciones	70,8
15	<b>China National Offshore Oil Corp. (CNOOC)</b>	China	Hidrocarburos	65,9
16	<b>China Minmetals Corp.</b>	China	Metales y productos metálicos	65,5
17	<b>Sinochem Group</b>	China	Hidrocarburos	59,5
18	<b>Aviation Industry Corporation of China</b>	China	Aeronáutico	55,3
19	<b>Formosa Plastics Group</b>	Provincia china de Taiwán	Químico	55,2
20	<b>Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)</b>	Venezuela (República Bolivariana de)	Hidrocarburos	54,7
21	<b>CITIC Group</b>	China	Diversificado	52,9
22	<b>América Móvil SAB de CV</b>	México	Telecomunicaciones	52,2
23	<b>Petronas - Petroliam Nasional Bhd</b>	Malasia	Hidrocarburos	49,5
24	<b>JBS S.A.</b>	Brasil	Alimentos, bebidas y tabaco	48,8
25	<b>PTT Global Chemical</b>	Tailandia	Químico	48,7
26	<b>LG Electronics Inc.</b>	República de Corea	Equipo eléctrico y electrónico	47,7
27	<b>Noble Group Ltd.</b>	Hong Kong (Región Administrativa Especial de China)	Comercio	46,5
28	<b>POSCO</b>	República de Corea	Metales y productos metálicos	45,6
29	<b>Kia Motors</b>	República de Corea	Automotor	45,4
30	<b>China National Chemical Corporation</b>	China	Químico	45,2
31	<b>Lenovo Group Ltd.</b>	China	Equipo eléctrico y electrónico	42,6
32	<b>Wilmar International Ltd.</b>	Singapur	Alimentos, bebidas y tabaco	41,4
33	<b>Tata Motors Ltd.</b>	India	Automotor	41,2
34	<b>Jardine Matheson Holdings Ltd.</b>	Hong Kong (Región Administrativa Especial de China)	Diversificado	37,1
35	<b>Hutchison Whampoa Ltd.</b>	Hong Kong (Región Administrativa Especial de China)	Diversificado	33,5
36	<b>Zhejiang-Geely-Holding-Group</b>	China	Automotor	31,4
37	<b>China Ocean Shipping (Group) Company</b>	China	Transporte y almacenaje	29,7
38	<b>Vale S.A.</b>	Brasil	Minería	29,4
39	<b>Quanta Computer Inc.</b>	Provincia china de Taiwán	Equipo eléctrico y electrónico	27,7
40	<b>Flextronics International Ltd.</b>	Singapur	Equipo eléctrico y electrónico	23,8
41	<b>Compal Electronics Inc.</b>	Provincia china de Taiwán	Otros bienes de consumo	23,8
42	<b>Fomento Económico Mexicano SAB</b>	México	Alimentos, bebidas y tabaco	20,9
43	<b>Oil and Natural Gas Corp. Ltd.</b>	India	Hidrocarburos	19,9
44	<b>Wistron Corp.</b>	Provincia china de Taiwán	Otros bienes	19,2
45	<b>Li &amp; Fung Ltd.</b>	Hong Kong (Región Administrativa Especial de China)	Comercio	16,8
46	<b>Tata Steel Ltd.</b>	India	Metales y productos metálicos	16,1
47	<b>Cencosud</b>	Chile	Comercio	15,3
48	<b>Sasol Ltd.</b>	Sudáfrica	Químico	11,8

49	Sistema JSFC	Federación de Rusia	Telecomunicaciones	10,8
50	VimpelCom Ltd.	Federación de Rusia	Telecomunicaciones	8,9

Fuente: Elaboración de los autores basado en CEPAL (2013), utilizando información de Forbes Global 2000 Leading Companies (2017) y Fortune Global 500 (2017). Para PDVSA-Petróleos de Venezuela S.A. y Odebrecht Group se utilizaron los informes de gestión de 2015.

## 2. Discusión académica del papel de las EMMEs

La teoría de la internacionalización es el marco de referencia para explicar los procesos de expansión a nivel global de las empresas multinacionales, con una larga tradición teórica, empírica y conceptual, desde la perspectiva de la economía y la teoría de la empresa, a partir de las obras clásicas de Dunning (1958, 2000), Hymer (1960) y Vernon (1966). Estas teorías se han concentrado en responder interrogantes que explican desde las razones que motivan la expansión en el exterior de las compañías y la selección de mercados, pasando por las etapas que las llevan a un nivel mayor de internacionalización, hasta incluso las interacciones continuas que se generan con las empresas y sus redes a partir de la transmisión de información que se establece por mecanismos interpersonales.

La mayoría de teorías se han agrupado bajo tres enfoques: económico, de procesos y de redes. En el enfoque económico, se destacan los aportes de los autores clásicos anteriormente mencionados, desde una orientación basada en una combinación de factores de localización, ventajas específicas de las empresas y elementos de costos de transacción. En el de procesos, se incluye la internacionalización como resultado del compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos de las empresas y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores, destacándose el modelo de Uppsala y el ciclo de vida del producto de Vermon como los más representativos. En el marco de redes, encontramos los procesos de internacionalización como consecuencia natural de las redes organizativas y sociales de las empresas, tal como lo plantean Johanson y Mattson (2015). Estos enfoques han servido para explicar a nivel teórico la ruta que han seguido las empresas multinacionales de las economías avanzadas en sus procesos de internacionalización en los últimos 50 años.

Bajo estos tres enfoques, el auge que han tenido las EMMEs, sobre todo en la última década del siglo anterior, ha puesto en evidencia la capacidad de estas teorías para explicar la dinámica de expansión de estas empresas, cuyo origen está anclado en importantes economías emergentes (Verbeke y Kano, 2015, p. 416).

Autores como Mathews (2006), Luo y Tung (2007), Guillén y García-Canal (2009) y Madhok y Keyhani (2012), entre otros, se ubican en el enfoque que sostienen que las EMMEs se comportan de manera diferente a las empresas multinacionales de economías avanzadas y, por tanto, requieren nuevas teorías y modelos para explicar su comportamiento. Por ejemplo, Mathews (2006) plantea que las características innovadoras que comparten las EMMEs a nivel de innovación estratégica e innovación organizacional encajan particularmente bien con las características de las economías emergentes de Asia y el



Pacífico. Del mismo modo, destaca nuevos factores de atracción asociados con la vinculación de recursos, el apalancamiento y el aprendizaje.

Por otra parte, en la idea de Luo y Tung (2007), la perspectiva de utilizar la inversión en el exterior como trampolín para competir con las multinacionales de economías avanzadas permite disminuir la brecha entre las economías avanzadas y en desarrollo. Por su parte, Guillén y García-Canal (2009) argumentan que, a pesar de tener ventajas competitivas débiles, las EMMEs poseen fuertes capacidades políticas y una alta capacidad de adaptación de las organizaciones en ambientes complejos, lo cual ha facilitado su internacionalización acelerada. Finalmente, Madhok y Keyhani (2012) plantean que la aparición de economías emergentes, así como firmas multinacionales de las economías emergentes, ofrece una oportunidad para revitalizar los negocios internacionales ofreciendo una perspectiva teórica diferente, a partir de la internacionalización de las EMMEs por la vía de la adquisición de compañías en las economías avanzadas.

En contraste con estas ideas, Rugman (2008), Narula (2012) y Verbeke y Kano (2015), entre otros, demuestran que la teoría de negocios internacionales existente explica completamente la naturaleza de una amplia gama de fenómenos empresariales internacionales y el posicionamiento de las EMMEs. Rugman (2008) argumenta que estas empresas tienden a carecer de capacidad de gestión avanzada en la generación de conocimiento interior y en la integración de sistemas requeridos para desarrollar sus ventajas específicas a través de una red de filiales. Incluso, señala que las EMMEs no se han expandido en el extranjero sobre la base de sus ventajas específicas como firmas, sino sobre la base de las ventajas específicas que poseen como países ligadas con recursos naturales abundantes y mano de obra barata. Por su parte, Verbeke y Kano (2015) señalan que, desde la perspectiva de la historia empresarial, las EMMEs en realidad no son un fenómeno nuevo, y que etiquetarlas como tal oscurece la verdadera naturaleza de su comportamiento económico. En esta misma línea, Narula (2012) sostiene que las empresas exitosas (independientemente de su nacionalidad) explorarán cada vez más la internacionalización, pero la condición previa básica - la de poseer activos competitivos - sigue siendo la misma, con lo cual no hay razones para creer que esto pueda ocurrir de manera desproporcionada con las EMMEs.

Un punto medio en este debate lo representan, por ejemplo, Cuervo-Cazurra (2008, 2011, 2012), Hennart (2012), Luo y Lu Wang (2012), y Ramamurti (2009, 2012), quienes piensan que las EMMEs pueden contribuir a la modificación de las teorías existentes y convertirse en un importante laboratorio para modificar los supuestos y los límites de los modelos tradicionales de la internacionalización para adaptarlos a las realidades de las EMMEs. En suma, esta posición teórica reconoce que las EMMEs sí tienen ventajas específicas, pero estas son algo diferente de las que poseen las empresas multinacionales establecidas en las economías avanzadas de Europa, Estados Unidos y Japón (Hennart, 2012). Algunas de estas ventajas hacen que las EMMEs sean bastante heterogéneas, en vista de que han surgido en contextos globales diferentes, algunos de ellos complejos, razón por la cual la operación de estas empresas en el exterior se convierte en una virtud cuando lo hacen en países con elevado riesgo y con entornos institucionales poco desarrollados (Cuervo-Cazurra, 2008; Ramamurti, 2009, 2012).

Este conocimiento para manejar la complejidad y la diversidad en las condiciones de competencia y entorno institucional sustenta la llamada internacionalización no secuencial de las EMMEs, propuesta por Cuervo-Cazurra (2011). Por otro lado, muchas EMMEs responden a la competencia de las empresas multinacionales extranjeras en el mercado interno, y buscan ponerse al día en tecnología y mejores prácticas mediante la expansión de sus operaciones en los mercados extranjeros (Cuervo-Cazurra, 2012). A nivel de síntesis, la Tabla 2 presenta un resumen de los principales rasgos que se desprenden del proceso de internacionalización que se observa entre las EMMEs y las empresas multinacionales tradicionales de las economías avanzadas, el cual muestra algunas diferencias conceptuales importantes que no están explicadas en las teorías tradicionales de la internacionalización.

**Tabla 2: Las multinacionales de mercados emergentes comparadas con las multinacionales tradicionales**

<b>Dimensión</b>	<b>Multinacionales de mercados emergentes</b>	<b>Multinacionales tradicionales</b>
<b>Velocidad de internacionalización</b>	<b>Acelerada</b>	<b>Gradual</b>
<b>Ventajas competitivas</b>	<b>Débiles</b> Es preciso un perfeccionamiento de los recursos	<b>Fuertes</b> La compañía posee los recursos de forma interna
<b>Habilidades políticas</b>	<b>Fuertes</b> Compañías acostumbradas a entornos políticos inestables	<b>Débiles</b> Compañías acostumbradas a entornos políticos estables
<b>Camino de expansión</b>	<b>Doble</b> Entrar en países en desarrollo para conseguir acceso al mercado y en países desarrollados para mejorar los recursos	<b>Único</b> De países menos distantes a más distantes geográficamente
<b>Métodos de entrada preferidos</b>	<b>Crecimiento externo</b> Alianzas, Joint ventures y adquisiciones	<b>Crecimiento interno</b> Filiales de propiedad estatal
<b>Adaptabilidad organizativa</b>	<b>Alta</b> Por su reciente y relativamente limitada presencia internacional	<b>Baja</b> Por lo arraigado de su estructura y su cultura

Fuente: García-Canal y Guillen (2012). ““*The Rise of the New Multinationals* “. En: *Reinventing the Company in the Digital Age*”, Table 1, p. 9.

### 3. Empresas multinacionales latinoamericanas: las multilatinas

Las EMMEs latinoamericanas han alcanzado un comportamiento sorprendente en las últimas dos décadas, logrando su internacionalización de forma exponencial, en algunos casos, denotando estrategias agresivas e innovadoras que las ha llevado a sobrepasar a sus competidores, a tal punto que muchas de sus multinacionales se han convertido en líderes mundiales de la industria a la que pertenecen (Ciravegna et al., 2016).

En la actualidad, utilizando el ranking de América Economía por ventas totales para 2016 (Tabla 3), entre las 50 mayores empresas multilaterales de la región, el 62% proceden de Brasil (17) y México (14), y concentran el 67,6% de las ventas totales para ese año, correspondiente al 45,1% para las empresas de Brasil y el 22,5% para las de México. El resto de multilaterales tienen su origen en Chile (7), Colombia (7), Argentina (4) y Venezuela (1). Del total de las ventas, el 48% de los ingresos están concentrados en los sectores de extracción y transformación de materias primas asociadas con petróleo, gas, minería, siderúrgicas y petroquímicas, siendo la mayoría de las empresas de naturaleza pública. El 20,5% de las ventas corresponden a multilaterales prestadoras de servicios en los renglones de telecomunicaciones, finanzas, aerotransporte, entretenimiento y comercio minorista (Tabla 3).

**Tabla 3. América Latina: las 50 mayores empresas multilaterales, por ventas totales, 2016 (Ventas en millones de dólares, 2015)**

RK	Empresa	País	Sector	Ventas	Países
1	Petrobras	Brasil	Petróleo/Gas	90.238,8	19
2	PDVSA	Venezuela	Petróleo/Gas	88.554,0	5
3	América Móvil	México	Telecomunicaciones	51.694,7	18
4	Grupo JBS	Brasil	Alimentos	45.707,3	17
5	Banco Itaú	Brasil	Finanzas	25.814,6	18
6	Vale	Brasil	Minería	23.987,7	8
7	Ultrapar Participações	Brasil	Hidrocarburos	21.225,9	9
8	Empresas Copec	Chile	Multisector	18.109,8	15
9	FEMSA	México	Bebidas/Licores	18.013,0	5
10	Cencosud	Chile	Retail	15.495,9	5
11	Grupo Alfa	México	Multisector	14.932,3	26
12	Cosan	Brasil	Bio energía	13.383,9	4
13	Braskem	Brasil	Petroquímica	13.265,7	11
14	AmBev	Brasil	Bebidas/Licores	13.107,8	19
15	Grupo Bimbo	México	Alimentos	12.671,2	23
16	Gerdau	Brasil	Siderurgia/Metalurgia	12.227,1	15
17	YPF	Argentina	Petróleo/Gas	12.014,7	3
18	Falabella	Chile	Retail	10.938,2	9
19	LATAM	Chile/ Brasil	Aerotransporte	9.713,0	18
20	BRF Foods	Brasil	Alimentos	9.033,1	19
21	Coca-Cola FEMSA	México	Bebidas/Licores	8.807,9	8
22	Grupo México	México	Minería	8.198,6	9
23	Ternium	Argentina	Siderurgia/Metalurgia	7.877,4	14
24	Oi Telemar	Brasil	Telecomunicaciones	7.674,4	3
25	Tenaris	Argentina	Siderurgia/Metalurgia	7.100,8	14
26	ENAP	Chile	Petróleo/Gas	6.351,0	4
27	Copersucar	Brasil	Agroindustria	5.887,8	5
28	Mexichem	México	Petroquímica	5.708,0	37
29	Embraer	Brasil	Aeroespacial	5.695,9	12
30	Sigma	México	Alimentos	5.409,1	17
31	Marfrig	Brasil	Alimentos	5.300,3	8
32	Arauco	Chile	Forestal/Celulosa	5.146,7	6
33	Grupo Carso	México	Multisector	5.100,2	20
34	Grupo Televisa	México	Medios	5.090,3	4
35	Bancolombia	Colombia	Finanzas	4.867,9	10

36	<b>CMPC</b>	Chile	Forestal/Celulosa	4.841,0	7
37	<b>Grupo Sura</b>	Colombia	Finanzas	4.430,0	11
38	<b>Terpel</b>	Colombia	Petróleo/Gas	4.429,5	6
39	<b>Arca Continental</b>	México	Bebidas/Licores	4.419,8	6
40	<b>Grupo Elektra</b>	México	Siderurgia/Metalurgia	4.387,9	7
41	<b>Avianca-Taca</b>	Colombia /El Salvador	Aerotransporte	4.361,3	22
42	<b>Grupo EPM</b>	Colombia	Multisector/Energía	4.333,0	7
43	<b>Cía. Siderúrgica Nacional</b>	Brasil	Siderurgia/Metalurgia	4.301,5	4
44	<b>Nemak</b>	México	Automotriz/Autopartes	4.098,2	12
45	<b>Votorantim Cimentos</b>	Brasil	Cemento	3.940,8	10
46	<b>Grupo Argos</b>	Colombia	Cemento	3.821,7	14
47	<b>GRUMA</b>	México	Alimentos	3.369,1	18
48	<b>Arcos Dorados</b>	Argentina	Entretención	2.930,4	10
49	<b>Grupo Nutresa</b>	Colombia	Alimentos	2.895,8	4
50	<b>Suzano Papel e Celulose</b>	Brasil	Forestal/Celulosa	2.868,6	7

Fuente: Ranking de Multilatinas 2016. América Economía.

En general, desde una perspectiva teórica, el proceso de expansión de las multilatinas sigue un patrón similar al propuesto por el paradigma ecléctico de la producción internacional, aunque no sobre la base de la ventaja de propiedad, sino con el propósito de acceder a recursos estratégicos, motivadas por objetivos de aprendizaje que les permitan avanzar en materia tecnológica y en conocimientos de mercados. Lo anterior se acompaña por la necesidad de diversificar el riesgo, dado que actúan en entornos complejos y con desarrollos institucionales débiles, lo que les permite poder contrarrestar la rápida apertura de la competencia extranjera como resultado de la desregulación y la privatización, y ante el papel limitado de los gobiernos para atender tareas de promoción (CEPAL, 2013).

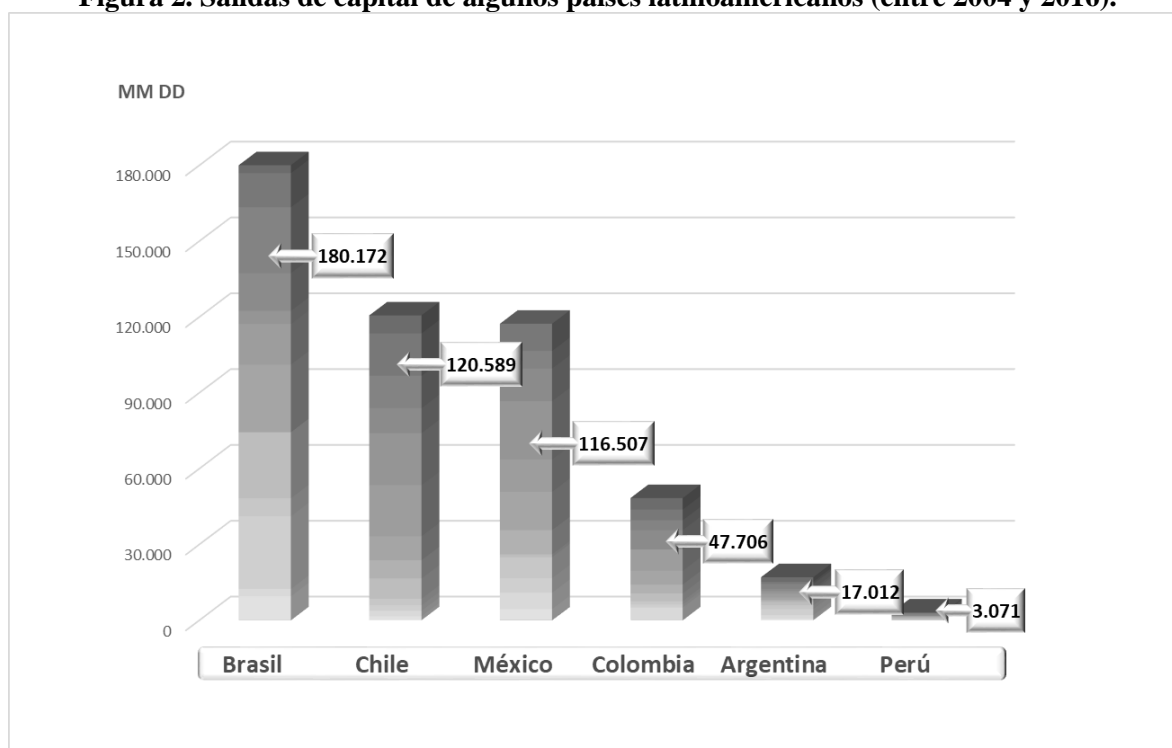
Finalmente, el destino geográfico de las inversiones de las EMMEs latinoamericanas se ha concentrado mayoritariamente en la propia región, básicamente por la importancia que representa, además de las redes étnico-culturales (inmigrantes hispanos en los Estados Unidos), el acceso preferencial a los mercados receptores a través de acuerdos de integración subregional, los tratados de libre comercio y los acuerdos para la promoción y protección de inversiones, junto a las oportunidades resultantes de la privatización y la desregulación en países vecinos (CEPAL, 2013). Estas condiciones se han convertido en importantes factores de atracción que han facilitado la expansión internacional de las empresas multilatinas, lo cual les ha permitido alcanzar posiciones de liderazgo en mercados internos, posicionar marcas, diferenciar y moderar los riesgos, competir en sectores productores de industrias básicas y de servicios públicos, y lograr aprendizajes del vínculo con empresas de otros países.

#### 4. Multilatinas colombianas

El proceso de internacionalización de las compañías colombianas ha sido vertiginoso y ha seguido los mismos factores de atracción del resto de empresas en Latinoamérica. Entre 2004 y 2016, las inversiones directas en el exterior de las firmas nacionales superaron los US\$ 47.000 millones, un nivel todavía muy inferior a las de Brasil (MM US\$ 180.172), México

(MM US\$ 116.507) y Chile (MM US\$ 120.589), pero que supera a las demás economías de la región, ubicando a Colombia como el cuarto país de la región con mayor inversión en el exterior (Figura 2). Durante estos años, varios asuntos contribuyen a explicar la rápida inserción de las empresas colombianas, especialmente en Centroamérica y México: la expansión del crecimiento económico interno, un extraordinario repunte exportador, la revaluación del peso frente al dólar y la necesidad que tuvieron algunas empresas europeas de vender activos en América Latina ante los efectos de la crisis de la eurozona.

**Figura 2. Salidas de capital de algunos países latinoamericanos (entre 2004 y 2016).**



Fuente: World Bank World Development Indicators.

De acuerdo con la Tabla 4, las mayores inversiones del país en el exterior se han concentrado en el sector de hidrocarburos por el lado de Ecopetrol, la compañía más grande del país, y en las empresas de energía eléctrica. Tal como sucede en importantes economías en desarrollo, estas empresas de propiedad estatal pertenecientes a sectores oligopólicos han asumido el mayor protagonismo en los procesos de expansión internacional a partir de adquisiciones en sectores orientados hacia los mercados internos, sobre todo en los mercados de electricidad, seguido por las empresas pertenecientes a los sectores financiero, cemento, alimentos y aerotransporte. En resumen, el agotamiento y la estrechez del mercado colombiano se han convertido en un elemento determinante de las inversiones a nivel global de las firmas nacionales, en un escenario donde la mayoría de las compañías ha privilegiado la cercanía geográfica manteniendo como ventaja comparativa la especialización sectorial.

**Tabla 4. Colombia: Las 11 principales multilatinas nacionales por ventas totales, 2016 (en millones de US)**

RK	Empresa	Sector	Ventas	Ventas exterior	% exterior
1	Ecopetrol	Petróleo/Gas	14.382,1	7.478,7	52,0
2	Bancolombia	Finanzas	4.867,9	1.486,4	30,5
3	Grupo SURA	Finanzas	4.430,0	1.936,0	43,7
4	Terpel	Petróleo/Gas	4.429,5	479,0	10,8
5	Avianca-Taca	Aerotransporte	4.361,3	3.227,4	74,0
6	Grupo EPM	Multisector/Energía	4.333,0	1.523,4	35,2
7	Grupo Argos	Cemento	3.821,7	1.650,0	43,2
8	Grupo Nutresa	Alimentos	2.895,8	1.098,7	37,9
9	Interconexión Eléctrica-ISA-	Energía eléctrica	1.640,0	1.117,4	68,1
10	Grupo EEB	Energía eléctrica	1.064,0	199,5	18,7
11	Colombina	Alimentos	581,1	194,5	33,5

Fuente: América Economía. Ventas 2015.

## II. Diseño de investigación

El principal objetivo de este trabajo es examinar la internacionalización de las multilatinas colombianas y proponer un modelo de estudio que permita analizar el patrón de expansión, los beneficios alcanzados y los riesgos e incertidumbres derivadas de este proceso. Para tal fin, la investigación exploratoria empleó referentes de Luo y Tung (2007) y Cuervo-Cazurra (2011, 2012, 2016). Igualmente, utilizamos un enfoque de estudios de casos múltiples (Yin, 1981; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007) que nos permitió, a través de la recolección de datos cualitativos por la vía de encuestas y entrevistas, generar explicaciones conceptuales que facilitan la comprensión de la dinámica presente a partir de los ajustes individuales (Eisenhardt, 1989, p. 534).

Este tipo de enfoque investigativo hace posible la descripción de fenómenos, la teoría de pruebas o generar nueva teoría (Eisenhardt, 1989, p. 535); además facilita a los investigadores en el mundo de los negocios internacionales y de las ciencias sociales un mejor aprovechamiento de los datos cualitativos al servicio de la capacidad explicativa y las posibilidades de contextualización de la investigación presente y futura en estos campos del conocimiento (Welch et al., 2011). En esta línea, en lugar de generar teoría completamente nueva a partir de estudios de caso, nuestro estudio aplica conocimiento existente derivado de la evolución y comportamiento de las multilatinas colombianas de diferentes sectores productivos y su relación con los resultados de la internacionalización que se desprenden de las estrategias de expansión internacional.

En general, como sugieren Eisenhardt y Graebner (2007, p. 25), la aceptación y relevancia del enfoque de estudios de caso radica en que es uno de los mejores instrumentos de evidencia cualitativa para incorporar en los procesos de investigación. Su énfasis en el desarrollo de

constructos, medidas y tesis teóricas hace que la investigación inductiva de casos sea consistente con el énfasis de cualquier teoría comprobable dentro de una corriente de investigación.

## 1. Marco de investigación y metodología

La definición del marco de investigación genera una dificultad en el momento de establecer y seleccionar la muestra de empresas colombianas que servirían de base para el estudio de caso. Ante la ausencia de una base de datos homogénea y unificada que permitiera identificar el número de empresas colombianas con presencia en el exterior, fue necesario construir un inventario de empresas domésticas que cumplieran con algunos de los criterios establecidos en la literatura internacional para considerarse como empresas multilatinas. Esta dificultad de partida es el mismo problema que han enfrentado los pocos estudios que han abordado este tema en el país, razón por la cual en cada una de estas investigaciones se abordan diferentes metodologías para seleccionar las firmas observadas (González y Vélez, 2014; Vélez y González, 2015).

Una definición comúnmente aceptada de este tipo de empresas es que son organizaciones o grupos empresariales de cualquier tipo de tamaño, con operaciones de valor agregado en el exterior, a nivel de plantas de producción, oficinas de representación, franquicias, y otro tipo de modalidades de entrada a los países receptores de capital. Cuervo-Cazurra (2008, 2010) precisa esta definición señalando que son empresas con origen en economías del continente americano, con operaciones fuera de su país de origen. A partir de lo anterior y teniendo como punto de referencia el ecosistema para las empresas latinoamericanas sugerido en Deloitte (2016), el ranking de América Economía en 2016 y el ranking de las 5 mil empresas más grandes de Colombia (de las cuales se escogió una muestra que constaba de las primeras 700 posiciones del ranking del mismo año reportado por la revista Dinero); construimos un listado de 50 empresas colombianas definidas como multilatinas (Tabla 5), según los criterios antes definidos, y con ello, el ecosistema para clasificarlas bajo la denominación de multilatinas domésticas, regionales y globales (Figura 3).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Utilizando el criterio de Deloitte (2016), las multilatinas domésticas son aquellas que sólo tiene presencia directa en un país de la región, mientras las definidas como regionales la tienen en varios países de América Latina. Por su parte, las multilatinas globales, además de hacer presencia en algún país de la región, hacen presencia directa por fuera de América Latina.

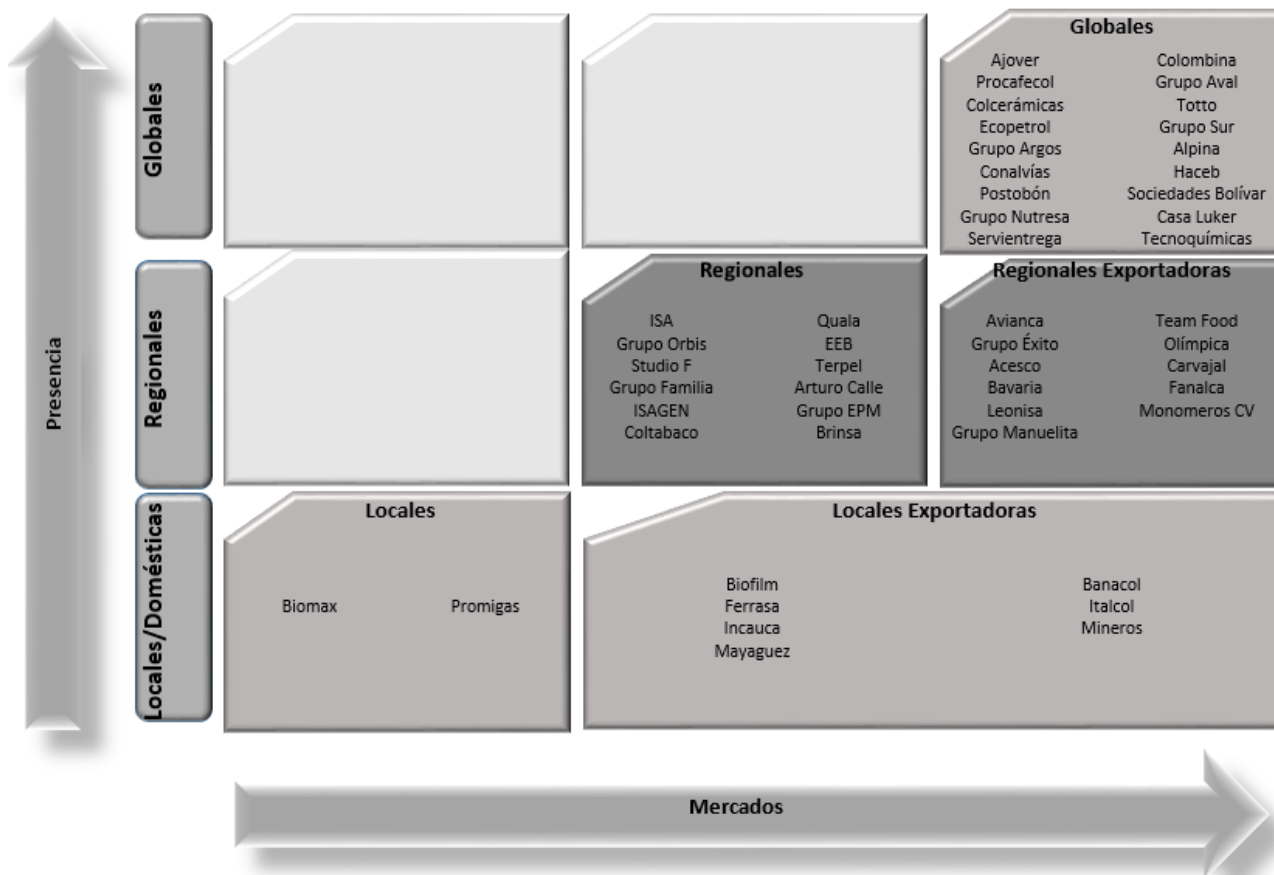
**Tabla 5. Lista de multilatinas colombianas, 2016.**

	<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Primera IED</b>
1	<b>Tecnoquímicas</b>	Productos químicos	1941
2	<b>Acesco</b>	Metales	1978
3	<b>Monomeros Colombo Venezolanos</b>	Agroindustrial	1985
4	<b>Ci Banacol de Colombia</b>	Alimentos y bebidas	1985
5	<b>Leonisa</b>	Textil y confección	1986
6	<b>Servientrega</b>	Información	1991
7	<b>Coltabaco</b>	Productos tabaco	1991
8	<b>Totto</b>	Textil y confección	1992
9	<b>Ajover</b>	Papel y productos relacionados	1993
10	<b>Grupo Nutresa</b>	Alimentos y bebidas	1995
11	<b>Grupo Éxito</b>	Comercio al por mayor y menor	1995
12	<b>Carvajal Empaques</b>	Papel y productos relacionados	1996
13	<b>Grupo Orbis</b>	Productos químicos	1997
14	<b>Sociedades Bolívar</b>	Financiera y seguros	1997
15	<b>Casa Luker</b>	Alimentos y bebidas	1997
16	<b>Grupo Manuelita</b>	Alimentos y bebidas	1998
17	<b>Postobón</b>	Alimentos y bebidas	2000
18	<b>Grupo Familia</b>	Papel y productos relacionados	2000
19	<b>Colombina</b>	Alimentos y bebidas	2001
20	<b>Bavaria</b>	Alimentos y bebidas	2001
21	<b>Empresa de Energía de Bogotá (EEB)</b>	Energía	2002
22	<b>ISAGEN</b>	Energía	2002
23	<b>Alpina</b>	Alimentos y bebidas	2002
24	<b>Colcerámicas</b>	Construcción	2002
25	<b>ISA</b>	Energía	2003
26	<b>Quala</b>	Alimentos y bebidas	2004
27	<b>Biofilm</b>	Papel y productos relacionados	2004
28	<b>Fanalca</b>	Automotriz	2004
29	<b>Procafecol</b>	Alimentos y bebidas	2004
30	<b>Grupo Argos</b>	Construcción	2005
31	<b>Olímpica</b>	Comercio al por mayor y menor	2005
32	<b>Conalvías Construcciones</b>	Construcción	2005
33	<b>Terpel</b>	Petróleo y gas	2006
34	<b>Ecopetrol</b>	Petróleo y gas	2006
35	<b>Industrias Haceb</b>	Fabricación aparatos o maquinaria	2006
36	<b>Team Food Colombia</b>	Alimentos y bebidas	2006
37	<b>Promigas</b>	Petróleo y gas	2006
38	<b>Brinsa</b>	Alimentos y bebidas	2007
39	<b>Incauca</b>	Alimentos y bebidas	2008
40	<b>Studio F</b>	Textil y confección	2008
41	<b>Avianca-Taca</b>	Transporte	2009
42	<b>Ferrasa</b>	Metales	2009
43	<b>Grupo EPM</b>	Servicios públicos	2010
44	<b>Grupo Aval</b>	Financiera y seguros	2010
45	<b>Grupo Sura</b>	Financiera y seguros	2011
46	<b>Biomax</b>	Productos químicos	2011
47	<b>Arturo Calle</b>	Textil y confección	2012
48	<b>Mineros</b>	Minera	2013
49	<b>Mayaguez</b>	Alimentos y bebidas	2014
50	<b>Itacol</b>	Alimentos y bebidas	2015

Fuente: Elaboración de los autores.



**Figura 3. Ecosistema: Clasificación de las multilatinas colombianas**



Fuente: Elaboración de los autores, basado en la figura “Ecosistema para las Empresas Latinoamericanas” (Deloitte 2016).

Vale la pena anotar que, ante la dificultad de acceso a fuentes de información de carácter financiero relacionado con el porcentaje de las ventas de estas compañías en el exterior, no fue posible establecer una clasificación que pudiera medirlas por: ingresos locales o domésticos, ingresos generados desde Latinoamérica o ingresos globales internacionales. Por lo tanto, nuestra tipificación obedece al criterio de operaciones y recursos generados por la vía de presencia directa en los países de acogida de la inversión colombiana en el exterior, considerando algunos de los criterios de Luo y Tung (2007), como el de descartar filiales colombianas de empresas extranjeras. De la misma manera, dentro de este inventario de 50 empresas consideramos varios grupos empresariales, los cuales están conformados por diferentes empresas. Este hecho de seguro reduce el número de empresas totales al estar incluidas dentro de estos grupos empresariales, razón por la cual este inventario podría estar subestimado y limitado frente a otras clasificaciones.<sup>3</sup> Otra limitación es que en la

<sup>3</sup> Una nota de la revista Dinero del 11 de mayo de 2017 señalaba que en Colombia en 2017 existían 86 empresas con presencia directa en el exterior. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe->

categorización que se hace de multilatinas globales, se sobrestima el número de empresas que se incluye en este rango ante la ausencia de un indicador que mida el peso de los ingresos generados en el exterior, tal como se plantea en Deloitte (2016). De todos modos, pese a estas limitaciones, la elaboración de este listado representa un aporte de este estudio en el establecimiento de una base de datos homogénea que sirva para mejorar la información en este campo del conocimiento.

Una vez aclarados estos inconvenientes, seleccionamos una muestra de 14 multilatinas identificadas entre empresas y grupos empresariales, las cuales representan el 28% del total de las empresas colombianas que inventariamos. De estas, 10 están ubicadas en el departamento de Antioquia y las 4 restantes en la ciudad de Bogotá, capital política de Colombia. El criterio de selección estuvo orientado por varios asuntos importantes: (i) Antioquia es el departamento con mayor tradición exportadora de Colombia, concentra cerca del 25% de la oferta exportable y sus empresas representan una cuota significativa de las exportaciones del país; (ii) a pesar de que las empresas son en su mayoría de la misma región, pertenecen a diferentes sectores y cuentan con diferentes grados de experiencia en sus procesos de internacionalización, lo cual permite una variación en la muestra, y (iii) se tuvo en cuenta aquellas que aceptaron la invitación a participar y permitieron la realización de la entrevista. Los datos fueron recogidos durante 2016 y 2017. La Tabla 6 proporciona información general sobre las empresas que constituyen nuestro contexto de la investigación.

**Tabla 6. Información general de las empresas entrevistadas**

Empresa	Sector	Tipo	Ciudad	Fundación	Primera IED
<b>Grupo Empresarial A</b>	Alimentos y bebidas	Privada	Sonsón	1920	1995
<b>Empresa B</b>	Construcción	Privada	Bogotá	1950	1994
<b>Grupo Empresarial C</b>	Financiera y seguros	Privada	Medellín	1944	2011
<b>Grupo Empresarial D</b>	Construcción	Privada	Medellín	1934	2005
<b>Grupo Empresarial E</b>	Productos químicos	Privada	Medellín	1921	1994
<b>Grupo Empresarial F</b>	Servicios públicos	Publica	Medellín	1955	2010
<b>Grupo Empresarial G</b>	Papel y productos relacionados	Privada	Medellín	1958	2006
<b>Empresa H</b>	Energía	Publica	Medellín	1967	2001
<b>Empresa I</b>	Alimentos y bebidas	Privada	Bogotá	2002	2005
<b>Empresa J</b>	Financiera y Seguro	Privada	Medellín	1945	2008
<b>Empresa K</b>	Alimentos y bebidas	Privada	Medellín	1904	1967
<b>Empresa L</b>	Textil y confección	Privada	Bogotá	1987	1992
<b>Empresa M</b>	Información	Privada	Bogotá	1982	1991
<b>Empresa N</b>	Energía	Publica	Bogotá	1896	2002

Fuente: Elaboración de los autores.

especial/articulo/multilatinas-mas-exitosas-de-colombia-en-2017/245149. Al cierre de 2014, considerando el dato de 80 Multilatinas nacionales en 2016, éstas registraron ventas por unos US\$10.000 millones y generaron cerca de 2,5% del Producto Interno Bruto del país.

## 2. Recopilación de los datos

La principal fuente de recolección de datos correspondió a la aplicación de la técnica de entrevista estructurada con los presidentes y gerentes de las empresas y grupos empresariales seleccionados. Para una mejor comprensión de la organización y ajuste de información, esta recopilación se acompañó por documentos de las empresas, especialmente, informes anuales, y por fuentes secundarias de información de artículos de noticias. Las entrevistas siguieron un cuestionario-guía debidamente preparado con una mezcla de preguntas específicas y abiertas. Del total de las 14 entrevistas, en 5 casos entrevistamos a los presidentes de las organizaciones y en el resto a ejecutivos de segundo orden a nivel de vicepresidentes, gerentes o directores del área de internacionalización. Las entrevistas oscilaron entre 40 y 60 minutos de duración y se llevaron a cabo por un investigador (Tabla 7). Éstas fueron grabadas y transcritas, y también se tomaron notas. Finalmente, se tuvo cuidado de no influir en los informantes en sus respuestas, tratando de compartir lo menos posible nuestro conocimiento y comprensión de la literatura en el tema.

**Tabla 7. Resumen de entrevistas**

Empresa	Participante	Fecha	Duración
Grupo Empresarial A	Presidente	Septiembre 14 de 2016	51 min.
Empresa B	Gerente	Septiembre 28 de 2016	48 min.
Grupo Empresarial C	Presidente	Octubre 14 de 2016	40 min.
Grupo Empresarial D	Presidente	Noviembre 2 de 2016	35 min.
Grupo Empresarial E	Presidente	Noviembre 2 de 2016	38 min.
Grupo Empresarial F	Vicepresidente estrategia	Noviembre 4 de 2016	50 min.
Grupo Empresarial G	Vicepresidente estrategia	Noviembre 9 de 2016	60 min.
Empresa H	Presidente	Noviembre 22 de 2016	52 min.
Empresa I	Presidente	Diciembre 13 de 2016	57 min.
Empresa J	Vicepresidente estrategia	Febrero 7 de 2017	35 min.
Empresa K	Jefe de Negocios Internacionales	Marzo 31 de 2017	46 min.
Empresa L	Gerente de Comercio Internacional	Abril 28 de 2017	46 min.
Empresa M	Vicepresidente	Mayo 2 de 2017	40 min.
Empresa N	Presidente	Junio 7 de 2017	40 min.

Fuente: Elaboración de los autores.

Buscando garantizar el rigor metodológico en la recopilación de la información, además de tener en cuenta algunos criterios desarrollados en Gibber y Ruigrok (2010) asociados con los conceptos de construcción interna y validez externa, fiabilidad y validez de las hipótesis o los constructos planteados en el trabajo; seguimos la metodología en el manejo de datos planteada por Dawes (2012), dado que los casos de estudios son objeto de conocimiento del área de los negocios internacionales.

## 3. Estrategia de análisis de los datos

Los datos cualitativos fueron analizados utilizando los procedimientos sugeridos por Miles et al. (2013) y por Dawes (2012), quienes desarrollan estrategias para el análisis de datos, tanto de fuentes primarias como secundarias. Los comentarios de los entrevistados estuvieron

orientados en función de tres aspectos: (i) los factores que caracterizaron el proceso de internacionalización de las empresas, (ii) los resultados del proceso de internacionalización y (iii) los riesgos e incertidumbres derivadas del proceso de expansión global de estas compañías. A continuación, utilizamos técnicas de comparación constantes para buscar similitudes entre los comentarios de los entrevistados. Estos datos fueron analizados aplicando un proceso iterativo para crear categorías mutuamente excluyentes y exhaustivas (Gioia et al., 2013).

A partir de este esquema, con todo el conjunto de datos reportados en las preguntas del cuestionario de la encuesta, se realizó un análisis cruzado de casos con el fin de identificar coincidencias y diferencias en términos de las estrategias de internacionalización de las empresas de la muestra. De esta manera, establecimos para las 14 empresas una clasificación que nos permitió agrupar el menú de respuestas por rango, categorías y temas. Este procedimiento permitió derivar nueve temas de primer orden bajo la figura de perfiles repartidos en tres categorías (Tabla 8), facilitando una síntesis de los hallazgos empíricos y su relación con los conceptos teóricos en la literatura (Gioia et al., 2013). Es importante anotar que esta estrategia de análisis presenta importantes limitaciones y sus resultados deben mirarse con cuidado en lo que se refiere a las generalizaciones de sus puntos de vista. Por ejemplo, debe tenerse en cuenta que este estudio es de corte transversal; por lo tanto, las conclusiones que se derivan no consideran eventuales cambios que pueden sufrir los patrones de internacionalización de las empresas en el tiempo. De igual forma, la selección de las empresas de diferentes tamaños, de sectores productivos distintos y con modelos de negocio dispares afecta la generalización de los hallazgos.

**Tabla 8: Marco general para la clasificación de las respuestas**

Rango	Categorías	Temas
I	<b>Proceso de Internacionalización: patrones de expansión de las multilatinas observadas</b>	<p><u>Perfil 1:</u> Contexto, modos de entrada, determinantes (factores externos e internos) y países de destino.</p> <p><u>Perfil 2:</u> Estrategia exportadora: la productividad clave para exportar y el aprendizaje por exportar que mejora la productividad</p> <p><u>Perfil 3:</u> Influencias de los Tratados de Libre Comercio –TLC-</p> <p><u>Perfil 4:</u> Análisis de estrategias empresariales de Internacionalización</p>
II	<b>Beneficios resultantes del proceso de internacionalización</b>	<p><u>Perfil 5:</u> Ganancias internas derivadas del proceso.</p> <p><u>Perfil 6:</u> Aprendizajes y nuevos desarrollos.</p> <p><u>Perfil 7:</u> Reinversión de utilidades</p> <p><u>Perfil 8:</u> Integración de la cadena de valor extranjera</p>

### III Riesgos e incertidumbre derivadas del Perfil 9: Riesgos asociados al proceso de expansión proceso de expansión internacional

Fuente: elaboración de los autores.

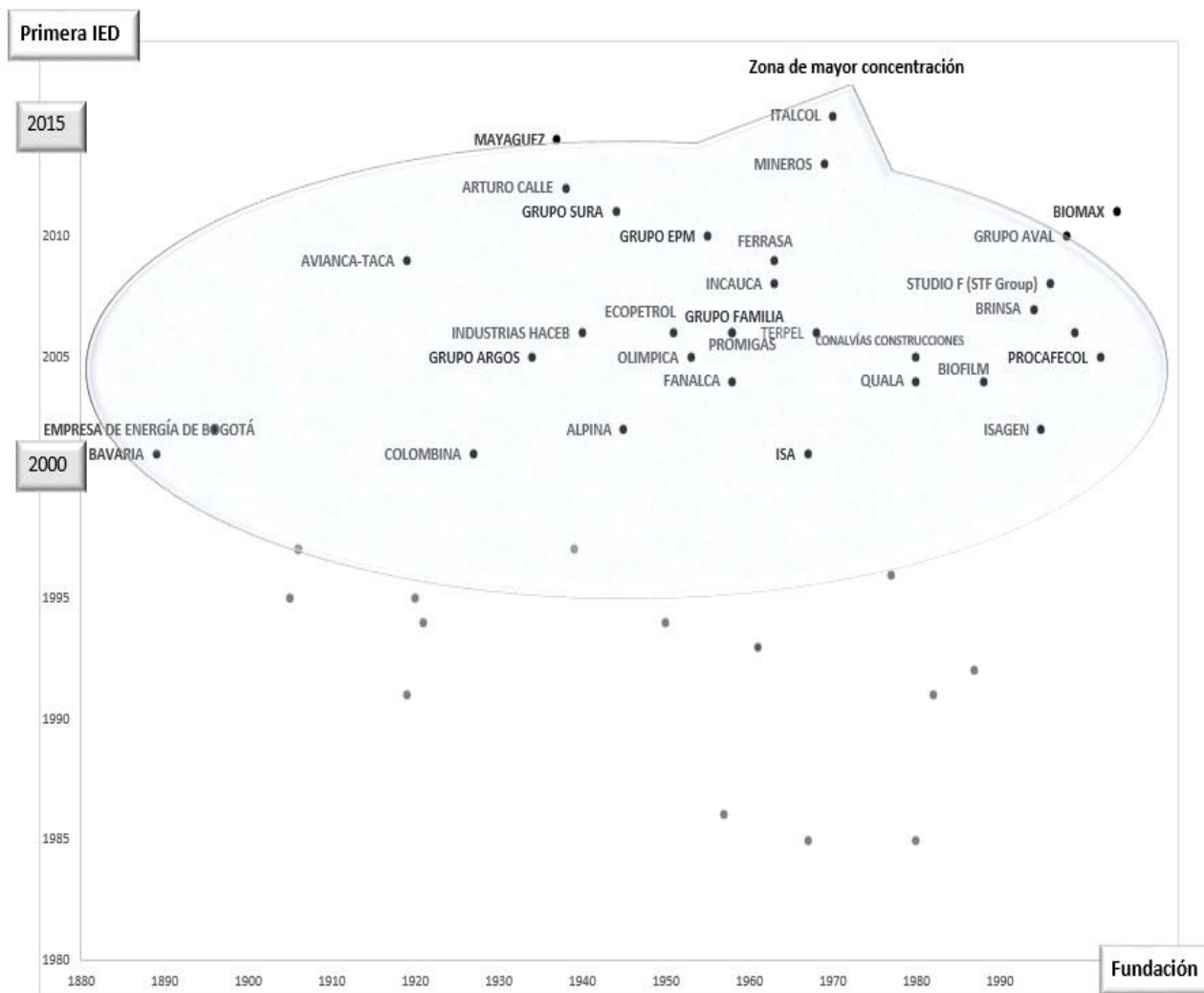
## III. Análisis de los resultados

En esta sección se presentan los resultados del análisis de las respuestas de los entrevistados basados en la estructura de la Tabla 8. El proceso de codificación de estos comentarios derivó en un conjunto de categorías que permitió definir el siguiente esquema: (i) dimensiones asociadas con el contexto, el medio ambiente empresarial, los beneficios y los riesgos derivados del proceso de expansión internacional de las compañías entrevistadas, las cuales definen el papel de las categorías establecidas en la Tabla 8; (ii) los impactos generado por estas dimensiones; y (iii) las proposiciones derivadas para explicar la naturaleza de las categorías establecidas.

### 1. Patrón de internacionalización de las multilatinas colombianas

Utilizando las 50 empresas definidas en la Tabla 5 y con base en fuentes secundarias, el proceso de inserción internacional de este conjunto de compañías determinado a partir de la primera inversión directa realizada en el exterior, señala que el 62% de estas empresas iniciaron esta etapa de expansión entre los años 2000-2015, mientras que el 26% lo hicieron entre 1990-1999, y sólo el 12% lo realizaron antes de los años noventa. Este patrón de expansión es similar a la experiencia que han vivido muchas empresas multinacionales de países en desarrollo en los últimos 15 años, en donde se destacan dos hechos significativos: (i) una vez que las empresas han obtenido importantes ventajas competitivas a nivel doméstico, consolidando su marca y asegurando una cuota de mercado importante en sus respectivos mercados nacionales, comienzan un intenso proceso de internacionalización (Vélez y González, 2015); y (ii) la fase de expansión en el extranjero de la IED colombiana coincide con el período de mayor crecimiento de las salidas de IED de las economías en desarrollo, por encima de la de los países avanzados (Gammeltoft et al., 2010).

**Figura 4. Año de fundación de las empresas y año de la primera IED**







Fuente: elaboración de los autores basado en la metodología de Cuervo-Cazurra (2008). Los puntos definidos para las empresas Tecnoquímicas, Postobón, Grupo Manuelita y Acesco, no aparecen en la gráfica por su ubicación tan dispersa.

De acuerdo con los perfiles de respuestas, dos tipos de dimensiones y sus impactos contribuyen a explicar el proceso de expansión de este grupo de multilaterales colombianas (Tabla 9):

- (i) Dimensiones de medio ambiente asociadas con el contexto, donde se destacan: condiciones macroeconómicas favorables, factores de atracción y empuje y la influencia de los tratados de libre comercio.

- (ii) Dimensiones asociadas con el medio ambiente empresarial, los cuales hacen referencia a: formas de entrada en los países de destino; las etapas de la inserción internacional; los países de destino; los cambios en la productividad; y las estrategias corporativas, competitivas y de internacionalización promovidas por las empresas.

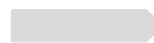
**Tabla 9. Dimensiones y proposiciones que definen el patrón de internacionalización**

Dimensiones de medio ambiente asociadas con el contexto	Impacto de la dimensión	Proposiciones
Condiciones macroeconómicas favorables locales y mundiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Devaluación del dólar</li> <li>✓ Mayor entrada de IED al país</li> <li>✓ Expansión del PIB local</li> <li>✓ Debilidad de la economía mundial</li> <li>✓ Boom del precio de las materias primas</li> </ul>	 
Factores de atracción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expansión de los mercados</li> <li>✓ Nivel de desarrollo del país de destino</li> <li>✓ Estabilidad de la economía y las políticas</li> <li>✓ Entorno jurídico y tributario favorable a la IED</li> </ul>	
Factores de empuje	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tamaño del mercado interno</li> <li>✓ Bajo nivel de desarrollo del mercado financiero local</li> </ul>	
Influencia de los Tratados de Libre Comercio -TLC-	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importantes para las empresas de sectores de alimentos, construcción y financieros.</li> </ul>	 
Dimensiones asociadas con el medio ambiente empresarial	Impacto de la dimensión	Proposiciones
Modalidades de entrada de la Inversión colombiana en el exterior -ICE-	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 90% de las multilaterales nacionales son exportadoras</li> <li>✓ Compra de acciones de empresas locales</li> <li>✓ Franquicias</li> <li>✓ Adquisidores directos</li> </ul>	
Países de destino de la ICE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los 10 países más importantes:</li> </ul>	

Panamá, Ecuador, Perú,  
Venezuela, Chile, EE.UU, México,  
Brasil, Guatemala, El Salvador.

Factores de productividad

- ✓ La productividad ha sido clave en el fomento de las exportaciones.



  
P1c

Estrategias corporativas

- ✓ Generales
- ✓ Competitivas
- ✓ De internacionalización

---

 Fuente: elaboración de los autores.

Las reformas estructurales introducidas en Colombia en los años noventa basadas en la liberación de los mercados, junto con unas condiciones macroeconómicas favorables a nivel doméstico e internacional en la primera década de este siglo, impulsaron activamente, no sólo la mayor entrada de capitales de naturaleza productiva a la economía nacional, sino también un boom de la inversión colombiana en el exterior en los últimos 15 años. En general, la inserción internacional de las multilatinas entrevistadas inicia con las exportaciones, luego, basadas en esta experiencia, comienzan la fase de adquisición de instalaciones de producción en el extranjero por la vía de la compra de acciones, adquisición directa o fusiones, y el establecimiento de estrategias de marketing y ventas en los países de acogida a través de la modalidad de licencias y franquicias, especialmente. Se destacan diversas etapas o modelos en la internacionalización de estas empresas, casi siempre dependiendo del sector económico al que pertenecen. Al respecto, algunos directivos nos contaron sobre este proceso en sus compañías.

Para el caso de las tres multilatinas de alimentos y bebidas de la muestra, se resaltan diferentes etapas de internacionalización que combinan los modelos tradicionales. El Presidente del Grupo A señalaba: *“el modelo de internacionalización del grupo contempla diferentes fases o etapas que son incluyentes entre ellas, es decir, la que sigue no anula la anterior, sino que la incluye: (i) exportación de excedentes, (ii) alianzas estratégicas con compañías complementarias, (iii) montaje de compañías distribuidoras en mercados de interés, (iv) establecimiento de plataformas productivas, y (v) conocimiento profundo del mercado, fase madura a la cual se llega para elaborar ofertas de valor más sofisticadas, las cuales se atienden desde distintas plataformas y con diferentes redes de distribución”*. Por su parte, el Presidente de la empresa I indicaba: *“las etapas que ha seguido la empresa en ámbito de la expansión internacional inician con la inversión directa en apertura de tiendas, luego se incursiona a nivel de sociedades y la que está vigente desde el 2011, el negocio de franquicias”*. A su turno, el Jefe de Negocios Internacionales de la empresa K resaltaba: *“K ha desarrollado mercados con mayor volumen, desarrollando el negocio étnico, con productos de colombianos para colombianos en el exterior. Por esa razón los mercados que se atienden son Estados Unidos, España, Brasil, Chile, Australia, Canadá, que son países*



*donde se concentra la mayor migración de colombianos en el exterior. La modalidad de expansión en el exterior ha sido las franquicias”.*

De otro lado, en el caso de las multilatinas del sector de la construcción, el Gerente de la empresa B comentaba: *“B hace parte de un grupo de empresas que lleva más de 50 años exportando, desde los años noventa su estrategia de internacionalización se ha enfocado en la decisión de ir a crear o comprar compañías en el extranjero, de tal manera que pueda actuar como local en mercados extranjeros”.* Por su parte, el Presidente del Grupo D afirmaba: *“el proceso de internacionalización de nuestras empresas fue una decisión estratégica consciente y definitiva de entrar en mercados internacionales importantes como son los Estados Unidos y el Caribe. No fue una decisión de oportunidades, fue un asunto de localización”.*

Cambiando de perspectiva, el Gerente de Negocios Internacionales de la empresa de textil y confecciones L indicaba: *“la internacionalización de la marca L ha sido la estrategia que siempre ha motivado la operación de la empresa y se sostiene permanentemente como motor de la internacionalización. La construcción de la marca, como una marca global para las mochilas y los accesorios para los jóvenes, es uno de los requisitos importantes para todos aquellos que deseen tener la franquicia de nuestra marca o los distribuidores de los países a donde se ingresa”.*

De otro lado, el Presidente de la multilatina H, una de las empresas de capital mixto asociada con la generación de energía en Colombia destacaba: *“la primera parte del proceso fue tomar la arriesgada decisión de internacionalizarse, sobre todo en una empresa de naturaleza mixta como lo es H, en donde el Estado colombiano posee una importante participación. La empresa se ha beneficiado de esta diversificación y ha podido enfrentar de manera exitosa los cambios en la regulación nacional e internacional. Superada esta primera etapa, la empresa encontró dos alternativas para crecer: por la vía del crecimiento orgánico, aprovechando las fortalezas de las compañías en las áreas de ingeniería, manejo y dimensionamiento de proyectos; y por la vía del crecimiento inorgánico, el cual corresponde a la compra de activos en el exterior”.* Por último, el Vicepresidente del Grupo G afirmaba: *“el modelo de negocio de G en el exterior involucra una metodología de construir marca, generar valor y desarrollar un plan integral que incluya desde la elaboración del producto hasta su entrega, es decir, la forma de trabajar es involucrarse 100% con los productos y la venta directa en los países de destino”.*

Cambiando de escenario, a nivel global, los factores de atracción más comunes que presionan la presencia en el extranjero de las multilatinas locales entrevistadas tienen que ver con el tamaño del mercado, seguido del nivel de desarrollo del país de destino, la estabilidad de su economía y sus políticas, y un entorno jurídico y tributario favorable a la IED, especialmente en materia de regulaciones, impuestos y tarifas arancelarias. De otra parte, como causas internas, la saturación del mercado interno, la amenaza de la competencia y el bajo nivel de desarrollo del mercado financiero local, se destacaron como los factores de empuje más relevantes en estas compañías. Desde la perspectiva empresarial, la diversificación de los riesgos del negocio, las mejoras en la productividad, la investigación de mercados y el diseño de estrategias competitivas y de internacionalización, complementan las posibilidades de

incursionar en los mercados internacionales. Sobre este punto, utilizando fuentes secundarias, se destaca el establecimiento de estrategias competitivas a nivel de mejoramiento del talento humano, la creación de marca, las redes de distribución propia y las políticas de innovación y desarrollo sostenible.

Siguiendo esta idea, como estrategias específicas de internacionalización, las firmas observadas muestran un menú de acciones que les permite una mejor gestión de sus decisiones de diversificación de activos en el exterior. Destacamos: (i) adquisiciones estratégicas de importantes empresas extranjeras buscando una mayor asimilación de conocimiento de la región y la cultura, y las ventajas competitivas de estas empresas; (ii) la diversificación de riesgos económicos, sociales y culturales; (iii) el posicionamiento de marcas y la valoración de las diferencias culturales de acuerdo con las características propias de la región estratégica seleccionada; (iv) la transferencia de conocimiento y mejoras prácticas en las operaciones en el exterior; (v) la autonomía y coherencia estratégica de cada planta y/o red de distribución; (vi) la modernización y tecnología de punta; y (vii) el trasplante de la cultura organizacional a cada país donde se llegue.

Por último, un aspecto relevante tiene que ver con los destinos de la ICE. Utilizando fuentes secundarias para las 50 empresas inventariadas, destacamos los 10 principales países que concentran la ICE (Tabla 5). Se observa un patrón de localización donde predomina la cercanía geográfica, la afinidad cultural y el idioma como principales ejes de la estrategia de internacionalización de las empresas nacionales. En especial, los países de América Latina y el Caribe ofrecen condiciones de mercado y sistemas legales compatibles a nivel político y económico que favorece la adquisición de empresas ya posicionadas, dados los bajos costos de transporte, los menores riesgos y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales y las relaciones históricamente cimentadas. Como complemento de lo anterior y en la línea del resultado que presentan Vélez y González (2015), estos países presentan una característica importante: concentran una parte representativa de migración colombiana en el exterior en los últimos años, con lo cual se observa una correspondencia positiva en cuanto a la selección del mercado que hacen las empresas nacionales que se establecen en estos mercados y la diáspora colombiana en el exterior.

En este sentido, como destacan Hitt et al. (2016), las empresas que comparten el mismo idioma, cultura y cercanía con sus socios, además de fortalecer alianzas y promover una mayor diversificación productiva, tienen la posibilidad de acelerar los procesos de expansión internacional, especialmente aquellas empresas con bajos niveles de internacionalización. En otras palabras, una característica común en la mayoría de las empresas entrevistadas en el marco de la estrategia de expansión, es la alternativa de la dimensión de la organización regional (Verbeke y Geisler, 2016), es decir, la posibilidad de replicar las buenas prácticas de organización doméstica en las filiales del exterior.

## **2. Beneficios resultantes del proceso de internacionalización**

En esta categoría, las empresas observadas resaltan 4 tipos de beneficios tal como se registra en la Tabla 10, los cuales se asocian con: (i) ganancias al interior de las empresas que se manifiestan de manera importante en: (1) generación de empleo tanto en Colombia como en

los mercados exteriores donde operan las filiales de las empresas nacionales y la movilidad laboral explicada a través de la expatriación de personal calificado de cargos directivos; (2) el incremento de las ventas provenientes de las operaciones en el exterior; (3) la expansión progresiva de las utilidades y la rentabilidad para las empresas de más años de internacionalización; y (4) el acceso a nuevas fuentes de conocimiento que se reflejan especialmente a nivel comercial y logístico.

Un punto a destacar es lo que algunos denominaron el efecto “*reverse spillover*”, asociado con los efectos indirectos del conocimiento que se genera en los países donde existen filiales de empresas de países en desarrollo, los cuales conducen a mejorar las capacidades tecnológicas en la sede principal de las empresas matrices (Chen et al., 2012). En el caso de la mayoría de las empresas entrevistadas, los directivos afirmaron sobre el efecto positivo de la competitividad que transmiten las ideas innovadoras del personal calificado que reside en las filiales de las empresas colombianas en el exterior.

El beneficio (ii) tiene que ver con los aprendizajes y los nuevos desarrollos. Se destaca las mejoras en la productividad como un asunto transversal, inducido por las ganancias al interior de las empresas que se derivan de la expansión internacional de las empresas, que se acompañan de la cualificación del personal, las innovaciones y la preocupación por los cambios técnicos. Esto ha marcado un punto importante que ha impulsado, además del aumento de la capacidad exportadora de las empresas observadas, transformaciones organizativas a nivel de nuevos procesos productivos, organizativos y financieros. Como señala el presidente del Grupo A: “*todas las compañías trabajan para mejorar la productividad; sin embargo, cuando se exponen a los mercados globales, entienden que, solo respondiendo día a día a consumidores más exigentes y competidores más fuertes, es posible materializar los verdaderos cambios en la productividad*”.

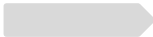



Como punto (iii), la reinversión de utilidades ocupa un lugar importante en los beneficios de la internacionalización, sobre todo como un mecanismo permanente de financiación de estos procesos, especialmente para acceder a nuevas tecnologías, adquirir nuevas empresas y capitalizar las ya existentes en el exterior. Esto ha facilitado evitar el endeudamiento excesivo ante la incertidumbre que representan algunos mercados en la región. En general, la mayoría de las empresas entrevistadas mantienen un porcentaje de reinversión del proceso de expansión que alcanza en promedio un rango entre el 45% y 55% de las utilidades totales.

El punto (iv), asociado con la integración de la cadena de valor extranjera, resalta el uso de proveedores locales como factor que induce el aprovechamiento de las ventajas comparativas en algunos casos, el suministro de materias primas y el vínculo comercial que transfiere el conocimiento del mercado local. En promedio, las multilatinas colombianas observadas compran entre el 50% y el 80% de los insumos a proveedores locales, especialmente las compañías que pertenecen a los sectores de alimentos y bebidas. Esto induce un efecto derrame importante que vincula las multilatinas con las empresas extranjeras de los países de acogida de la IED nacional, permitiendo encadenamientos hacia atrás y hacia adelante a nivel comercial y productivo que fortalecen las cadenas de valor a nivel doméstico e internacional. Alrededor de esta idea, Crespo y Fontuora (2007, p. 412) se refieren al proceso de encadenamiento hacia atrás cuando las firmas nacionales sacan provecho de la presencia de

la empresa multinacional en la medida que ésta aumenta la demanda por insumos locales. En otras palabras, se establece una relación entre las firmas extranjeras y los proveedores nacionales de materia prima. Y se refieren al encadenamiento hacia adelante, cuando las empresas extranjeras suministran insumos de mayor calidad o precios menores a los productores nacionales de bienes de consumo final. Como señala De Clercq et al. (2008), a través de los vínculos comerciales entre las empresas y los proveedores locales, las firmas extranjeras les dan a éstos un acceso preferencial a las nuevas capacidades tecnológicas, al diseño de nuevos productos y a las condiciones del mercado extranjero.

Por su parte, en los modelos de negocio de las empresas de servicios, sobre todo a nivel financiero y de seguros y algunos casos de energía, normalmente se recurre a proveedores de tecnología de terceros países, los cuales crean portafolios que cubren las necesidades en los diferentes lugares de operación de las empresas. Por último, el control y seguimiento de las operaciones en los diferentes procesos de la cadena de valor (logística, marketing, distribución, etc.) representan una preocupación marcada de las multilatinas que tienen plantas en el exterior. En el caso de aquellas multilatinas que actúan como agentes o distribuidores, en países donde no tienen plantas y solo se exportan productos o se maneja una franquicia, se cuenta con personal especializado encargado de vigilar, administrar y atender la marca de forma exclusiva.

**Tabla 10. Beneficios resultantes del proceso de internacionalización**

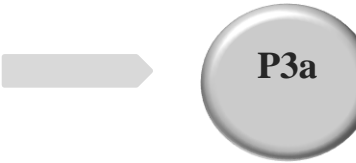
Dimensiones asociadas con los beneficios de la inserción internacional	Impacto de la dimensión	Proposiciones
Ganancias internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Aumento del empleo a nivel interno y externo y movilidad laboral</li> <li>✓Crecimiento de las ventas</li> <li>✓Nuevas fuentes de conocimiento</li> <li>✓Mejora la rentabilidad y la expansión de las utilidades.</li> </ul>	
Aprendizajes y nuevos desarrollos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Mejoras en la productividad como un asunto transversal: cualificación de personal más innovación y cambio técnico.</li> </ul>	 
Reinversión de utilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Mecanismo de financiación del proceso</li> <li>✓Porcentaje de reinversión: un promedio entre el 45% y 55% de las utilidades</li> </ul>	 
Integración de la cadena de valor extranjera	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Uso de proveedores locales y de terceros países</li> <li>✓Control y seguimiento con personal especializado.</li> </ul>	

Fuente: elaboración de los autores.

### 3. Riesgos e incertidumbres derivadas del proceso de expansión internacional

Esta categoría muestra los principales riesgos que enfrentan las multilatinas entrevistadas, considerando los obstáculos más frecuentes en el proceso de inserción internacional (Tabla 11). De manera recurrente, los directivos de estas compañías manifestaron tres tipos de riesgos: (i) riesgos e incertidumbres generadas por el contexto económico, político y social; (ii) riesgos de operación del negocio; y (iii) riesgos derivados de las diferencias culturales. En cuanto al primer tipo de riesgo, las mayores preocupaciones están ancladas a situaciones propias de las economías de acogida ligadas con temas impositivos, regulaciones ambientales y la inestabilidad social, política y legal, la cual genera una carga de incertidumbre y complejidad sobre las medidas de protección e indemnización de las inversiones.

**Tabla 11. Riesgos e incertidumbres derivadas del proceso de internacionalización**

Dimensiones asociadas con los riesgos e incertidumbres de la inserción internacional	Impacto de la dimensión	Proposiciones
Generados por el contexto económico, político y social de las economías de acogida	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambios impositivos</li> <li>✓ Regulaciones ambientales y fitosanitarias</li> <li>✓ Inestabilidad, social y política</li> <li>✓ Variabilidad del tipo de cambio</li> </ul>	
De operación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pérdida de control</li> <li>✓ Ausencia de personal especializado</li> <li>✓ Reducción de la plantilla</li> </ul>	
Diferencias culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hábitos y costumbres</li> <li>✓ Filosofía empresarial en el país de acogida</li> <li>✓ Cultura organizacional</li> </ul>	

Fuente: elaboración de los autores.

De la misma manera, a pesar de la permanente gestión de riesgo en materia cambiaria que realizan los departamentos financieros de las empresas observadas a través de mecanismos de coberturas y operaciones con divisas, la variabilidad del tipo de cambio sigue siendo un riesgo importante en materia de comercio exterior que incide de manera directa en los volúmenes de utilidad de las compañías. Asimismo, factores determinantes del comercio exterior a nivel de los cambios en los precios de los *commodities* y la inflación, generan inestabilidad en los costos con un efecto comercial sobre la producción que difícilmente se puede transferir en su totalidad al consumidor final.

El segundo tipo de riesgo vinculado con la operación del negocio en los países concentra su atención en dos asuntos: (i) la pérdida de control cuando no se integran adecuadamente las diferentes líneas de dependencia, para lograr el control de toda la cadena productiva. La ausencia de personal especializado en las economías receptoras de capital colombiano puede generar pérdida de control sobre la réplica del negocio, la distribución y la marca. (ii) En línea con lo anterior, los problemas en la contratación y reducción de la plantilla representan otros riesgos importantes. Las normas salariales y la forma de trabajar cambian a través de la idiosincrasia de cada país; además, en mercados competitivos en donde se presenta una buena remuneración de la mano de obra calificada es necesario implementar estrategias para la retención de la fuerza laboral.

Por último, uno de los riesgos más representativo del proceso de internacionalización de las multilatinas observadas se encuentra asociado con las diferencias culturales. Se asumen riesgos en la medida que se van implementando estrategias que faciliten reducir las barreras culturales, siempre que las buenas prácticas de la operación local se vean reflejadas en la necesidad de variar el portafolio de productos para adaptarlo a cada lugar. En resumen, las multilatinas que definen su modelo de negocio de franquicia y exportación de la producción doméstica enfrentan menores riesgos en el proceso de internacionalización, contrario a lo que ocurre con el sector de los servicios públicos y algunas empresas manufactureras cuyo modelo de operación exige incurrir en mayores riesgos ante las incertidumbres que se generan por las diferencias culturales.

#### IV. Discusión: proposiciones y modelo de estudio

La última columna de los cuadros 9, 10 y 11 presenta los hallazgos más interesantes de este ejercicio cualitativo, seis proposiciones ancladas en las dimensiones que explican el patrón de expansión en el exterior de las empresas colombianas, los beneficios resultantes de este proceso y los riesgos e incertidumbres que enfrentan las multilatinas nacionales observadas en este estudio. Como lo plantean Strauss y Corbin (2008), las proposiciones formuladas permiten dar el primer paso para analizar, interpretar y generar discusión sobre una nueva propuesta teórica la cual propone un modelo de estudio para examinar el proceso de internacionalización de un grupo de multilatinas colombianas.

Si bien la naturaleza de este ejercicio es de carácter exploratorio, sin pretender probar las teorías existentes o la construcción de nuevas teorías, los hallazgos con respecto a las dimensiones que definen el patrón de expansión de las multilatinas nacionales entrevistadas, no siguen de manera completa el perfil de internacionalización que propone Cuervo-Cazurra (2011), ni tampoco se observan de manera directa todas las etapas del proceso de expansión descritas en el paradigma ecléctico de Dunning (2000).

Nuestro análisis sugiere un patrón oportunista para este grupo de empresas encuestadas, influenciado por fenómenos de contexto que abarca: (i) el aprovechamiento de las condiciones favorables del entorno macroeconómico doméstico; (ii) el apoyo de una política comercial de apertura y el aprovechamiento de los acuerdos existentes; (iii) el mejoramiento de la productividad empresarial, base del proceso de internacionalización que se inicia por la

vía de las exportaciones; y (iv) el desarrollo de estrategias empresariales impulsada por las capacidades de gestión del recurso humano de las organizaciones a nivel corporativo y de internacionalización que privilegian la entrada a países con baja distancia psíquica y geográfica, tal como se argumenta en el modelo de internacionalización de Uppsala (Johanson y Vahlne, 2009).

Las proposiciones que se derivan de las dimensiones que definen el patrón de internacionalización, alimentadas por las condiciones particulares de la economía colombiana, influyen en los procesos de expansión de las compañías nacionales, convirtiéndose este hecho en un argumento que contribuye a la discusión en torno a la extensión o no de las teorías y modelos acerca de la internacionalización de las empresas multinacionales en países emergentes. Dadas estas consideraciones, formulamos las siguientes proposiciones que describen el modelo de expansión de las multilatinas encuestadas:

*P1a: El proceso de internacionalización de las multilatinas colombianas ha seguido un patrón asociado con la evolución favorable del entorno macroeconómico nacional y mundial, especialmente por el fuerte proceso de apreciación del peso (devaluación del dólar), la creciente entrada de IED al país, el boom de los precios del petróleo, la mayor expansión del PIB local y la debilidad de la economía mundial.*

*P1b: El mayor grado de apertura de la economía, la globalización y los tratados de libre comercio implementados en este siglo, facilitaron la inserción de las empresas colombianas en el exterior.*

*P1c: El mayor grado de madurez de las multilatinas nacionales, asociado con el mayor número de años transcurridos entre la fundación de la empresa y la primera IED, ha impulsado los procesos de exportación de estas empresas, especialmente las ubicadas en los sectores productivos tradicionales como alimentos y bebidas, financiero, energía y papel.*

En relación con los beneficios, los aprendizajes asociados con mejoras significativas de productividad al interior de las compañías representan una base importante de sus procesos de expansión global, tal como lo mencionan la mayoría de los directivos entrevistados. Este hecho resulta interesante de analizar si se tiene en cuenta que a nivel mundial muchas empresas multinacionales de economías en desarrollo, entre ellas las multilatinas colombianas, son percibidas como retrasadas y rezagadas tecnológicamente en comparación con las multinacionales de economías avanzadas ya establecidas, por el hecho de tener operaciones más pequeñas, marcas menos conocidas y provenir de países con sistemas de innovación débiles y una protección deficiente de los derechos de propiedad intelectual (Cuervo-Cazurra, 2017).

En tal sentido, el aprendizaje experimental asociado con las mejoras de productividad que resultan de transferir conocimientos entre las filiales y las casas matrices, en el contexto de las instituciones subdesarrolladas en los países de origen (Gammeltoft et al 2012), representa una oportunidad de expansión para las empresas de estas economías, pese a la desventaja tecnológica y a los bajos niveles de capacidad de absorción definidos en términos de la

capacidad de una empresa para reconocer el valor de la nueva información o el conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales (Cuervo-Cazurra, 2017). En este sentido, una proposición derivada de este asunto sería:

*P2a: las mejoras en la productividad como resultado del proceso de expansión internacional de las empresas multilatinas colombianas reflejadas en nuevo conocimiento, cualificación de personal y nuevas innovaciones y cambio técnico, adquieren un significado importante como factor de mayor crecimiento en la inserción global de estas compañías.*

Desde otro ángulo, el fuerte crecimiento de la inversión de las multilatinas nacionales en el exterior en los últimos años ha traído como resultado un flujo creciente de utilidades de estas empresas. Este hecho se puede evidenciar en general para la región latinoamericana, especialmente a partir de 2002, año en el que la reinversión de utilidades comenzó a ganar importancia, cuando representaba tan sólo el 10% del total de los flujos de IED, hasta alcanzar el 43% del total en el promedio del periodo 2008-2012 (CEPAL, 2012, p. 68). En 2014, esta proporción permaneció alrededor del 50% (CEPAL, 2015, p. 11). Sin duda, este fenómeno adquiere un rol protagónico porque les ha permitido a las empresas entrevistadas sostener con relativo éxito el financiamiento y los costos que representan la inserción en los mercados extranjeros.

Este aspecto, además de contribuir con la transformación de la estructura productiva de las regiones donde se localizan o de reforzar los patrones de especialización vigente, incide de manera significativa en la consolidación o diversificación de los perfiles productivos de las empresas tanto a nivel local como de las economías receptoras (CEPAL, 2012). Tal como lo proponen Luo y Tung (2007), mediante la estrategia de aprendizaje, las empresas multinacionales utilizan la expansión internacional como un trampolín para adquirir recursos estratégicos y reducir sus limitaciones institucionales y de mercado en el país. Este proceso de aprendizaje, el cual exige de una serie de medidas y riesgos para posicionarse en los mercados mundiales y superar las debilidades competitivas, se convierte posteriormente en un conjunto de estrategias que se aplican en las empresas filiales nacionales a medida que se reinvierten las utilidades obtenidas en el exterior. De acuerdo con esta consideración, derivamos la siguiente proposición:

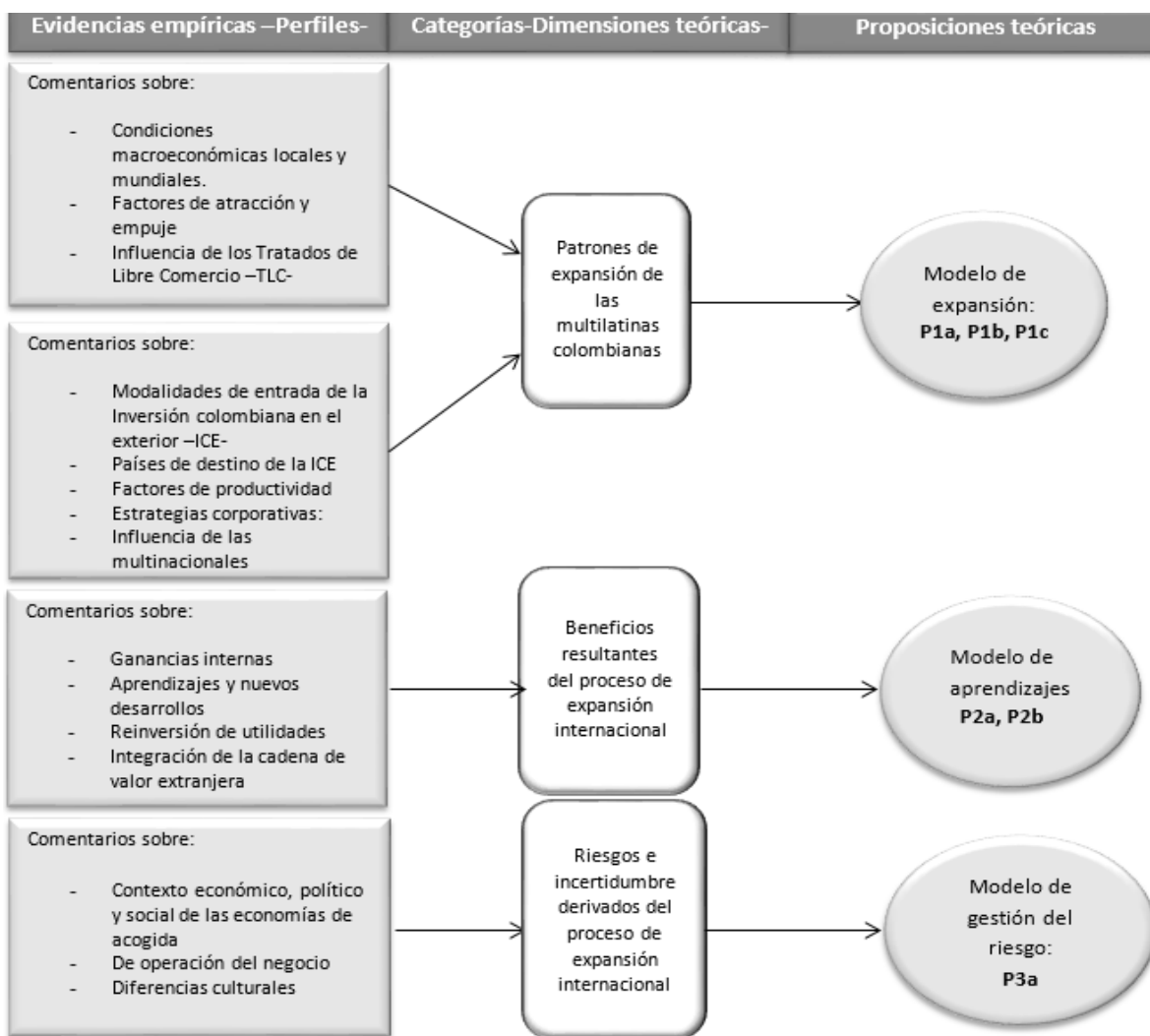
*P2b: la reinversión de utilidades de las empresas multilatinas representa un mecanismo de financiación directa y permanente que garantiza la sostenibilidad del proceso de internacionalización de estas compañías.*

Por último, en función de los riesgos y las incertidumbres derivadas del proceso de internacionalización, la mayor congregación de mercados a nivel regional por parte del conjunto de empresas multilatinas colombianas definidas en este estudio, plantea un interesante debate sobre las ventajas competitivas que enfrentan las empresas de economías en desarrollo cuando actúan en entornos complejos y con alto riesgo, en relación con empresas internacionales de otras latitudes que no tienen la costumbre de localizar sus activos en este tipo de regiones, sino en aquellas donde obtienen mayores ventajas debido al alto nivel de ingresos (Cuervo-Cazurra, 2008). Si bien las multilatinas en general inician sus procesos de expansión global en aquellos países que están cerca de la distancia psíquica, con



cultura y desarrollo similares, lo cual facilita que las empresas puedan minimizar las dificultades de operar en un entorno desconocido (Cuervo-Cazurra, 2008), los bajos niveles de desarrollo institucional, político y económico que enfrentan los países de acogida muestran una realidad diferente. Por el contrario, las multinacionales de las economías avanzadas normalmente no enfrentan este tipo de dificultades donde se expanden en vista de que lo hacen la mayoría de las veces en otros países avanzados.

**Diagrama 1: Modelo de estudio para las multilatinas observadas: perfiles, categorías y proposiciones**



Fuente: Elaboración de los autores.

Sobre la base de este argumento, derivamos la última proposición:

*P3a: La concentración de inversiones a nivel del continente americano plantea retos importantes en la gestión del riesgo de las empresas multilatinas que puede incidir de manera adversa en la rentabilidad de largo plazo de estas empresas, en vista de que enfrentan de manera recurrente en la región entornos políticos, sociales y económicos complejos.*

A manera de resumen de esta parte, ante la falta de evidencia empírica sobre las empresas multilatinas colombianas, las proposiciones derivadas en este estudio permiten una mejor comprensión teórica y empírica de la expansión internacional de estas compañías; incluso, pueden extenderse a la realidad que enfrentan muchas empresas de economías de la región con características similares a Colombia. En tal sentido, presentamos un modelo de expansión, aprendizajes y gestión de riesgo que resume los perfiles construidos, las categorías establecidas y las proposiciones formuladas como fundamentos teóricos para estudiar de manera más rigurosa las multilatinas colombianas observadas en este estudio (Diagrama 1).

## V. Conclusiones

Nuestro trabajo ofrece una nueva perspectiva de análisis para investigar los factores determinantes de la inserción de las compañías locales en los mercados globales. Si bien cada vez crece la inquietud en el mundo académico por investigar sobre las razones que motivan a las empresas de países en desarrollo locales a expandirse a nivel internacional, no existe suficiente información teórica y empírica que permita validar un modelo de internacionalización propio para las condiciones de estas economías. De esta manera, utilizando un enfoque de caso, proponemos un modelo de estudio que permite analizar la expansión, aprendizajes y gestión del riesgo de las multilatinas colombianas en esta época, lo cual representa las siguientes contribuciones a la literatura:

En primer lugar, exploramos las características del proceso de expansión internacional de las multilatinas observadas, los beneficios y los riesgos derivados de esta inserción global, fenómeno poco estudiado en el país y en general por la cantidad limitada de investigación en el campo de los negocios internacionales centrada en las economías emergentes de América Latina.

En segundo lugar, las seis proposiciones que se presentan agregan información importante que permite definir un patrón de expansión para economías en desarrollo, cuyos procesos de inserción a nivel mundial están marcados por la oportunidad del entorno, el aprendizaje exportador, la mejora en la productividad y la implementación de acuerdos comerciales. Lo anterior permite sugerir la posibilidad de encontrar algunas particularidades que no están presentes en las teorías clásicas de la internacionalización. Sin embargo, en la misma línea de Vélez y González (2015), se observan elementos en donde la adaptación, extensión e incluso combinación de teorías y modelos proporcionan bases para explicar, interpretar y analizar la expansión internacional de las multilatinas colombianas.

En tercer lugar, los estudios de caso realizados para 14 empresas locales permiten establecer, de acuerdo con la prevalencia de la estrategia de internacionalización orientada en los países de América Latina y el Caribe, un modelo de internacionalización incremental, en donde se selecciona el país con base en la menor distancia psíquica entre Colombia y los países de acogida, aprovechando la cercanía geográfica, cultural y de idioma.

En cuarto lugar, la metodología de caso permite aportar nueva evidencia sobre los beneficios que reportan para las empresas colombianas estos procesos de inserción mundial, conociendo en cabeza de sus principales directivos los principales factores a nivel empresarial que concentran estos beneficios, aspecto que se constituye en un referente importante, no sólo por lo que representa desde el ámbito de la gestión de las estrategias empresariales, sino también, como elemento que puede dinamizar la formulación de políticas públicas para impulsar la internacionalización de las empresas nacionales.

Otra contribución importante de este trabajo es la posibilidad de implementar la metodología de caso para analizar las características de las multilatinas de países emergentes, como una alternativa diferente al enfoque usual de tipo cuantitativo a nivel macroeconómico que examina los determinantes de la inversión de economías en desarrollo en el exterior.

En quinto lugar, los hallazgos de este estudio evidencian diferentes formas de entrada a los países receptores de IED colombiana, básicamente como resultado del sector económico al que pertenecen las compañías. Por ejemplo, en el caso de las empresas de origen manufacturero entrevistadas, además de las exportaciones, la estrategia de fusiones y adquisiciones e inversiones en nuevas plantas sobresalen como principales modos de entrada; mientras en el caso de las empresas de servicios, además de exportaciones, fusiones y adquisiciones, se destaca de manera relevante el uso de las franquicias.

En sexto lugar, la información documentada en este trabajo puede ser útil en distintos frentes. A nivel académico, aporta elementos para el debate ante la escasez de estudios en este campo en el país. En el área empresarial, posibilita desarrollar y profundizar estrategias de inserción internacional a partir del modelo de estudio sugerido en este trabajo. En el ámbito político, brinda conocimiento para integrar las políticas de promoción de la IED con los programas para fortalecer la presencia de compañías nacionales en el exterior.

En séptimo lugar, conocer los riesgos que enfrentan las empresas colombianas que invierten en el exterior reporta información importante que permite avanzar en el campo académico y empresarial, mediante el diseño de estrategias y la construcción de modelos que permitan simular escenarios complejos al igual que alternativas para reducir los riesgos y las incertidumbres de la inserción global de las compañías.

Por último, la base de datos construida en este trabajo es un aporte importante a la medición del número de empresas colombianas con presencia directa en el exterior, ante la ausencia de una fuente de información unificada y el uso de diferentes metodologías de medición en los pocos estudios reportados en Colombia.

## VI. Limitaciones y futuras investigaciones

Una limitación de este estudio es el de la generalización. Reconocemos que esta investigación no puede fácilmente ser generalizada más allá del contexto específico, especialmente porque las empresas observadas, además de ser de diferentes tamaños y sectores económicos, son de propiedad pública o de capital privado. Por esto, no resulta fácil homogeneizar y establecer un marco común para explicar los procesos de internacionalización de estas compañías. Pese a ello, una agenda de investigación adicional podría considerar de manera selectiva empresas con tipologías diferentes que brinden nuevas perspectivas de internacionalización de las empresas colombianas.

Una segunda limitación se deriva de lo anterior. Por un lado, el uso de la metodología de tipo cualitativo es un elemento que limita aún más la generalización, y por el otro, al considerar sólo empresas colombianas, el estudio no permite comparaciones con empresas multilatinas de otras economías en desarrollo, sobre todo de países de la región. No obstante, siendo las temáticas abordadas en este trabajo un fenómeno relativamente nuevo, un estudio exploratorio de este tipo resulta conveniente para comprender la naturaleza de las multilatinas regionales. En este sentido, los hallazgos obtenidos pueden ser extendidos a otras latitudes, convirtiéndose en una oportunidad para desarrollar nuevas investigaciones en este campo del conocimiento con utilidad en el futuro. Finalmente, dado que este estudio es de corte transversal y no tiene un enfoque longitudinal, no es posible proporcionar información decisiva que permita establecer la relación causa-efecto de los beneficios y los riesgos reportados.

### Bibliografía

América economía (2016). *Ranking de multilatinas 2016 América economía*. <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>. (Consultado el 17 de mayo de 2017)

CEPAL Economic Commission for Latin America and the Caribbean known in Spanish as Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2012. “Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean”. LC/G.2571-P

CEPAL (2013). “Foreign direct investment in Latin America and the Caribbean”. LC/G.2613-P

CEPAL (2015). “Foreign direct investment in Latin America and the Caribbean”. LC/G.2641-P

Ciravegna, L., Lopez, L. and Kundu, S. (2016). “The internationalization of Latin American enterprises—Empirical and theoretical perspectives”. *Journal of Business Research*, 69(6), 1957-1962

Chen, V., Li, J. and Shapiro, D. (2012). “International reverse spillover effects on parent firms: Evidences from emerging-market MNEs in developed markets”. *European Management Journal*, 30(3), 204-218.

Cuervo-Cazurra, A. (2008). “The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas”. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154.

Cuervo-Cazurra, A. (2010). “Multilatinas”. *Universia Business Review*, 25, 14-33.

Cuervo-Cazurra, A. (2011). “Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model”. *Journal of World Business*, 46(4), 426-437.

Cuervo-Cazurra, A. (2012). “Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate”. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167.

Cuervo-Cazurra, A. (2016). “Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion”. *Journal of Business Research*, 69(6), 1963-1972.

Cuervo-Cazurra, A. (2017). “Barriers to absorptive capacity in emerging market firms”. *Journal of World Business*, Available online 11 July 2017.

Crespo, N. y Fontoura, M. (2007). “Determinant factors of FDI spillovers – what do we really know?” *World Development*. 35(3), 410-425

Dawes, J. (2012). *Case study research for business*. SAGE Publications. Books.

Deloitte (2016). *Multilatinas: factores claves para la regionalización en América Latina*. Documento.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/Reporte%20Multilatinas%20Espa%C3%B1ol%20v9.pdf>. (Consultado el 10 de marzo de 2017)

De Clercq, D., Hessels, J. and Van Stel, A. (2008). “Knowledge spillovers and new ventures export orientation”. *Small Business Economics*, 31(3), 283-303.

Dinero (2016). *Las 500 empresas más grandes de Colombia*. 495. (Consultado el 13 de junio de 2017)

Dinero (2015). *Las 27 multilatinas*. <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/las-27-multilatinas/211356>. (Consultado el 13 de junio de 2017)

Dinero (2017) *Las multilatinas más exitosas de Colombia en 2017*. <http://www.dinero.com/edicion-impresainforme-especial/articulo/multilatinas-mas-exitosas-de-colombia-en-2017/245149>. (Consultado el 13 de junio de 2017)

Dunning, J. (1958). *American investment in British manufacturing industry*. New revised and updated edition 1998 by Routledge London and New York.

Dunning, J. (2000). “The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity”. *International Business Review*, 9(2), 163–190.

Economist, the (2008). “*Emerging-market multinationals: the challengers*”. Available online 10 January 2017.

Eisenhardt, K. (1989). “Building theories from case study research”. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Eisenhardt, K and Graebner, M. (2007). “Theory building from cases: opportunities and challenges”. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Financial Times (2016). “*Emerging market challengers gain ground despite slowdown*”, Available online 20 June 2017.

Forbes Global 2000 Leading Companies (2017). *The world’s biggest public companies*. <https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>. Available online 16 August 2017.

Fortune (2017). *Global 500*. <http://fortune.com/global500/list/>. Available online 16 August 2017.

Gammeltoft, P., Prakash, J. and Goldstein, A. (2010). “emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes”. *International Journal of Emerging Markets*, 5(3/4), 254-265.

Gammeltoft, P., Filatotchev, I. and Hobdari, B. (2012). “Emerging multinational companies and strategic fit: A contingency framework and future research agenda”. *European Management Journal*, 30(6), 175– 188.

García-Canal, E. y Guillen, M. (2012). “*The rise of the new multinationals*”. En: *Reinventing the Company in the Digital Age*. BBVA-OpenMind-book, disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/en/book/reinventing-the-company-in-the-digital-age/>. (Consultado el 4 de octubre de 2017)

Gibbert, M. and Ruigrok, W. (2010). “The “What” and “How” of case study rigor: three strategies based on published work”. *Organizational Research Methods*, 13(4). 710-737.

Gioia, D., Corley, K. and Hamilton, A. (2013). “Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the gioia methodology”. *Organizational Research Methods*, 16(1): 15-31.

González, M. and Vélez, J. (2014). “Targeting one’s own region: internationalization trends of Colombian multinational companies”. *European Business Review*, 26(6), 531-551.

Guillen, M. and Garcia-Canal, E. (2009). “The american model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies”. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.

Guillen, M. y García-Canal, E. (2012). *The new multinationals: spanish firms in a global context*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Hennart, J. (2012). “Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise”. *Global Strategy Journal*, 2(3), 168–187.

Hitt, M., Li, D. and Xu, K. (2016). “International strategy: from local to global and beyond”. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73.

Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Massachusetts Institute of Technology. Dept. of Economics.

Informe de gestión annual 2015, PDVSA. pp 141.  
<http://www.pdvsa.com/images/pdf/RELACION%20CON%20INVERSIONISTAS/Informes%20Anuales/informe%20de%20gestion/2015/Informe%20Gestio%CC%81n%20Anual%20%202015.pdf> (Consultado el 16 de Agosto 2017)

Informes anuales 2015, Odebrecht. pp 25.  
[https://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra\\_odebrecht\\_2015\\_esp.pdf](https://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2015_esp.pdf) (Consultado el 16 de agosto de 2017)

Johanson, J. and Vahlne, J. (2009). “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.

Johanson, J., and Mattson, L. (2015). “Internationalization in industrial systems- a network approach”, in: *Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business*, Editors M. Forsgren, U. Holm and J. Johanson. Palgrave Macmillan UK, pp 11-132.

Luo, Y. and Tung, R. (2007). “International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective”. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.

Luo, Y. and Lu Wang, S. (2012). “Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects”. *Global Strategy Journal*, 2(3), 244-26.1

Madhok, A. y Keyhani, M. (2012),”Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies”. *Global Strategy Journal*, 2(1), 26-40.

Mathews, J. (2006). "Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 5-27.

Miles, M., Huberman, M. and Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis. a methods sourcebook, third edition*. SAGE, Publications, Book.

Narula, R. (2012). "Do we need different frameworks to explain infant MNEs from developing countries?". *Global Strategy Journal*, 2(3), 188-204.

Ramamurti R. (2012). "What is really different about emerging market multinationals?". *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47.

Ramamurti, R. (2009). "The theoretical value of studying indian multinationals". *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(1), 101-114.

Rugman, A. (2008). "Do we need a new theory to explain emerging market multinationals?". *Conference, Columbia University, 28-29 April*. Disponible: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.634.5191&rep=rep1&type=pdf> (consultado el 28 de septiembre de 2017).

Strauss, J. and Corbin, A. (2008). *Basics of qualitative research. techniques and procedures for developing grounded theory, Third Edition*. SAGE, Publications, Book.

United Nations Conference on Trade and Development –UNCTAD– (2015). "world investment report 2015: reforming international investment governance". *United Nations Conference on Trade and Development –UNCTAD–* [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf). Available online 29 May 2017

Vélez, J. and González, M. (2015). "International expansion of Colombian firms: Understanding their emergence in foreign markets". *Cuadernos de Administración*, 28(51), 189-215.

Verbeke, A. and Geisler, C. (2016). "Global, local, or regional? The locus of MNE strategies". *Journal of Management Studies*, 53(6), 1051-1075.

Verbeke, A. and Kano, L. (2015). "The new internalization theory and multinational enterprises from emerging economies: a business history perspective". *Business History Review*, 89(3), 415-445.

Vernon, R. (1966). "International investment and international trade in the product cycle". *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. and Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). "Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research". *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762.



World Bank. Data Bank “World Development Indicators”.  
<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>.  
Available online 4 April 2017

Yin, R. (1981). “The Case Study Crisis: Some Answers”. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.

## Borradores del CIE

No.	Título	Autor(es)	Fecha
01	Organismos reguladores del sistema de salud colombiano: conformación, funcionamiento y responsabilidades.	Durfari Velandia Naranjo Jairo Restrepo Zea Sandra Rodríguez Acosta	Agosto de 2002
02	Economía y relaciones sexuales: un modelo económico, su verificación empírica y posibles recomendaciones para disminuir los casos de sida.	Marcela Montoya Múnera Danny García Callejas	Noviembre de 2002
03	Un modelo RSDAIDS para las importaciones de madera de Estados Unidos y sus implicaciones para Colombia	Mauricio Alviar Ramírez Medardo Restrepo Patiño Santiago Gallón Gómez	Noviembre de 2002
04	Determinantes de la deserción estudiantil en la Universidad de Antioquia	Johanna Vásquez Velásquez Elkin Castaño Vélez Santiago Gallón Gómez Karoll Gómez Portilla	Julio de 2003
05	Producción académica en Economía de la Salud en Colombia, 1980-2002	Karem Espinosa Echavarría Jairo Humberto Restrepo Zea Sandra Rodríguez Acosta	Agosto de 2003
06	Las relaciones del desarrollo económico con la geografía y el territorio: una revisión.	Jorge Lotero Contreras	Septiembre de 2003
07	La ética de los estudiantes frente a los exámenes académicos: un problema relacionado con beneficios económicos y probabilidades	Danny García Callejas	Noviembre de 2003
08	Impactos monetarios e institucionales de la deuda pública en Colombia 1840-1890	Angela Milena Rojas R.	Febrero de 2004
09	Institucionalidad e incentivos en la educación básica y media en Colombia	David Fernando Tobón Germán Darío Valencia Danny García Guillermo Pérez Gustavo Adolfo Castillo	Febrero de 2004
10	Selección adversa en el régimen contributivo de salud: el caso de la EPS de Susalud	Johanna Vásquez Velásquez Karoll Gómez Portilla	Marzo de 2004
11	Diseño y experiencia de la regulación en salud en Colombia	Jairo Humberto Restrepo Zea Sandra Rodríguez Acosta	Marzo de 2004
12	Economic Growth, Consumption and Oil Scarcity in Colombia: A Ramsey model, time series and panel data approach	Danny García Callejas	Marzo de 2005
13	La competitividad: aproximación conceptual desde la teoría del crecimiento y la geografía económica	Jorge Lotero Contreras Ana Isabel Moreno Monroy Mauricio Giovanni Valencia Amaya	Mayo de 2005
14	La curva Ambiental de Kuznets para la calidad del agua: un análisis de su validez mediante raíces unitarias y cointegración	Mauricio Alviar Ramírez Catalina Granda Carvajal Luis Guillermo Pérez Puerta Juan Carlos Muñoz Mora Diana Constanza Restrepo Ochoa	Mayo de 2006
15	Integración vertical en el sistema de salud colombiano: Aproximaciones empíricas y análisis de doble marginalización	Jairo Humberto Restrepo Zea John Fernando Lopera Sierra Sandra Rodríguez Acosta	Mayo de 2006
16	Cliometrics: a market account of a scientific community (1957-2005)	Angela Milena Rojas	Septiembre de 2006
17	Regulación ambiental sobre la contaminación vehicular en Colombia: ¿hacia dónde vamos?	David Tobón Orozco Andrés Felipe Sánchez Gandur Maria Victoria Cárdenas Londoño	Septiembre de 2006
18	Biology and Economics: Metaphors that Economists usually take from Biology	Danny García Callejas	Septiembre de 2006

19	Perspectiva Económica sobre la demanda de combustibles en Antioquia	Elizeth Ramos Oyola Maria Victoria Cárdenas Londoño David Tobón Orozco	Septiembre de 2006
20	Caracterización económica del deporte en Antioquia y Colombia: 1998-2001	Ramón Javier Mesa Callejas Rodrigo Arboleda Sierra Ana Milena Olarte Cadavid Carlos Mario Londoño Toro Juan David Gómez Gonzalo Valderrama	Octubre de 2006
21	Impacto Económico de los Juegos Deportivos Departamentales 2004: el caso de Santa Fe De Antioquia	Ramón Javier Mesa Callejas Ana Milena Olarte Cadavid Nini Johana Marín Rodríguez Mauricio A. Hernández Monsalve Rodrigo Arboleda Sierra	Octubre de 2006
22	Diagnóstico del sector deporte, la recreación y la educación física en Antioquia	Ramón Javier Mesa Callejas Rodrigo Arboleda Sierra Juan Francisco Gutiérrez Betancur Mauricio López González Nini Johana Marín Rodríguez Nelson Alveiro Gaviria García	Octubre de 2006
23	Formulación de una política pública para el sector del deporte, la recreación y la educación física en Antioquia	Ramón Javier Mesa Callejas Rodrigo Arboleda Sierra Juan Francisco Gutiérrez Betancur Mauricio López González Nini Johana Marín Rodríguez Nelson Alveiro Gaviria García	Octubre de 2006
24	El efecto de las intervenciones cambiarias: la experiencia colombiana 2004-2006	Mauricio A. Hernández Monsalve Ramón Javier Mesa Callejas	Octubre de 2006
25	Economic policy and institutional change: a context-specific model for explaining the economic reforms failure in 1970's Colombia	Angela Milena Rojas	Noviembre de 2006
26	Definición teórica y medición del Comercio Intraindustrial	Ana Isabel Moreno M. Héctor Mauricio Posada D	Noviembre de 2006
<b>Borradores Departamento de Economía</b>			
27	Aportes teóricos al debate de la agricultura desde la economía	Marleny Cardona Acevedo Yady Marcela Barrero Amortegui Carlos Felipe Gaviria Garcés Ever Humberto Álvarez Sánchez Juan Carlos Muñoz Mora	Septiembre de 2007
28	Competitiveness of Colombian Departments observed from an Economic geography Perspective	Jorge Lotero Contreras Héctor Mauricio Posada Duque Daniel Valderrama	Abril de 2009
29	La Curva de Engel de los Servicios de Salud En Colombia. Una Aproximación Semiparamétrica	Jorge Barrientos Marín Juan Miguel Gallego Juan Pablo Saldarriaga	Julio de 2009
30	La función reguladora del Estado: ¿qué regular y por qué?: Conceptualización y el caso de Colombia	Jorge Hernán Flórez Acosta	Julio de 2009
31	Evolución y determinantes de las exportaciones industriales regionales: evidencia empírica para Colombia, 1977-2002	Jorge Barrientos Marín Jorge Lotero Contreras	Septiembre de 2009
32	La política ambiental en Colombia: Tasas retributivas y Equilibrios de Nash	Medardo Restrepo Patiño	Octubre de 2009
33	Restricción vehicular y regulación ambiental: el programa "Pico y Placa" en Medellín	David Tobón Orozco Carlos Vasco Correa Blanca Gómez Olivo	Mayo de 2010
34	Corruption, Economic Freedom and Political Freedom in South America: In Pursuit of the missing Link	Danny García Callejas	Agosto de 2010

35	Karl Marx: dinero, capital y crisis	Ghislain Deleplace	Octubre de 2010
36	Democracy and Environmental Quality in Latin America: A Panel System of Equations Approach, 1995-2008	Danny García Callejas	Noviembre de 2010
37	Political competition in dual economies: clientelism in Latin America	Angela M.Rojas Rivera	Febrero de 2011
38	Implicaciones de Forward y Futuros para el Sector Eléctrico Colombiano	Duvan Fernando Torres Gómez Astrid Carolina Arroyave Tangarife	Marzo de 2011
39	Per Capita GDP Convergence in South America, 1960-2007	Danny García Callejas	Mayo de 2011
40	Efectos del salario mínimo sobre el estatus laboral de los jóvenes en Colombia	Yenny Catalina Aguirre Botero	Agosto de 2011
41	Determinantes del margen de intermediación en el sector bancario colombiano para el periodo 2000 – 2010	Perla Escobar Julián Gómez	Septiembre de 2011
42	Tamaño óptimo del gasto público colombiano: una aproximación desde la teoría del crecimiento endógeno	Camilo Alvis Cristian Castrillón	Septiembre de 2011
43	Estimación del stock de capital humano bajo la metodología Jorgenson-Fraumeni para Colombia 2001-2009	Juan David Correa Ramírez Jaime Alberto Montoya Arbeláez	Septiembre de 2011
44	Estructura de ingresos para trabajadores asalariados y por cuenta propia en la ciudad de Ibagué	José Daniel Salinas Rincón Daniel Aragón Urrego	Noviembre de 2011
45	Identificación y priorización de barreras a la eficiencia energética: un estudio en microempresas de Medellín	Juan Gabriel Vanegas Sergio Botero Botero	Marzo de 2012
46	Medición del riesgo sistémico financiero en estudios de historia económica. Propuesta metodológica y aplicación para la banca libre en Antioquia, 1888	Javier Mejía Cubillos	Mayo de 2012
47	El tiempo, el éter que lo cubre todo: Un análisis de la temporalidad en la economía política de Karl Marx	Germán Darío Valencia Agudelo	Septiembre de 2012
48	Características de la Población Ocupada en Colombia: Un análisis del perfil de los formales e informales	José Daniel Salinas Rincón Sara Isabel González Arismendy Leidy Johana Marín	Octubre de 2012
49	Desarrollo económico Territorial: El caso del Cluster TIC, Medellín y Valle de Aburrá. Propuesta de fomento y consolidación de la industria de Contenidos Digitales	Felipe Molina Otálvaro Pablo Barrera Bolaños Tulio Montemiranda Aguirre	Noviembre de 2012
50	Análisis de la interacción entre las autoridades monetaria y fiscal en Colombia (1991-2011). Una aplicación desde la teoría de juegos	Sebastián Giraldo González Edwin Esteban Torres Gómez Ana Cristina Muñoz Toro	Enero de 2013
51	Tangible Temptation in the Social Dilema: Cash, Cooperation, and Self Control	Kristian Ove R. Myrseth Gerhard Riener Conny Wollbrant	Mayo de 2013
52	Análisis de las disparidades regionales en Colombia: una aproximación desde la estadística espacial, 1985 – 2010	Jhonny Moncada Osmar Leandro Loaiza Quintero	Octubre de 2013
53	Modelo VECM para estimar relaciones de largo plazo de un indicador de liquidez y sus determinantes	Wilman A. Gómez John F. Lopera	Noviembre de 2013
54	Informality and Macroeconomic Volatility: Do Credit Constraints Matter?	Catalina Granda Carvajal	Enero de 2015
55	¿Debería la Historia del Pensamiento Económico ser incluida en los Planes de Estudio de Economía en Pregrado?	Alessandro Roncaglia	Junio de 2015
56	A Comparative Analysis of Political Competition and Local Provision of Public Goods: Brazil, Colombia and Mexico (1991-2010)	Ángela M. Rojas Rivera Carlos A. Molina Guerra	Octubre de 2015
57	Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera	Ramón Javier Mesa Callejas Jair Albeiro Osorio Agudelo Carlos Eduardo Castaño Rios	Julio de 2016



58	Desarrollo económico y espacial desigual: panorama teórico y aproximaciones al caso colombiano	Angela Milena Rojas Rivera Juan Camilo Rengifo López	Noviembre de 2016
59	Extent of Expected Pigouvian Taxes and Permits for Environmental Services in a General Equilibrium Model with a natural capital constraint	David Tobón Orozco Carlos Molina Guerra John Harvey Vargas Cano	Noviembre de 2016
60	Riesgo idiosincrático y retornos en el mercado accionario de Colombia	Carlos Andrés Barrera Montoya	Enero de 2017
61	Incidencia de los flujos de capital en la política monetaria de Colombia, 1996-2011	Deivis Agudelo Hincapié Alexis Arias Saavedra Julián Jiménez Mejía	Enero de 2017
62	Sobre los fundamentales del precio de la energía eléctrica: evidencia empírica para Colombia	Jorge Barrientos Marín Monica Toro Martínez	Marzo de 2017
63	Desarrollo económico local y género en ámbitos territoriales rurales: el caso de la zona Liborina-Sabanalarga, Antioquia, Colombia	Harold Cardona Trujillo Jorge Lotero Contreras Paula Andrea Galeano Morales Alix Bibiana Gómez Robinson Garcés Marín	Mayo de 2017
64	Recursos y capacidades para el desarrollo económico local en Buriticá Antioquia	Tatiana María Colorado Marín Juan David Franco Henao Yesica Rangel Villada	Junio de 2017
65	Panel de VAR: Una aplicación en la movilidad de factores de producción en la integración económica Alianza del Pacífico	Carlos Andrés Villarreal Restrepo	Junio de 2017
66	Cálculo de un WACC diferenciado por región para proyectos de generación de electricidad con fuentes renovables en Colombia	Jorge Barrientos Marín Fernando Villada Duque	Agosto de 2017
67	La determinación de los precios en la teoría económica de Sir James Steuart	Alexander Tobon Arias	Agosto de 2017
68	La teoría macroeconómica de John Maynard Keynes	Ghislain Deleplace	Octubre de 2017
69	Revisión general de la producción académica en historia empresarial colombiana publicada en revistas académicas 1984-2016	Tatiana González Lopera	Noviembre de 2017
70	Una regla empírica de tasa de interés de política monetaria para una economía emergente, pequeña y abierta	Jaime Montoya Ramirez	Noviembre de 2017
71	Los salarios y la fatiga acumulada: una revisión de la teoría de la oferta de trabajo	Carlos Andrés Vasco Correa	Diciembre de 2017
72	Modelo cualitativo para estudiar la internacionalización de las multilaterales Colombianas	Ramón Javier Mesa Callejas Mauricio Lopera Castaño Paola Melisa Valencia Guzmán Mónica Andrea Álvarez Marín Paula Andrea Uribe Polo	Febrero de 2018

LECTURAS  
DE  
ECONOMÍA

