

Estrategias de las multilatinas colombianas y su proceso de internacionalización

Strategies of the colombian multilatinas and its internationalization process

Luis Fernando QUINTERO Arango ¹

Recibido: 16/04/2018 • Aprobado: 02/06/2018

Contenido

1. Introducción
2. Metodología
3. Marco teórico
4. Conclusiones

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

A partir de las dinámicas empresariales y la globalización, los cambios que acontecen en las empresas modernas y competitivas, así como la toma de decisiones gerenciales definen el rumbo de la empresa, a partir de las lógicas de un contexto internacional exigente. Por esta razón, este artículo de revisión teórica tiene por objetivo identificar un nuevo constructo como el de las multilatinas, que tiene un impacto empresarial relevante para las grandes compañías en Colombia, así como la articulación con las estrategias de internacionalización para el desarrollo de los negocios internacionales y la apertura de nuevos mercados.

Palabras-Clave: Empresas, estrategias, multilatinas, negocios internacionales.

ABSTRACT:

From the business dynamics and globalization, the changes that take place in modern and competitive companies, as well as management decisions, define the direction of the company based on the logic of a demanding international context. This is why this theoretical review article aims to identify a new construct such as the multilatinas that has a relevant business impact for large companies in Colombia and the articulation with internationalization strategies for business development. international markets and the opening of new markets.

Keywords: Companies, multilatinas, international business and strategies.

1. Introducción

Los modelos económicos, tales como el socialismo, el capitalismo y el libre mercado, han generado cambios que las unidades productivas de los países deben de adaptar sus decisiones empresariales para poder cumplir con los planes trazados, con el fin de identificar las oportunidades del mercado y minimizar los riesgos que se puedan presentar, en un contexto internacional de los negocios cambiante, exigente y competitivo (Ochoa, Echeverry, Fernández, Quintero y Wilches, 2006).

Para las empresas, llegar a nuevos mercados, es una labor de trabajo estratégico y permanente; desde la apertura económica en 1992, durante la presidencia de Cesar Gaviria Trujillo, la economía en Colombia se transformó, se presentaron cambios para todo el aparato productivo colombiano. Najjar (2006) determina que esa época fue un cambio disruptivo donde algunas empresas aprovecharon oportunidades del mercado y otras desaparecieron, situación que afectó de manera especial al sector financiero del país. Ese punto de quiebre dio paso para que las empresas se integraran y fortalecieran sus estrategias de negocios con el fin de enfrentar la competencia del momento y cómo podrían llegar a mercados externos (Aguilera, Ciravegna, Cuervo-Cazurra & González-Pérez, 2017).

Dentro de los aspectos relevantes para que los gerentes estén al tanto de su entorno, es adaptar la empresa a los cambios que suceden y que tienen un impacto en el desempeño de la organización. La flexibilidad, la reacción directiva y operativa, los cambios en los mercados y del cliente, hace que se tenga que actuar de forma rápida y efectiva (Landazury y Ferrer, 2016).

Porter (2011) explica que la estrategia empresarial es lo que diferencia a una empresa de otra, allí radica la forma en que las organizaciones proponen para competir con acciones encaminadas a ser líder de la industria y poder lograr el posicionamiento de sus productos en el sector donde se desenvuelva.

Las grandes empresas colombianas han evolucionado, convirtiéndose en organizaciones con la connotación de multilatinas, los antecedentes para adaptarse a esos cambios se presentaron por fenómenos externos tales como: la apertura económica, los tratados de libre comercio y las negociaciones entre empresas con el fin de fortalecer las relaciones y competir en la aldea global. En Colombia, el desarrollo del concepto de multilatinas se implementó con la apertura del comercio en 1992; en este proceso las empresas que fueron capaces de adaptarse se quedaron para competir, otras no lograron ese cambio y desaparecieron del mercado (Castro, Castro & Jaller, 2012).

El sector empresarial de Colombia tiene dentro de su estructura productiva organizaciones que tiene el carácter de multilatinas que aportan al desarrollo y crecimiento de la región y el País; en esa evolución del sector empresarial aparecen las multilatinas como referentes para que empresas que están en desarrollo y crecimiento logren convertirse en organizaciones competitivas y con visión de negocios en el contexto internacional (Hennart, Sheng & Carrera, 2017).

2. Metodología

Esta revisión bibliográfica se realizó en bases de datos, que al momento de hacer el rastreo se consideraran fuentes primarias y secundarias, las palabras clave para la búsqueda fueron: estrategias, multilatinas, negocios internacionales y organizaciones. Las bases de datos que se destacan Dialnet, Redalyc, Scielo y Elsevier. El rastreo se delimitó a artículos publicados desde 2005 hasta 2017. La depuración se realizó con base en la afinidad de las palabras clave.

3. Marco teórico

3.1. Multilatinas y la visión de negocio internacional

El contexto de los negocios es dinámico, competido y exigente. Se le suma al término Multinacional, un constructo que hoy tiene relevancia en el contexto empresarial como lo es las multilatinas. Este concepto comienza a generalizarse en las empresas de América Latina, para este caso Colombia.

Cuervo - Carruza (2010), considera que el concepto de multilatinas no es reciente, tiene sus inicios en Argentina, con la empresa Alpargatas dedicada a la fabricación de zapatos, en 1890 inició su proceso de expansión internacional. Se inicia, entonces una estrategia de apertura de mercados, así sea de manera empírica y sin fundamentos estratégicos y de negocio, pero el primer paso se logró para explorar el mercado internacional.

Para una empresa multilatina que tenga una visión de negocios amplia, estructurada, retadora y sólida, representa un cambio de pensamiento corporativo y de enfoque empresarial. Es así como, las organizaciones colombianas, consideradas multilatinas, desarrollaron procesos para enfrentar los mercados externos, realizan inversiones en empresas por medio de estrategias de expansión cómo son las adquisiciones, fusiones, alianzas estratégicas y franquicias; para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo y consolidar sus operaciones internacionales (Nova, 2016).

Dentro de los procesos de cambios que se presentan en las multilatinas, se pueden enumerar procesos de investigación y desarrollo, exportaciones tanto en cantidad como en divisas, número de empleados en su casa matriz, participación en el mercado y el crecimiento de subsidiarias, procesos de innovación con base en la tecnología, posicionamiento de productos y diversificación; así mismo, alcanzan una visibilidad en América Latina como organizaciones competitivas, así logran figurar en los ranking de las empresas más visibles en la región, en este caso América Latina (Velez & González, 2015).

Según el informe de la revista América Economía (2016) en el ranking de las 100 empresas multilatinas de origen colombiano se encuentran en la tabla 1 las siguientes compañías.

Tabla 1
Ranking de empresas multilatinas colombianas - 2016

| Posición en ranking 2016 | Empresa | Origen |
|--------------------------|----------------|------------------------|
| 6 | Avianca / Taca | Colombia / El Salvador |
| 18 | ISA | Colombia |
| 29 | Grupos Sura | Colombia |
| 35 | Grupo Argos | Colombia |
| 45 | Grupo Nutresa | Colombia |
| 52 | EEB | Colombia |
| 61 | Grupo EPM | Colombia |
| 63 | Bancolombia | Colombia |
| 74 | Colombina | Colombia |

Fuente: adaptación propia a partir de revista *América Economía* (2016)

Es preciso señalar en el análisis de la tabla 1, que de las 100 empresas detalladas en el informe de la revista América Economía (2016), nueve empresas son de origen colombiano, es decir, 9%; el resultado puede tener múltiples consideraciones, el análisis está enfocado en que las demás empresas colombianas que tienen la denominación de multilatinas pueden estar dentro de esta clasificación, para lograr consolidar sus procesos estratégicos, corporativos y de negocios, en la búsqueda de empresas competitivas dentro de los mercados de la región.

Dentro de los procesos estratégicos que se deben afianzar en las empresas multilatinas, se encuentran los factores de competitividad, gestión del conocimiento e innovación, para poder enfrentar los cambios en los negocios y los modelos empresariales actuales. Para López (2010) las empresas multilatinas están en la obligación de ser competitivas, es decir, desde los procesos de la empresa se analiza qué se puede hacer de mejor forma, con el fin de optimizar tiempo, dinero y personal; igualmente, si la empresa es competitiva, es crucial que se convierta en una empresa innovadora, por eso la relación es incluyente y requiere adaptarse de manera activa a los procesos de cambios actuales.

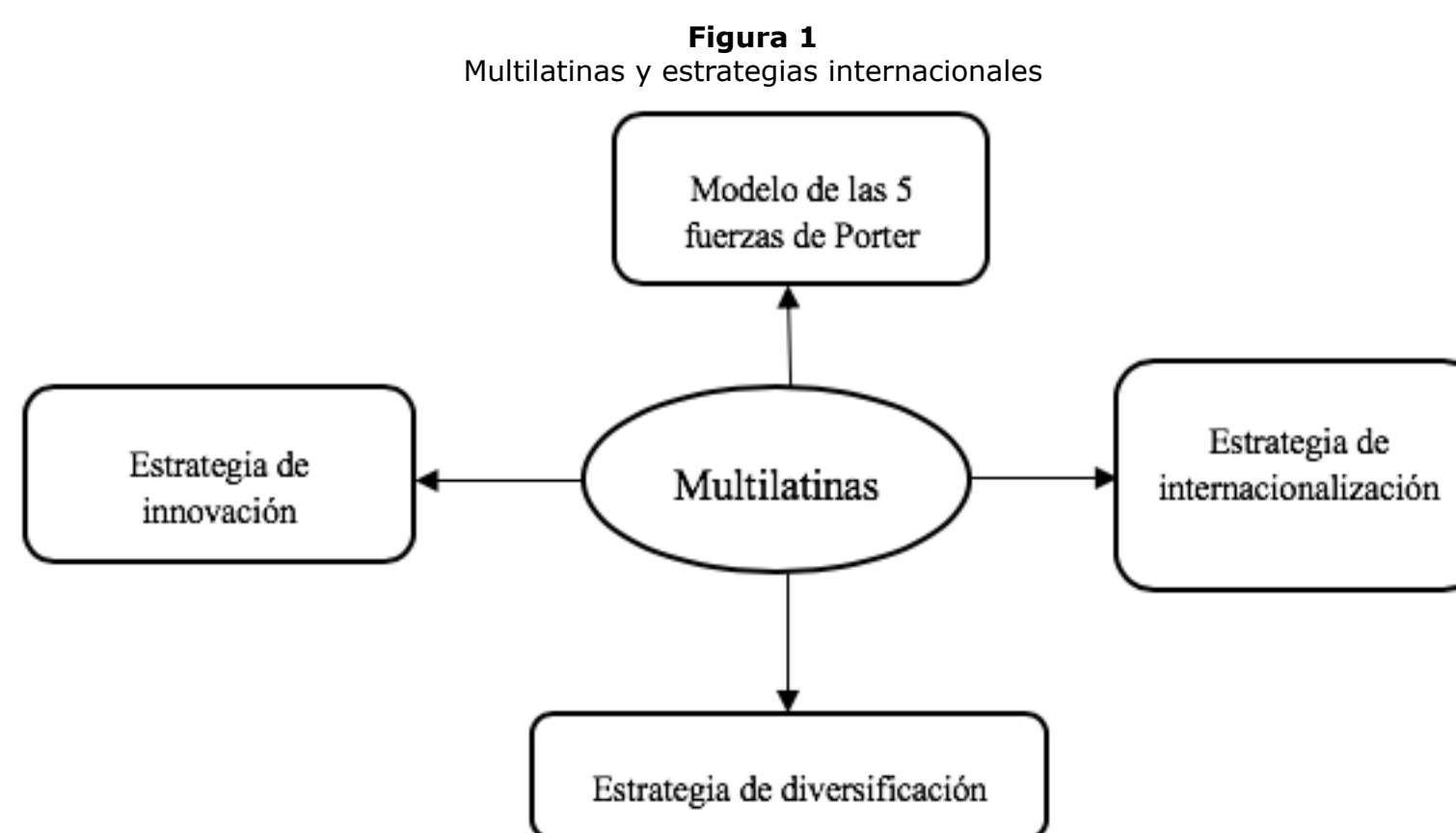
3.2. Estrategias organizacionales

Las estrategias organizacionales son definidas por las compañías según las dinámicas de cada sector productivo, las tendencias del mercado, el comportamiento de los clientes y el desempeño de la competencia. Asimismo, evaluar qué estrategias se deben implementar según la pretensión de la empresa; lo anterior, conlleva el estudio de factores como son los recursos financieros, humanos, logísticos e igualmente considerar los cambios que se dan en los segmentos estratégicos organizacionales, especialmente el proceso de adaptación a los mercados internacionales, donde se requiere de estudios detallados con el fin de minimizar los riesgos que se puedan presentar en este contexto (Medina, 2010).

En el desarrollo de las estrategias empresariales, se considera que la relación entre objetivos y estrategias, estén alineados, con el fin de corresponder a los factores internos y externos de la organización (Slusarczyk y Morales, 2016).

Para el análisis de las estrategias organizacionales, se abordan las que tienen una relación directa con los procesos internacionales de las empresas multilatinas; es así como, se pretende desarrollar las siguientes teorías empresariales: el modelo de las cinco fuerzas de Porter, estrategias de internacionalización, estrategia de innovación y estrategia de diversificación (Vásquez y Morales, 2016).

En la figura 1 se puede identificar cómo las estrategias van articuladas al constructo de las multilatinas.



Fuente: Elaboración propia (2017)

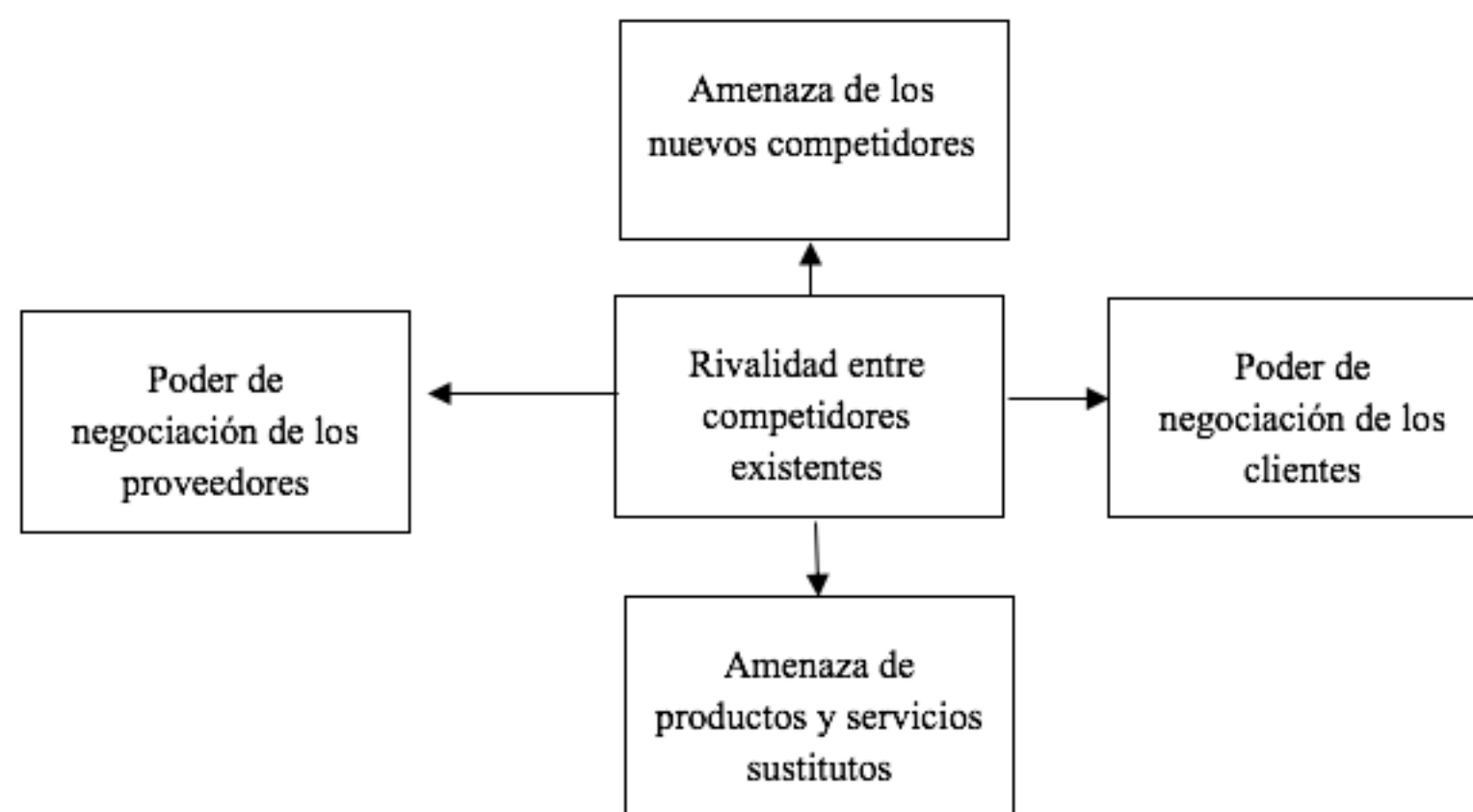
3.3. Modelo de las fuerzas competitivas de Porter

El desarrollo empresarial y el crecimiento de las empresas competitivas deben de estar fijadas a las exigencias y opciones de crecimiento en el mercado en el cual compite. Švárová & Vrchota (2014) expresan que la forma de lograr cambios organizacionales se debe desarrollar bajo parámetros como son las cinco fuerzas de Porter, enfocadas en identificar cinco escenarios, estos son: amenazas de productos sustitutos, competidores entrantes, proveedores, clientes y rivalidad entre los competidores.

Para Porter (2008) las compañías de cualquier sector económico, tamaño y objeto social deben analizar las cinco fuerzas para identificar sus fortalezas y debilidades, conocer más a los competidores y tener claro el papel en que se desempeñan los clientes, proveedores y cómo afecta o favorecen los productos sustitutos. A continuación, se explica en la figura 2 las cinco fuerzas Porter.

Desde la dirección estratégica, la organización debe analizar los productos frente al mercado y su posicionamiento; Bustos (2006) considera que las características competitivas van acompañadas de estrategias articuladas a los procesos de las empresas en cada sector de la industria, al momento de realizar el análisis se logra establecer un cambio frente a las tendencias que se tienen establecidas, con el fin de ampliar el negocio y apalancar la apertura de mercados, diversificación, segmentación y producción a escala con el fin de lograr competitividad en el mercado en el cuál compete.

Figura 2
Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Tomado de Porter (2008)

De lo anterior, Ibáñez, Castillo y Núñez (2010) consideran que las organizaciones pueden apoyarse en este modelo, como una guía para poder enfrentar diferentes escenarios; por eso, al momento de un análisis se recomienda apoyarse en otros modelos estratégicos para tener una toma de decisiones fundamentada y con argumentos frente al contexto empresarial.

Porter (2008) determina que la ventaja competitiva es hacer mejor las cosas que los demás, de forma diferente y a bajo costos, para ir en la búsqueda de procesos de mejoramiento continuo. Las variables establecidas en el proceso de las cinco fuerzas, buscan que la empresa tenga una mirada desde los factores establecidos en este modelo. Para las organizaciones se sugiere tener el proceso de internacionalización claro y poder describir todo el negocio en estas fuerzas, con el fin de considerar las posibles soluciones que se pueden encontrar en el camino de la internacionalización para establecer los cambios necesarios antes de dar inicio a las operaciones en este contexto empresarial. Asimismo, buscar que otros factores adicionales se pueden tratar para complementar el modelo propuesto (Porter, 2008).

3.4 Estrategia de internacionalización

Para las empresas innovadoras, competitivas y dispuestas a generar cambios endógenos y exógenos, que construyen una filosofía empresarial abierta a los procesos de internacionalización, con el fin de llegar a mercados foráneos de forma constante y segura. Páramo (2009) lograr llegar a mercados internacionales es preparar no solo el producto, sino toda la empresa, el convencimiento de esa transformación para abrir nuevos mercados se construye desde la alta dirección, los colaboradores y los cambios que conlleva este proceso de internacionalización requieren del compromiso de toda la organización.

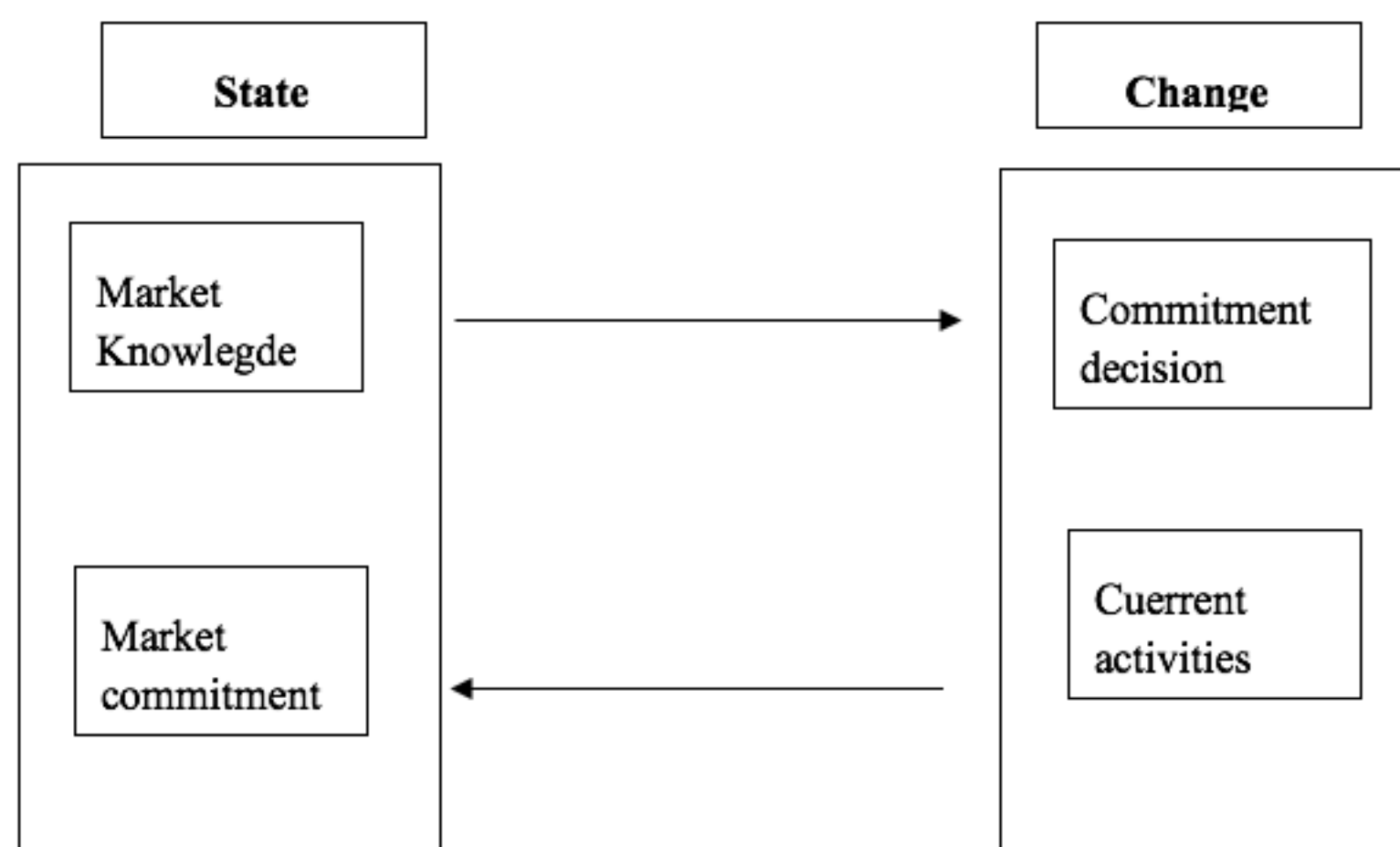
Botero (2014) explica que la internacionalización, va relacionada con la competitividad, que las organizaciones deben considerar para llegar a los mercados extranjeros, donde se deben incluir dimensiones de tipo empresarial, logístico, financiero, tecnológicos y el elemento diferenciador el capital humano, considerar los anteriores factores, es buscar el desarrollo de la empresa y como se puede estructurar de una forma directa a la estrategia de expansión en los mercados extranjeros.

Nieto y Fernández (2005) consideran que la expansión internacional es una de las estrategias más complejas de desarrollar, debido a los riesgos que implica el ingresar a mercados desconocidos; por eso, la organización que tenga programado esa expansión de los mercados debe analizar la matriz PESTEL que son factores; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; para minimizar esos riesgos que se puedan presentar.

Para el desarrollo de un proceso de internacionalización el Modelo Uppsala propuesto por los suecos Johanson y Vahlne (2008) consideran cómo las empresas deben construir espacios y redes que permitan abrir el comercio y los negocios para que se evidencie un potencial empresarial, donde las organizaciones interesadas en llegar a los mercados internacionales apalancen sus negociaciones y puedan trabajar en la búsqueda del fortalecimiento organizacional.

A continuación, en la figura 3 se encuentra el modelo básico propuesto por Johanson y Vahlne (2008) sobre el estado actual y lo que se propone desarrollar para las empresas.

Figura 3
El mecanismo básico de la internacionalización y los aspectos de cambio



Fuente: Modelo Johanson & Vahlne (2008, p.2)

El modelo propuesto por Johanson & Vahlne (2008) cuenta con dos variables estratégicas, el estado actual y el cambio propuesto. Los ítems que se proponen en cada variable son: en el estado actual, en que se encuentra el conocimiento del mercado y la respuesta al mercado, del otro lado, se encuentra la decisión de cambio y las actividades actuales, enfocados en un proceso de transformación según las tendencias del mercado y las decisiones soportadas en proyectos viables.

En conclusión, de este apartado, se identifica que una decisión fundamentada para la estrategia de internacionalización es combinar los recursos necesarios para que sea eficiente y logre consolidar la dinámica organizacional que genere diferenciación y una estructura sólida que permite competir

3.5. Estrategia de innovación

Para la estrategia de innovación Schumpeter (1942) define que la innovación es la evolución desde lo social, económico y cultural. Las empresas deben ser consecuentes con los cambios que conviertan un proceso ineficiente en mejores prácticas. De otro lado, la innovación es evolucionar, cambiar y considerar los aspectos diferentes que la empresa puede hacer con respecto a la competencia, con el fin de convertirse en una empresa competitiva y adaptada a los cambios que el mercado exige.

Para las empresas multilatinas, se considera que deben tener procesos innovadores y adaptados a los cambios organizacionales del momento. El Manual de Oslo (2005) asegura que la innovación es algo nuevo o mejorado, es cambiar un proceso para que se logre ser más eficiente y productivo tanto para un producto como para un servicio. Para las organizaciones multilatinas considerar procesos innovadores como lo son: el producto, proceso, distribución, empaque u otro factor, sea modificado de forma positiva para la organización y tenga un impacto en sus costos.

Desde el concepto de innovación, se pueden abordar algunos conceptos que se consideran pertinentes aplicar para las empresas multilatinas, es así como se logra detallar en lo propuesto por Ortiz (2012) que considera a partir de la innovación los siguientes factores: producto, la organización, mercadeo y procesos. En la innovación desde el producto se considera como se realiza la presentación, portabilidad, tamaño, semiótica, empaque, envase y exhibición, analizar que esos cambios si generen un impacto en el mercado, al cliente y la competencia (Díaz, 2017).

El otro concepto de innovación es el de mercadeo, este tiene elementos que parten desde las estrategias de marketing. Fernández, Román y Martín (2013) definen que la innovación en marketing es fundamental para que se perciban factores diferenciadores en el mercado, bien valorados por los clientes y que tienen un impacto con la ventaja competitiva que se pueda lograr en una compañía.

Por último, se aborda el tema de la innovación en los procesos, como uno de los factores que tienen un valor importante para las organizaciones, pues en la eficiencia de los procesos se define la productividad de la empresa y se buscan recursos tanto económicos como productivos que tengan un costo razonable y se apoyen en eficiencia de los recursos con base en la tecnología (Gómez, 2011).

Para Drucker (2007) la razón de la innovación se fundamenta en la planeación estratégica; es decir, la innovación debe estar inmersa en la misión de la empresa, en lo que hace la empresa y para quién lo hace. Determinar los resultados que se quieren lograr, soportado en indicadores de gestión y, por último, realizar la evaluación de lo que se logra y los que se desea alcanzar, asimismo, considerar que la innovación parte desde la alta gerencia y tiene un impacto en toda la organización. Robayo (2016) considera que la búsqueda de la innovación se apalanca en los empleados, mediante los cambios necesarios para que la empresa se enfoque en los resultados y en la exploración de oportunidades en el mercado que logre trascender en el contexto nacional e internacional. Es así como la innovación aporta a consolidar la empresa.

3.6. Estrategia de diversificación

Medina, Hidalgo y Sandoval (2012) determinan un crecimiento en las unidades de negocio en los sectores que la empresa compite, mediante la diversificación, expansión y cambios progresivos para poder competir en el mercado de diferentes sectores. Dentro de las estrategias de diversificación se encuentra la concéntrica, enfocada en expandir la empresa por medio de unidades de negocios nuevas pero que tengan relación con la operación de la organización. En una empresa que logre consolidar la estrategia concéntrica puede alcanzar la producción a través de la economía de escala y logra fortalecer el proceso de eficiencia y eficacia de los recursos por medio de la utilización compartida de las actividades de producción (Medina, Sepúlveda y Rojas, 2009).

Puerto (2010) menciona que la estrategia de diversificación es distribuir las fuerzas de la empresa con el fin de ingresar a los mercados de forma sólida, esto requiere que se logre un impacto positivo en el mercado, con los productos que la empresa ofrece en su portafolio de negocios; de este modo, requiere diseñar cambios y saber llegar a los clientes por medio de estrategias de mercadeo articuladas desde el producto hasta la distribución; asimismo, tener una capacidad creativa e innovadora para que se perciba en el mercado que ingresó un producto que genera ventaja frente a los competidores. La estrategia de diversificación contempla como objetivo el ingreso de productos a diferentes mercados de forma rápida, con el fin de cautivar aquellos mercados no explorados, aunque se corre el riesgo de realizar una alta inversión mientras logra participación y aceptación de los productos por parte del cliente (Niembro, 2017).

Las estrategias de diversificación, según Ansoff (1957), están enfocadas en cuatro vectores: el primero es la penetración en el mercado, su objetivo principal es incrementar las ventas, la empresa determina cuál será su volumen de ventas para buscar el punto de equilibrio y poder cumplir con su estrategia de diversificación; el segundo, es el desarrollo de productos, es así como, la empresa determina un proceso de innovación que detalla diferentes características de los productos; el tercero, es el desarrollo del mercado que pretende realizar cambios a los productos actuales con el fin de que la empresa obtenga nuevos clientes o logre ingresar a mercados inexplorados; y el cuarto, es derivar de cada una de las estrategias anteriores una diversificación de productos que impacte al mercado y los clientes.

La estrategia de diversificación, en sus cuatro vectores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación es para las empresas multilatinas, una estrategia que conlleva retos importantes, porque tiene un impacto en todos los productos nuevos o actuales que la empresa quiera desarrollar. La opción de ingreso a los mercados internacionales, es fundamental para que las empresas quieran competir y llegar a mercados de niveles exigentes, que requiere de procesos eficientes e innovadores (Sánchez y Gascón, 2013).

Asimismo, Ansoff (1957) explica que en el proceso de la estrategia de diversificación se involucran tendencias del mercado, comportamiento de la economía en general, la capacidad de competencia directa frente al mercado, estrategias de mercadeo articuladas a los productos nuevos y posicionados, la forma en que se analiza los costos de producción, la fabricación con base en economías de escala, que significa alta producción para disminuir los costos de producción. Igualmente, las empresas multilatinas, deben analizar los cambios que se presentan en el comportamiento del consumidor, el desarrollo de nuevas tecnologías que logran mejorar los procesos y los riesgos inherentes a los procesos de cambios en la economía de países considerados potencias en el mundo.

La estrategia de diversificación para las empresas multilatinas se enfocan en el análisis de la situación política, económica y social de los países, de lo anterior se parte para complementar los estudios requeridos para el ingreso a cada país (Cepeda, Velásquez y Marín, 2017).

Igualmente, cada empresa busca que sus estudios de ingreso a diferentes países, de manera especial en América Latina, logre un análisis objetivo y fundamentado, mediante la búsqueda de firmas analistas de mercados en diversos sectores de la economía, para disminuir la incertidumbre y los riesgos inherentes a la apertura de mercados, posicionamiento de productos y el análisis de la competencia (Gázquez y Jiménez, 2009.).

Para las multilatinas, las estrategias que se definen desde la diversificación son consideradas decisiones que permiten abrir el mercado en su contexto natural para luego llegar a mercados exigentes. Ochoa, Ríos y Solano (2011) consideran que las organizaciones se deben motivar para analizar las oportunidades del mercado global, a partir de un análisis de negociación sobre los procesos de mercados nacional e internacional.

4. Conclusiones

Es necesario que las grandes empresas en Colombia, consideren implementar estrategias organizacionales que permitan competir en los mercados internacionales y logren apalancar a las empresas a convertirse en empresas competitivas, que se clasifiquen como organizaciones multilatinas.

Es crucial que las empresas analicen cómo desde el interior de la empresa el proceso adaptación a los mercados internacionales se consolide a partir de una gestión de lo humano capacitado, para poder enfrentar los nuevos retos que conlleva competir en el contexto internacional.

Es preciso analizar que cada decisión que se tome con respecto a si se debe o no llegar a los mercados internacionales. La innovación, la diversificación y las unidades estratégicas de negocios son factores claves para consolidar sus procesos y competir ante las grandes multinacionales.

Convertirse en Multilatina es una decisión estratégica que las empresas deben analizar de manera conjunta entre su grupo directivo, asimismo, la toma de decisiones objetiva es fundamental para poder identificar los puntos a favor y en contra de la empresa.

Las empresas multilatinas de Colombia iniciaron sus procesos de apertura de mercados internacionales de forma gradual, se consolidaron a partir del saber hacer, para luego llegar a competir con empresas de los mercados nacionales en cada país. De este modo, se debe analizar qué estrategias son las más recomendables para que una empresa pueda expandir sus negocios sin poner en riesgo su posición en el mercado.

Las estrategias de internacionalización están diseñadas y cada empresa las adapta a sus intereses, lo importante es que los riesgos se puedan minimizar para una certeza de éxito más favorable a los mercados donde pretenda llegar.

Las aplicaciones de las estrategias organizacionales, articuladas con procesos innovadores apoyan el fortalecimiento de cada la empresa, generan una visión más amplia de la forma en que se puede llegar a los mercados internacionales, esto consolida un proceso de internacionalización coherente y

planeado. Así, la propuesta de cambio, la respuesta al mercado, la atención a los clientes y el análisis de la competencia brinda una mirada más amplia de lo que conlleva al estudio de los mercados internacionales.

Las multilatinas son una nueva forma de estructura empresarial, las organizaciones modernas y competitivas deben ser innovadoras y adaptadas al cambio. De igual forma, se debe medir los impactos positivos para fortalecerlo y los negativos para mejorar. El proceso de llegar a convertirse en empresa multilatina es un reto para toda la organización y conlleva tener colaboradores comprometidos, capacitados y confiados en los nuevos procesos que la empresa inicia.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, R. Ciravegna, L. Cuervo-Cazurra, A & González, M. (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*. (52).4, 447 – 460. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951617304479>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 113- 124. Recuperado de: https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf
- Botero, L. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista de ciencias estratégicas*.22 (32), 187 – 196. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151339264001>
- Bustos, L. (2006). Análisis de los grupos estratégicos: un estudio en el sector Isapre Chileno. *Revista economía y administración*. (67), 31- 62. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=33024611&lang=es&site=ehost-live>
- Castro, J. Castro, J & Jaller, I. (2012). Internationalization Patterns of Multilatinas. *Ad-Minister*. (21), 33 – 54. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n21/n21a3.pdf>
- Cepeda, S. Velásquez, L. y Marín, B. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Revista Estudios Gerenciales*. (33), 271 – 280. Recuperado de: https://ac.els-cdn.com/S0123592317300499/1-s2.0-S0123592317300499-main.pdf?_tid=b5d7ce5e-b759-11e7-9b0c-00000aacb35e&acdnat=1508698339_d9f162dd34a6bab4668eba259b5c0cdb
- Cuervo – Cazurra, A. (2010). Multilatinas. *Revista Universia Business Review*. (25), 14 – 33. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=52802166&lang=es&site=ehost-live>
- Díaz, H. (2017). Tecnologías de la información y comunicación y crecimiento económico. *Revista Economía informa*. (405), 30 – 45. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084917300336?via%3Dihub>
- Drucker, P. (2007). De líder a líder. España. Granica.
- Nieto, J y Fernández, Z. (2005). La estrategia de Internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Revista cuadernos de economía y dirección de la empresa*. (22), 107 – 125. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80720287005>
- Fernández, E. Róman, S y Martin, P. (2013). La influencia de la consideración social en la relación cliente-proveedor de servicios y el papel moderador del tipo de servicio. *Revista española de investigación de Marketing ESIC*. (17),1, 39 -59. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138144214600188>
- Fonseca, G. (2013). Teoría de la internacionalización y de los negocios internacionales: una visión desde la organización. *Revista inquietud empresarial*. (XIII), 1, 49 – 62. Recuperado de: http://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/2589
- Gázquez, J. y Jiménez, D. (2009). Situación actual y planteamientos futuros para la investigación de marketing en España. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. (15).1, 169 – 183. Recuperado de: https://ac.els-cdn.com/S1135252312600847/1-s2.0-S1135252312600847-main.pdf?_tid=490f066e-b75b-11e7-94a5-00000aacb360&acdnat=1508699015_1f0001b3142d0427ecd33e21fba390d4
- Gómez, O. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. *Revista EAN*. (70). 167 – 180. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a14.pdf>
- Hennart, J.-F., Sheng, H.H.& Carrera, J.M. (2017). Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas. *Journal of World Business*. (52), 4,518-532. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S109095161630092X#!>
- Ibáñez, N. Castillo, R. y Núñez, A. (2010). Los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones: una mirada sobre la posición de la estrategia competitiva de Michael Porter. *Revista Negotium*. (5), 15, 37-65. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212944003>
- Johanson, J. & Vahln.J-E (2008). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability. *Journal of International Business Studies of outsidership*.1 – 21. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/247918268_The_internationalization_process_of_the_firm_A_model_of_knowledge_development_and_increasing
- Landazury, L. y Ferrer, F. (2016) Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista Escuela Administración y Negocios EAN*. (81),129 – 148. Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1559>
- López, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Revista Ra Ximhai*. 6(2), 303 – 312. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46115146011>
- Manual de Oslo. (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Recuperado de: <https://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>
- Medina, A. Hidalgo, A y Sandoval, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Revista Contaduría y Administración*. 57(4), 55 – 77. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39524375004>
- Medina, A. Sepúlveda, E y Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Revista Estudios Gerenciales*. 25(113), 37 – 59. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n113/v25n113a03.pdf>
- Medina, J. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*.69, 110 – 119. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/206/20619966006/>
- Najar, A. (2006). Apertura económica en Colombia y el sector externo (1990-2004). *Revista Centro de estudios económicos*. 26. (41), 85 – 106. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/376843>
- Nova, G. (2016). La internacionalización de las empresas en Colombia. *Instituto Universitario de Análisis económico y social. Documento de trabajo*. Recuperado de: http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_04_16.pdf
- Niembro, A. (2017). Una tipología de empresas latinoamericanas exportadoras de servicios intensivos en conocimiento y los determinantes de su competitividad internacional. *Revista Estudios Gerenciales*. (33),142, 64 – 75. Recuperado de: <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-una-tipologia-empresas-latinoamericanas-exportadoras-S0123592317300037>
- Ochoa, H. Ríos, A y Solano, N. (2011). La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas: el proceso de Bico internacional, empresa del grupo Carvajal S.A. *Revista Estudios Gerenciales*. (27), 119, 13 – 32. Recuperado de: https://ac.els-cdn.com/S0123592311701553/1-s2.0-S0123592311701553-main.pdf?_tid=4c07f94a-b75e-11e7-8de4-00000aacb35f&acdnat=1508700308_35f3b704ca5aba91a83a0f2fa1812a98
- Ochoa, H. Echeverry, V. Fernández, L. Quintero, T. y Wilches, P. (2006). ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: El caso de Inversiones Nacional de Chocolates. *Revista Estudios Gerenciales*. (9),105 – 129. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209905>
- Ortiz, L. E. (2012). Análisis del sistema regional de ciencia, tecnología e innovación en el departamento del Atlántico-Colombia. *Desarrollo gerencial*. 4 (2), 72-103. Recuperado de: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2404/2296>
- Páramo, D. (2009). Internacionalización empresarial. *Revista pensamiento y gestión*. (27), 6-11. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782001>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la competencia*. México: Patria. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/243493180/M-Porter-Estrategia-competitiva-383-pdf>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Revista Harvard Business Review*.89 (11), 100 – 117. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3802858>
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista científica pensamiento &*

gestión. (28),173-195. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1025/645>

Revista América Economía. (2016). Ranking Multilatinas 2016. Recuperado de: <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Revista suma de negocios. (7), 16, 125 – 140*. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X>

Sánchez, L. Gascón, F. (2013). Productividad en empresas con diferentes tipos de propietarios: el caso de las sociedades de garantía recíproca españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. (22), 3. 131-142*. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S101968381300019X>

Schumpeter, J. (1942). Teoría del desenvolvimiento económico. Quinta Reimpresión. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

Švárová, M. & Vrchota, J. (2014). Influence of competitive advantage on formulation business strategy. *Procedia Economics and Finance. (12); 687 – 694*. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114003943>

Slusarczyk, M. Morales, N. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *Revista 3C empresa. Investigación y pensamiento crítico. 25. (5), 29 - 46*. Recuperado de: http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/322/pdf_13

Vásquez, R y Morales, R. (2016). Diversificación de las exportaciones y competitividad externa en la industria. Hacia la construcción de una tipología para el caso de países de ingresos medios. *Revista Cuadernos de economía. (40),113, 105 – 120*. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0210026616300322>

Velez, J. & Gonzalez, M. (2015). International expansion of Colombian firms: Understanding their emergence in foreign markets. *Revista Cuadernos de Administración. (28).51, 189 – 215*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20543851007>

1. Administrador de Empresas, Especialista en Negocios internacionales, Magister en Dirección de Marketing, docente investigador. Funlam Sede Medellín, Grupo Goras. Medellín-Colombia, luis.quinterora@amigo.edu.co

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 42) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados