

APORTES A LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS MULTILATINAS

HUGO ERNESTO DÍAZ SÁNCHEZ

RESUMEN

A pesar de la preponderancia de las exportaciones como modo de internacionalización de las empresas colombianas, los recientes incrementos en la inversión que sale del país revelan una tendencia creciente a usar otros modos de entrada, cuya complejidad plantea retos importantes a las organizaciones. Objetivo: Encontrar las correspondencias entre el marco conceptual de la competitividad internacional a nivel de empresa que desarrollan Cerrato y Depperu (2011) y la literatura existente sobre multilatinas y translatinas. Metodología: a través de una revisión de la literatura académica sobre este tipo de empresas y de su relación con los esfuerzos conceptuales por establecer métodos de evaluación de la competitividad internacional de las firmas se obtiene el estado del arte de la inversión extranjera directa como forma de internacionalización de empresas desde América Latina. El resultado del barrido documental muestra debilidad en el concepto de empresa multilatina o translatina, y sugiere formas de evaluar la competitividad internacional de las empresas que se internacionalizan desde Latinoamérica incluyendo elementos de responsabilidad social y desarrollo local.

Palabras clave: Multilatinas, Inversión Extranjera directa, Competitividad Internacional de las Firmas.

ABSTRACT

Despite the preponderance of exports as a way of internationalization of Colombian companies, recent increases in investment leaving the country reveal a growing tendency to use other modes of entry, whose complexity poses significant challenges to organizations. Objective: to find the correspondences between the conceptual framework of international competitiveness at the enterprise level developed by Depperu Cerrato (2011) and the literature on multilatinas and translatins. Methodology: Through a review of the academic literature on this type of business and its relationship with conceptual efforts to establish methods for assessing the international competitiveness of firms the state of art of foreign direct investment as a way of internationalization of companies from Latin America is obtained. The result shows weakness in the concept of multilatinas and translatins, and suggests ways to assess the international competitiveness of firms that internationalize from Latin America including elements of social responsibility and local development.

Key words: *Multilatinas, Foreign Direct Investment, International Competitiveness of Firms.*

RESUMO

Apesar da preponderância de exportações como uma maneira de internacionalização das empresas colombianas, os recentes aumentos no investimento que saem do país revelam uma tendência crescente de utilizar outros modos de entrada, cuja complexidade coloca desafios significativos para as organizações. Objectivo: encontrar as correspondências entre a estrutura conceitual de competitividade internacional ao nível da empresa para desenvolver e Depperu Cerrato (2011) e da literatura sobre multinacionais e latinos. Metodologia: Através de uma revisão da literatura académica sobre este tipo de negócio e sua relação com os esforços conceituais para estabelecer métodos para avaliar a competitividade internacional das empresas obtém o estado da arte do investimento directo estrangeiro, como forma de internacionalização das empresas da América Latina. O resultado mostra fraqueza no conceito de empresa multilatina ou trans, e segue caminhos para avaliar a competitividade internacional das empresas que internacionalizar da América Latina, incluindo elementos de responsabilidade social e desenvolvimento local.

Palavras-chave: *Multilatinas, investimento directo estrangeiro, a competitividade internacional das empresas.*

JEL: F23, M16.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de las empresas colombianas se ha entendido y analizado tradicionalmente desde la óptica del comercio internacional, más aun, de las exportaciones, respondiendo a su desproporcionado peso relativo respecto a otros modos de entrada observables en la balanza de pagos del país. Sin embargo, un fenómeno de ámbito hemisférico relativamente reciente hace que la Inversión Extranjera Directa [IED] como modo de entrada tome visibilidad e importancia dentro el estudio de los negocios internacionales del país (Castro Figueroa & Rivera Rodríguez, 2010). Son las denominadas empresas multilatinas, que en la más reciente Cumbre de las Américas en Cartagena fueron reconocidas como una tendencia importante y un motor de desarrollo para la región (Ávila, Abril 7 de 2012).

Sin embargo, las definiciones de empresa multilatina aparecen en la literatura latinoamericana de negocios internacionales mucho antes. Sin un consenso respecto a su definición más allá de que estas empresas usan la Inversión Extranjera Directa [IED] de modo estratégico en los mercados

de la región, diferentes autores se han apoyado en medidas de rendimiento e internacionalización para caracterizar este tipo de organizaciones, sin profundizar en su significado para la organización en términos de competitividad internacional, aun cuando hay sólidos avances teóricos al respecto (Cerrato & Depperu, 2011).

Este artículo pretende ofrecer una revisión de literatura seleccionada sobre multilatinas y translatinas -términos que se usan de manera indistinta para designar a las empresas de origen latinoamericano que utilizan la IED como modo de entrada- para organizarla dentro del marco de la competitividad internacional a nivel de empresa que desarrollan Cerrato y Depperu (2011). La definición de multilatina es contingente a la manera como se mida su rendimiento e internacionalización.

IED DESDE LATINOAMÉRICA: UN FENÓMENO EN CRECIMIENTO

La Inversión Extranjera Directa [IED] desde las economías en desarrollo y en transición ha ido aumentando en importancia relativa en las últimas décadas hasta llegar a ser la de más rápido

crecimiento durante la crisis económica global que empieza en el 2008, siendo en el 2010 el origen del 29% de toda la IED mundial (UNCTAD, 2011, p.6). En el caso de Latinoamérica, esta tendencia toma fuerza en la década de los 90 (ver figura 1) para constituirse como una fuente importante de IED a nivel global desde el 2003 (UNCTAD, 2010, p.47). En el 2010 el flujo de IED desde la región alcanzó 76 millardos de Dólares, un crecimiento del 67% respecto al 2009, el mayor entre todas las regiones económicas del mundo (UNCTAD, 2011, p. 59).

La CEPAL (2006) identifica 3 momentos en el crecimiento de la IED desde la región: un primer momento en la década de los 70, con un crecimiento inicial que se interrumpe en la década de los 80 con la crisis de la deuda externa, y que reinicia en los 90 con los programas de ajuste estructural que desencadenan una larga serie de fusiones y adquisiciones en la región. Casanova Seuma y Fraser (2009) agregan un cuarto periodo después del 2002 que se caracteriza por inversiones fuera de la región, en Estados Unidos y Europa.

Cuervo-Cazurra aclara que aunque los niveles de IED han sido relativamente limitados hasta los años noventa, al mirar la IED desde Latinoamérica como porcentaje de la IED mundial se hace evidente que en la década de los setenta Latinoamérica estaba ganando en importancia como fuente de IED llegando a representar cerca del 1.5% de IED mundial, por lo que el fenómeno empieza con anterioridad a los ajustes estructurales del llamado "Consenso de Washington". En la década de los ochenta la IED desde la región se mantuvo estática en relación al total mundial con valores inferiores al 2% hasta la década de los noventa donde crece hasta alcanzar a ser el origen del 5% de IED del mundo (Cuervo-Cazurra, 2007).

MULTILATINAS Y TRANSLATINAS

El aumento de IED ha ido acompañado de un aumento significativo del número de empresas

de origen latinoamericano que son listadas por la UNCTAD como empresas transnacionales. De unas 500 empresas clasificadas como tal en el año 1991, representando algo más del 1.5% de las transnacionales en el mundo, la región ha pasado a tener unas 3000 en el año 2005, casi 4% del total mundial (Cuervo-Cazurra, 2007).

A través del constante monitoreo de las corporaciones transnacionales en el mundo, en la última década el reporte ha mostrado la mayor presencia de empresas de origen latinoamericano en los ranking de las empresas multinacionales de mercado emergentes más grandes del mundo, en el 2009 había 9 empresas latinoamericanas entre las 100 más grandes transnacionales no financieras de economías en desarrollo y en transición según sus activos en el exterior (UNCTAD, 2010).

A pesar de su importancia, la investigación en translatinas y multilatinas es aún incipiente (Cuervo-Cazurra, 2010). Una búsqueda en REDALYC arroja 23 resultados para multilatinas y 4 para translatinas; en SCIELO una (1) para multilatinas y cero (0) para translatinas; mientras que una búsqueda en SCOPUS arroja 6 para multilatinas y cero (0) para translatinas; y una búsqueda en ISI Web of Science arroja 3 para multilatinas y cero (0) para translatinas. Aunque sean términos intercambiables, es clara la preponderancia del término *multilatina*. En la mayoría de los casos, los autores no ofrecen una definición del término más allá de la aclaración que multilatina o translatina son palabras compuestas que se derivan de las palabras transnacional y multinacional.

Cuervo-Cazurra (2010) conceptualiza a las multilatinas como empresas "con origen en economías del continente americano que fueron colonizadas por España, Portugal o Francia, y que tienen operaciones de valor añadido fuera de su país de origen". Al profundizar en el origen de la palabra –las multilatinas son multinacionales latinoamericanas– concluye que su definición depende de

cómo se definan las multinacionales, en este caso como aquellas empresas que llevan a cabo IED para poseer o controlar actividades de valor agregado en más de un país; y de cómo se defina Latinoamérica, en su complejidad.

Casanova Seuma y Frazer (2009, p. 7-8) definen las multilatinas como “empresas que apalancan su posición doméstica para expandir sus operaciones a través de Latinoamérica” y ofrecen una categorización distinta, Latinas Globales, para aquellas que cumplen con 3 criterios: propiedad (ser privadas y que no ser subsidiarias extranjeras), alcance geográfico (operaciones en otra región además de AL) y ganancias anuales (más de 500 millones de dólares).

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

La competitividad internacional puede definirse como la capacidad que tiene una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento sobre sus competidores en los mercados extranjeros y preservar así las condiciones que sustentan sus rendimientos actuales y futuros (Peña-Vinces & Triguero Sánchez, 2011). Cerrato y Depperu (2011) la desagregan en tres componentes: competitividad ex ante, perfil de internacionalización y competitividad ex post.

La competitividad ex ante es la fuente de la competitividad, y generalmente se expresa en términos de ventajas. De modo general se puede identificar dos tipos de ventajas principales, las específicas de la empresa [FSAs por sus siglas en inglés] y las específicas de localización [LSAs por sus siglas en inglés]. Las LSAs proceden del territorio, e incluyen ubicación geográfica, dotación de factores, instituciones y condiciones de mercado. El origen de la ventaja competitiva ex ante descansa sobre los factores del entorno, los

recursos del país de origen y del país extranjero de la empresa [LSAs], conjuntamente con sus capacidades internas [FSAs] (Peña-Vinces & Triguero Sánchez, 2011).

Las ventajas específicas de la empresa [FSAs] se entienden, desde la Teoría de Recursos [Resource-Based View] como aquellas que se originan en la propiedad de recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y difíciles de sustituir [VRIS por sus siglas en inglés] (Cuervo-Cazurra, Maloney & Manrakhan, 2007), mientras que desde la Teoría de Capacidades [Competence and Knowledge-Based View] las ventajas se originan en los procesos, capacidades, conocimientos y experiencia de la empresa (Cerrato & Depperu, 2011). La diferencia entre la ventaja competitiva ex ante local e internacional radica en la dificultad de transferir exitosamente las ventajas a un nuevo mercado (Cuervo-Cazurra, Maloney & Manrakhan, 2007); el éxito internacional de la empresa depende de la correcta correspondencia entre sus FSAs y las LSAs del país de destino (Rugman & Verbeke, 2009).

El perfil de internacionalización indica que tan internacional es una empresa, y a diferencia de la naturaleza cualitativa de la competitividad internacional ex ante, se calcula a partir de indicadores cuantitativos. Aunque tanto la UNCTAD con su TNI, como las medidas de grado de internacionalización [DOI por sus siglas en inglés] resumidas por Sullivan (1994) ofrecen aproximaciones a la medición de la internacionalización, se consideran inapropiadas para medir la competitividad internacional, pues medidas como la intensidad exportadora no necesariamente implican mayor rentabilidad o mejor imagen para la compañía. Cerrato y Depperu (2011) identifican 6 dimensiones medibles que se resumen en la tabla 2.

Tabla 1. Fuentes la Competitividad Internacional de la Empresa

Dimensión	Explicación	Posibles Categorías
FSAs propiedad	Ventajas específicas <i>estáticas</i> de la empresa derivadas de los recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y difíciles de sustituir	<i>Tamaño</i>
		<i>Portafolio de Marcas</i>
		<i>Economías de escala</i>
		<i>Capacidad instalada</i>
FSAs conocimiento	Ventajas específicas <i>dinámicas</i> de la empresa derivadas de la experiencia y las capacidades	<i>Experiencia internacional</i>
		<i>Competencias nucleares (core competencies)</i>
		<i>Procesos y estructura organizacional</i>
		<i>Intensidad de Innovación e I+D</i>
LSAs	Ventajas específicas de la localización (diamante de competitividad/competitividad global-sistémica-etc.)	<i>Dotación de recursos (Tierra-Recursos Naturales; Capital; Trabajo-Fuerza Laboral)</i>
		<i>Condiciones geográficas (fronteras, salidas al mar, aglomeraciones, distancias, infraestructura de comunicaciones, etc.)</i>
		<i>Instituciones (formales e informales)</i>
		<i>Condiciones de mercado (modelo de las 5 fuerzas de Porter, Organización Industrial)</i>

Fuente: Cerrato & Depperu, 2011 y autores.

Tabla 2.
Perfil de internacionalización de la empresa.

Dimensión	Explicación	Posibles medidas
Ingresos	Internacionalización desde la demanda	<i>Ventas externas/totales</i>
Recursos	Recursos ubicados en el extranjero	<i>Activos externos/totales</i>
		<i>Subsidiarias externas/totales</i>
		<i>Porcentaje empleados extranjeros</i>
Geografía	Dispersión geográfica	<i>Número de regiones o países de operación</i>
		<i>Diversidad en los ambientes externos</i>
Actitudes	Orientación internacional del personal	<i>Número de gerentes con experiencia internacional/total</i>
		<i>Años de experiencia internacional de los gerentes/total años trabajados</i>
Capital	Internacionalización financiera	<i>Porcentaje de propietarios extranjeros</i>
		<i>Deudas externas/total</i>
Relaciones	Internacionalización de la red empresarial	<i>Número de alianzas y socios internacionales</i>

Fuente: Cerrato & Depperu, 2011.

La competitividad internacional *ex post*, o competitividad internacional revelada, se refiere al rendimiento de la empresa en mercados extranjeros, y al igual que el perfil de internacionalización, es cuantitativa (ver tabla 3). El rendimiento se puede medir usando indicadores financieros, de mercado u operacionales. Para los financieros se utiliza con

frecuencia el retorno sobre los activos [ROA por su sigla en inglés], retorno sobre el patrimonio [ROE por su sigla en inglés] o el retorno sobre ventas [ROS por su sigla en inglés]. Para los de operacionales se utiliza el crecimiento de las ventas, o los costos operacionales sobre ventas. Para los de mercado se usa la participación de mercado

global, con frecuencia ajustada a su rentabilidad. Idealmente, la medición de la competitividad internacional revelada debería hacerse desde las tres dimensiones (finanzas, ventas y operaciones) para capturar la complejidad del ejercicio internacional (Cerrato & Depperu, 2011).

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS MULTILATINAS

La competitividad internacional de las llamadas empresas multilatinas debe ser estudiada de manera individual, sin embargo hay elementos comunes que han sido identificados en la literatura académica hasta ahora y que se referencian a continuación.

EX ANTE

FSAS :

Además de su origen geográfico, lo que diferencia a las multilatinas de otras multinacionales de economías emergentes es su flexibilidad y un fuerte liderazgo con visión a largo plazo, “son empresas flexibles con la capacidad de ajustarse a distintas realidades con mucha agilidad” (Casanova Seuma, 2010).

La estructura empresarial muchas veces adopta la forma conglomerado, o Grupo Empresarial, gracias a la concentración de la propiedad en grandes familias de la región. La ventaja competitiva radica en que los distintos sectores de un conglomerado pueden ser útiles en tiempos de crisis al compensar las pérdidas de un sector con el resto (Casanova Seuma, 2010).

Las compañías de mercados emergentes necesitan conocer y adaptar sus servicios y productos a los clientes de la base de la pirámide. La desigual distribución del ingreso hace a los mercados de clases altas en América Latina pequeños, lo que obliga a las multilatinas a innovar para poder atraer a la mayoría de la población con una capacidad adquisitiva limitada (Casanova Seuma, 2010).

Liu, Martínez y de Souza (2003) resumen el enfoque hacia los estratos de menores ingresos de la multilatinas en dos ventajas principales, mejor administración de los canales de distribución y formatos adecuados al tipo de consumidor y más amplia oferta de crédito.

Martínez, Esperança y de la Torre (2003), tras un estudio que comparó a 58 Multinacionales de Europa y Norteamérica y 40 Multilatinas, llegan a la conclusión que estas últimas están en un nivel de desarrollo inferior a otras multinacionales ya consolidadas, lo que se hace evidente al tener menor tamaño, menores niveles de inversión en I+D, menor frecuencia de lanzamiento de nuevos productos, menor frecuencia de reportes a los superiores y menor sofisticación en la planeación y presupuestos. Esto las hace menos eficientes y competitivas.

LSAS:

Aunque aclara que no es un fenómeno nuevo, Cuervo-Cazurra explica el reciente incremento de las multilatinas desde los procesos del consenso de Washington. Encuentra una correlación positiva entre los procesos de liberalización económica y el comportamiento más activo de la región en los flujos de IED global, llegando a afirmar que las políticas de liberalización económica permiten y obligan a las empresas a mejorar las capacidades competitivas.

La liberalización económica con sus efectos en la reducción de las restricciones en las acciones de las empresas y en el aumento de la competencia extranjera indirectamente a través de las importaciones y directamente a través de la entrada de multinacionales extranjeras implica un aumento en la presión sobre las empresas locales a mejorar sus capacidades para poder operar en el nuevo entorno económico, permitiendo a estas empresas superar las dificultades de internacionalización y convertirse en multinacionales (Cuervo-Cazurra, 2007).

También hay una relación entre la región de origen y las *desventajas competitivas*, entre las que Casanova Seuma lista el costo de capital para estas

empresas, ya que ha sido y aún sigue siendo muy elevado, mientras que otras empresas occidentales acceden a una financiación más barata. De igual forma el contexto macroeconómico, que se ha caracterizado por una enorme volatilidad en los últimos 30 años, ha obligado a la multilatinas a entrar en economías estables que compensen la inestabilidad doméstica. “La crisis de la deuda en los 80, la mexicana de 1994, la devaluación del real brasileño en 1999 y la del peso argentino en enero del 2002 perturbaron los negocios de la región” (Casanova Seuma, 2010). Haberer y Kohan (2007) contrastan esta afirmación al argumentar que la presencia en la región de consumidores exigentes pero sensibles al precio, una geografía que desafía la infraestructura de distribución y ambientes políticos y económicos volátiles, si son sorteados de manera exitosa a nivel local se constituyen en fuentes de ventajas competitivas para las multilatinas al ingresar a otras regiones.

PERFIL DE INTERNACIONALIZACIÓN

INGRESOS, RECURSOS Y GEOGRAFÍA:

Martínez, Esperança y de la Torre (2003) encontraron que las multilatinas son diferentes en su perfil de internacionalización en su estructura de *ingreso*, pues presentan una menor diversificación geográfica en sus ventas. Para las Multilatinas un 24% de sus ventas totales provienen de fuera de su región de origen, mientras que para las otras la cifra es 42%.

La UNCTAD en su World Investment Report [WIR] desarrolla el Transnationality Index [TNI] que esta compuesto por 3 medidas: las ventas extranjeras como porcentaje de las totales; los activos extranjeros como porcentaje de los totales; y el empleo extranjero como porcentaje del total. Es un perfil de internacionalización compuesto por dos de las dimensiones definidas por Cerrato y Depperu (2011): *ingresos* y *recursos*, pero deja por fuera las otras 4, igualmente importantes.

Los informes de la revista América Economía sobre las multilatinas, que nutren muchos de los estudios académicos acá relacionados, tienen una metodología propia en la cual incluyen sólo aquellas que tienen los más altos puntajes en su **Índice de Globalización**, el cual es el que más se acerca al perfil de internacionalización de Cerrato y Depperu (2011) al incluir *ingresos*, *recursos* y *geografía*.

Entre otras variables, evalúan la internacionalización de los *ingresos* a través de la exportaciones de la casa matriz y las ventas de las filiales, así como su porcentaje con respecto al total de ingresos de las compañías.

También evalúan la internacionalización de los *recursos* a partir del número de trabajadores que operan en las filiales respecto del total de trabajadores que emplea la compañía, y del porcentaje de inversiones o activos que las compañías han realizado en el exterior, sobre el total de inversiones (o activos).

Evalúan la dispersión *Geográfica*, a partir de una definición de nueve zonas económicas, ponderadas según el grado de dificultad que tiene para las multilatinas llegar a cada lugar.

Es notorio que las dimensiones *Actitudes*, *Capital* y *Relaciones* no son evaluadas en ningún momento para las empresas multilatinas de manera agregada.

Por otro lado, no hay tampoco evaluaciones agregadas de la competitividad *ex post* de las empresas multilatinas, por lo que se evidencia que el estudio de este fenómeno reciente ofrece aun grandes oportunidades de profundización.

CONCLUSIONES

El que la internacionalización de las multilatinas se esté consolidando en los últimos años demuestra el profundo efecto de la globalización en los mer-

cados mundiales y la forma en que Latinoamérica se ha incorporado a esta, dejando un tanto obsoletos modelos que muestran la internacionalización como un proceso gradual a realizarse de a poco a lo largo de varios años o incluso décadas. El comportamiento de la IED como manifestación de la superación de los mercados domésticos para las multilatinas, es un símbolo de la globalización de los mercados y de su efecto catalizador de la formación de multinacionales.

Donde sí es un factor el origen latinoamericano es su función presentar en sus mercados una prueba difícil de superar que permite a sus empresas desarrollar sus mejores talentos (Casanova & Fraser (2009), Haberer & Kohan (2007)). Interesantemente, el proteccionismo de los países latinoamericanos no llevó a las empresas a ser ineficientes, como se suele suponer es el efecto de medidas económicas que limitan la competencia internacional, si no que, al contrario, el proteccionismo mantuvo la atomización y la competitividad del mercado.

El espacio para profundizar en el estudio de la competitividad internacional de las multilatinas es amplio, especialmente al ver que su competitividad ex post y perfil de internacionalización a nivel agregado no han sido estudiados aun, y que en general el campo no ha sido revisado de manera sistemática por la academia.

BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, R. (Abril 7 de 2012). Encuentro de 'multilatinas', las grandes compañías en América Latina. *El Tiempo*. Disponible en: http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11517913.html
- América Economía. (Septiembre 25 de 2010) Ranking Multilatinas 2010. Las empresas más globales de América Latina." http://rankings.americaeconomia.com/2010/multilatinas/ranking_multilatinas.php
- Casanova Seuma, L. & Fraser, M. (2009). *From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies)*. InterAmerican Development Bank Working Paper. Washington, DC. Disponible en: www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03415.pdf
- Casanova Seuma, L. (2010). Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad. *RAE - Revista de Administración de Empresas* 50(4). 439-445. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1551/155117365008.pdf>
- Casanova Seuma, L. (2011). El ascenso de las Multilatinas en la Economía Mundial. *ICE: Revista de Economía* (859). 21-31. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_859_21-32_AB6E846F8E555C313551E3D3F54FCE10.pdf
- CEPAL (2006). *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*. 244 p. disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/24294/lcg2309e.pdf>
- Cerrato, D. & Depperu, D. (2011). Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. *The Multinational Business Review* (19) 4. 311-331
- Cuervo-Cazurra, A. (2010). Multilatinas. *Universia Business Review* (25). 14-33. Disponible en: http://segib.org/actividades/files/2010/09/UBR25_Multilatinas.pdf
- Cuervo-Cazurra, A. (2007). Liberalización Económica y Multilatinas. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 1(1).66-86. Disponible en: http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_65_1195588110106.pdf
- Cuervo-Cazurra, A, Maloney, M. M. & Manrakhan, S. (2007). Causes for the Difficulties in Internationalization. *Journal of International Business Studies* (38). 709-725
- Peña-Vinces, J. C. & Triguero Sánchez, R. (2011). *MCIE, Modelo de Competitividad Internacional de la Empresa: En economías en Desarrollo y/o Emergentes de Latinoamérica*. Escuela de Organización Industrial, EOI. Disponible en: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67230/componente67228.pdf
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies* (25). 325- 42.
- UNCTAD (2011). *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development*. Disponible en: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>
- UNCTAD (2010). *World Investment Report 2010: Investing in a low-carbon economy*. Disponible en: http://archive.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2009). Location, Competitiveness, and the Multinational Enterprise. En Rugman, A. (Ed.). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford Handbooks Online p. 857
- Martínez, J.I., Esperança, J.P. & de la Torre, J. (2003). Multilatinas: Emerging Multinationales from Latin America. en Ghemawat P. & Ricard, J.E. (Ed.). *Creating Value through Global Strategy*. Palgrave Macmillan, Londres.
- Haberer, P.R. & Kohan, A.F. (2007). Building global champions in Latin America. En McKinsey Quarterly (2007). *Special Edition: Shaping a new agenda for Latin America*.
- Liu, F., Martínez, A. & de Souza, I. (2003). Multilatinas. *strategy+business*, Issue 32, Fall 2003, 9.
- Castro Figueroa, A. M. & Rivera Rodríguez, H. A. (2010).

Recibido: 01 de agosto de 2012

Aprobado: 15 de noviembre de 2012