



UNIVERSITAT DE BARCELONA  
BUSINESS SCHOOL

**MSc**  
Business Research

TRABAJO FINAL DE MASTER

Análisis Bibliométrico y de Contenido sobre Multinacionales  
Latinoamericanas (Multilatinas)

MASTER DE INVESTIGACIÓN EN EMPRESA

Universidad de Barcelona

Autor/a: Stefano Campaña León

Director/a: Paloma Miratvilles

Barcelona, 18 de Junio de 2018

## **Índice**

**Abstract, 5**

**1. Introducción, 6**

**2. Metodología, 8**

**2.1 Recolección de Datos, 9**

**2.1.1 Scopus, 10**

**2.1.2 Web of Science, 10**

**2.1.3 Emerald, 11**

**2.2 Codificación de Datos, 11**

**3. Análisis Bibliométrico, 13**

**3.1 Revistas, 13**

**3.2 Cronología y Volumen de Publicaciones, 14**

**3.3 Tipo de Artículos, Metodologías y Métodos, 15**

**3.4 País o Región de Estudio, 17**

**4. Análisis de Contenido, 19**

**4.1 Temas, 19**

**4.1.1 Internacionalización, 21**

**4.1.2 Organizacional, 24**

**4.1.3 Responsabilidad Social Corporativa, 26**

**4.2 Teorías, 27**

**4.2.1 Paradigma Ecléctico o Modelo OLI, 30**

- 4.2.2 Modelo de Uppsala, 30**
- 4.2.3 Teoría Institucional (IT), 31**
- 4.2.4 Enfoque Basado en Recursos (RBV), 31**
- 4.2.5 La Perspectiva de Springboard, 31**
- 4.2.6 Modelo de Vinculación, Apalancamiento y Aprendizaje (LLL), 32**
- 4.2.7 Teoría Multinacionalidad- Desempeño (M-P), 32**
- 4.2.8 Teoría del Liderazgo Transformacional, 33**
- 4.2.9 Teoría de la Gestión Internacional de Recursos Humanos (IHRM), 33**
- 4.2.10 Teoría CAGE (cultural, administrativo, geográfico y económico), 33**
- 4.2.11 Proceso de Gestión Transformacional, 34**
- 4.2.12 Modelo de Sistemas Viables, 34**

## **5. Conclusión, Futuras Líneas Investigaciones y Limitaciones, 34**

### **5.1 Conclusión, 34**

### **5.2 Futuras Líneas de Investigaciones, 35**

### **5.3 Limitaciones, 36**

## **6. Referencias Bibliográficas, 36**

## **7. Anexos, 45**

## **Lista de Tablas**

**Tabla 1.** Documentos obtenidos a partir de búsqueda en Scopus, 10

**Tabla 2.** Documentos obtenidos a partir de búsqueda en Web of Science, 10

**Tabla 3.** Documentos obtenidos a partir de búsqueda en Emerald, 11

**Tabla 4.** Codificación general para el análisis bibliométrico, 12

**Tabla 5.** Codificación general para el análisis de contenido, 13

**Tabla 6.** Revistas que presentan artículos sobre Multilatinas, 13

**Tabla 7.** Tipo de artículos, metodologías y métodos de los artículos sobre Multilatinas, 16

**Tabla 8.** País o región de estudio de los artículos sobre Multilatinas, 18

**Tabla 9.** Temas de los artículos sobre Multilatinas, 20

**Tabla 10.** Teorías presentes en los artículos sobre Multilatinas, 28

## **Lista de Gráficos**

**Gráfico 1.** Volumen de Publicaciones, 15

## **Lista de Anexos**

**Anexo 1:** Codificación para Análisis Bibliométrico, 45

**Anexo 2:** Codificación para Análisis de Contenido, 55

## **Abstract**

La presencia de Multinacionales Latinoamericanas (Multilatinas) en los principales rankings empresariales a nivel mundial ha generado el interés de los investigadores en los últimos años sobre este tipo de multinacionales y el desarrollo de varios estudios enfocados a analizar diferentes aspectos sobre ellas. El presente estudio realiza una revisión de la literatura sobre estos estudios enfocados en las Multilatinas. En primer lugar se aplica un análisis bibliométrico, el cual analiza el número de revistas, volumen de publicaciones, tipos de artículos, metodologías y métodos empleados, países y región del total de artículos. En segundo lugar se aplica un análisis de contenido, analizando los temas y las teorías presentes en los estudios. Con base en los resultados obtenidos se establecen futuras líneas de investigación, las cuales sirven de guía para futuros investigadores interesados en desarrollar nuevos estudios sobre las Multilatinas y también para que los futuros investigadores sepan hacia donde deben encaminar estos estudios. De esta manera se busca ampliar la literatura actual que se tiene sobre las Multilatinas.

## **Abstract**

The presence of Latin American Multinationals (Multilatinas) in the main business rankings worldwide has generated the interest of researchers on this type of multinationals and the development of several studies focused on analyzing different aspects of them. The present study makes a literature review about these studies focused on Multilatinas. First, a bibliometric analysis is applied, analyzing the number of journals, volume of publications, types of articles, methodologies, methods, countries and region of the total number of articles. Secondly, a content analysis is applied, analyzing the topics and theories present in the studies. Based on these results, future lines of research are established. These future lines of research serve as a guide for future researchers interested in developing new studies on Multilatinas and also to know where these studies should go. In this way, we seek to expand the current literature about Multilatinas.

## **Keywords**

Multilatinas; Multinacionales Latinoamericanas; JEL: F23

## **1. Introducción**

El modelo económico latinoamericano se puede dividir en dos etapas, la primera de ellas entre la década de 1940 hasta finales de la década de 1980 cuando los países latinoamericanos aplicaron políticas de industrialización a través de la sustitución de importaciones (ISI) (Hennart et al., 2016). Estas se basaron en elevados niveles de regulación e intervención gubernamental en la economía, protegiendo a las empresas de la competencia extranjera y doméstica (Bruton, 1998). Este modelo económico generó una profunda crisis económica en la década de 1980, conocida como la "década perdida" de América Latina (Kuczynski y Williamson, 2003; Williamson, 1990). En la década de 1990 se inicia la segunda etapa cuando los países latinoamericanos adoptaron reformas pro-mercado, conocidas como el "Consenso de Washington", dichas reformas redujeron la regulación, privatizaron empresas estatales y liberalizaron la entrada de empresas y precios, logrando estabilizar las economías de los países (Kuczynski y Williamson, 2003). Las reformas también permitieron la mejora en los niveles de competitividad internacional de las empresas latinoamericanas, generando su conversión en multinacionales latinoamericanas (Multilatinas) (Cuervo-Cazurra, 2010).

Una Multilatina es una empresa 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 (Cuervo-Cazurra, 2010). Este tipo de empresas lograron posiciones de liderazgo mundial solo hasta los años 90, a diferencia de las multinacionales asiáticas (Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong) que lo hicieron en los años 70 y 80 y consideradas en ese entonces como multinacionales de países emergentes. A diferencia de las multinacionales asiáticas, el empresariado latinoamericano operó en condiciones de sustitución de importaciones, lo que limitó su crecimiento y desempeño (Castro et al., 2012).

Las Multilatinas se caracterizan por tener un tamaño más pequeño, contar con menos tecnología de vanguardia y recursos menos sofisticados que las multinacionales de países desarrollados, pero a su vez las Multilatinas cuentan con conocimientos y experiencia de como operar en entornos institucionales complejos, teniendo la capacidad de dar solución a situaciones difíciles (Cuervo-Cazurra, 2007).

Existen distintos mecanismos empleados por las Multilatinas para pasar de ser una empresa de base nacional a una multinacional. Entre estos mecanismos tenemos el comenzar como monopolio, posteriormente privatizarse pero seguir vinculada al estado beneficiándose de las conexiones con este; el beneficio empresarial al contar con condiciones regulatorias favorables en su mercado interno, generando operaciones altamente rentables; formación de alianzas con multinacionales de economías avanzadas para buscar sinergias industriales; adquisición o fusión con competidores regionales para lograr economías de escala y facilitar su entrada en el mercado (Aguilera et al., 2017).

Pese a la aparición en los últimos años de Multilatinas en los principales rankings empresariales a nivel mundial, todavía hay relativamente pocas empresas Latinoamericanas clasificadas entre las empresas más grandes o más valiosas del mundo (Aguilera et al., 2017). Según el Ranking Global 500 (2017) desarrollado por Fortune, existen 9 Multilatinas entre las 500 empresas más grandes a nivel mundial, entre las que encontramos únicamente 7 empresas de Brasil como Petrobras, Banco do Brasil, JBS, entre otras y 2 empresas de México como Pemex y América Móvil. Un segundo ranking es The World's Biggest Public Companies (2017) de Forbes, el cual realiza un ranking de las 2000 empresas más grandes del mundo, mostrando que 56 de las 2000 empresas más grandes del mundo son latinoamericanas (20 de Brasil, 15 de México, 7 de Chile, 6 de Colombia, 3 de Argentina, 3 de Venezuela, 2 de Perú). Un tercer ranking y último ranking es el realizado en el año 2016 por United Nations Conference On Trade And Development (UNCTAD) sobre las 100 multinacionales de países emergentes más grandes a nivel mundial, mostrando que 14 de las 100 multinacionales de países emergentes más grandes son Multilatinas (7 de México, 5 de Brasil, 1 de Argentina, 1 de Venezuela).

La presencia de Multilatinas en rankings internacionales está generando que el estudio de estas se esté volviendo cada vez más interesante para los investigadores, principalmente porque algunas de las Multilatinas que aparecen en estos rankings se han convertido en líderes mundiales de la industria en la que compiten (Cuervo-Cazurra, 2016). Este es el caso de Cemex, líder mundial mexicano en cemento, concreto premezclado y agregados, y Citrosuco, productor brasileño de jugo de naranja (Huesca-Dorantes et al., 2018). Por lo tanto, es necesario conocer y entender que es lo que se ha escrito y publicado en distintas revistas de International Business sobre Multilatinas en los últimos lustros. El objetivo de esta investigación es realizar un análisis bibliométrico y un análisis de

contenido para conocer, clasificar y analizar las investigaciones enfocadas al estudio de Multilatinas con la finalidad de establecer futuras líneas de investigación.

El resto del estudio se estructura de la siguiente manera. La siguiente sección muestra la metodología utilizada para la realización del análisis bibliométrico y el análisis de contenido (principalmente la forma de recolección de datos y la codificación de los mismos). La tercera sección muestra el desarrollo del análisis bibliométrico, el cual está dividido en revistas; cronología y volumen de publicaciones; tipo de artículo, metodología y métodos; país o región de estudio. La cuarta sección muestra el desarrollo del análisis de contenido, el cual está dividido en temas, subtemas y teorías. En la quinta y última sección del estudio se muestran las conclusiones y limitaciones del estudio, además de posibles gaps para futuras líneas de investigación.

## **2. Metodología**

Al ser el objetivo de esta investigación conocer, clasificar y analizar las investigaciones desarrolladas sobre Multilatinas para obtener nuevos gaps de investigación, la utilización de la revisión de la literatura como metodología, es esencial para lograr una adecuada recolección y codificación de los artículos publicados en dicha materia. Una recolección y codificación de datos bien estructurada permite un análisis bibliométrico y de contenido de las investigaciones realizadas sobre Multilatinas mucho más sólido y completo. El análisis bibliométrico es necesario para valorar el estado actual de la investigación, así como las contribuciones de los investigadores y países de estudio, lo cual permitirá orientar futuras líneas de investigación (Corrales-Reyes et al., 2017). En este caso el análisis bibliométrico pretende analizar el número de revistas que han publicado artículos relacionados con las Multilatinas, la cronología y volumen de publicaciones, los tipos de artículos desarrollados, la metodología y métodos utilizados y finalmente el país o región de estudio. Además del análisis bibliométrico, se realiza un análisis de contenido, esta técnica no pretende analizar el estilo del texto, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que se analiza (López-Noguera, 2002). En este caso el análisis de contenido realiza un examen detenido de los principales temas tratados sobre distintos aspectos de las Multilatinas, así como el estudio de las teorías utilizadas principalmente en el área de internacionalización en la literatura existente.



## 2.1 Recolección de Datos

Se ha optado por realizar la búsqueda para la recolección de artículos sobre Multilatinas en tres de las bases de datos más utilizadas en la actualidad como son Scopus, Web of Science y Emerald. En primer lugar se seleccionó estas bases de datos basándonos por lo dicho por Gallardo-Gallardo, E. (June 13th, 2016) en su seminario "A systematic approach to management literatura reviews: Key steps and some tips" y por Gallardo-Gallardo et al., (2015) en su artículo "Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis". En segundo lugar por que utilizan el factor de impacto para medir la importancia que tienen las distintas publicaciones (Granda-Oribe et al., 2013). Finalmente, por su gran accesibilidad y conocimiento del grupo de autores, artículos y revistas en torno a los cuales se organiza el desarrollo del tema de interés (Granda-Oribe et al., 2013).

La recolección de artículos comienza con la introducción de las keywords en cada una de estas tres bases de datos, las palabras clave en este caso son "Multilatinas" y "Latin American Multinationals", ya que únicamente se desea obtener artículos relacionados con este tipo de multinacionales evitando de esta manera que puedan aparecer artículos relacionados con multinacionales de otras regiones de países desarrollados o de regiones de países emergentes como China, India, etc.

A continuación, se han aplicado una serie de filtros adicionales con la finalidad de obtener con mayor certeza los documentos que necesitamos para nuestro análisis. El primero de ellos, consiste en establecer que sean únicamente artículos académicos, de esta manera se evita otro tipo de documentos provenientes de seminarios, proceedings de congresos o libros. El segundo filtro que se ha aplicado se refiere al idioma. Los artículos deben estar escritos en idioma inglés y castellano, ya que al ser una búsqueda enfocada a Multinacionales de países latinoamericanos, es necesario también incluir el castellano. En relación al período de tiempo, pese a no ser un filtro propiamente dicho, no se ha establecido ningún límite de años para la obtención de los artículos, ya que se quieren conocer todos los artículos realizados sobre el tema existentes hasta el momento. Aparte de los filtros mencionados por Gallardo-Gallardo, E. (June 13th, 2016), se incorpora un tercer filtro como es el área de estudio (en este caso Business Management, Economics o similar), con la finalidad de obtener artículos académicos únicamente dentro de estas

áreas de estudio evitando de esta manera mezclarlos con documentos de otras ramas como artes, historia, etc, que no son necesarios para esta investigación.

A partir de las búsquedas en Web of Science y Emerald se aplica un cuarto filtro, consistente en la duplicidad de artículos, con la finalidad de evitar incorporar dos veces el mismo artículo en cada base de datos, generando un mayor número de documentos de los que realmente son. El último filtro, se refiere a la propia lectura del abstract con la finalidad de conocer si realmente el artículo tiene relación con el objetivo de la investigación o se encuentra relacionado a otro tema que no es de nuestro interés.

Tras la aplicación de todo este procedimiento se obtuvieron un total de 45 artículos entre Scopus, Web of Science y Emerald. El proceso de recolección de datos desarrollado para cada una de las bases de datos se presenta en las tablas 1, 2, 3.

### 2.1.1 Scopus

**Tabla 1.** Documentos obtenidos a partir de búsqueda en Scopus

<b>Scopus</b>
Multilatinas AND Latin American Multinationals Área de Búsqueda: Article, Title, Abstract, Keywords
<b>375 documentos</b>
<b>Paso 1.</b> ¿Son Artículos Académicos? <i>89 Excluidos</i>
<b>286 documentos</b>
<b>Paso 2.</b> ¿Están escritos en Inglés o Español? <i>14 Excluidos</i>
<b>272 documentos</b>
<b>Paso 3.</b> ¿Pertencen al Área de Business Management and Accounting o Economics, Econometrics and Finance? <i>155 Excluidos</i>
<b>117 documentos</b>
<b>Paso 4.</b> ¿Su Título o Abstract analiza algún aspecto sobre Multilatinas? <i>83 Excluidos</i>
<b>TOTAL DE DOCUMENTOS: 34 documentos</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Scopus

### 2.1.2 Web of Science

**Tabla 2.** Documentos obtenidos a partir de búsqueda en Web of Science

<b>Web of Science</b>
Multilatinas AND Latin American Multinationals Área de Búsqueda: Topic, all subject areas
<b>404 documentos</b>
<b>Paso 1.</b> ¿Son Artículos Académicos? <i>67 Excluidos</i>

<b>337 documentos</b>
<b>Paso 2.</b> ¿Están escritos en Inglés o Español? <i>16 Excluidos</i>
<b>321 documentos</b>
<b>Paso 3.</b> ¿Pertenece al Área de Business Economics? <i>158 Excluidos</i>
<b>163 documentos</b>
<b>Paso 4.</b> ¿Existe Duplicidad de Artículos con Scopus? <i>26 Excluidos</i>
<b>137 documentos</b>
<b>Paso 5.</b> ¿Su Título o Abstract analiza algún aspecto sobre Multilatinas? <i>129 Excluidos</i>
<b>TOTAL DE DOCUMENTOS: 8 documentos</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Web of Science

### 2.1.3 Emerald

**Tabla 3.** Documentos obtenidos a partir de búsqueda en Emerald

<b>Emerald</b>
Multilatinas AND Latin American Multinationals Área de Búsqueda: Articles, Chapters
<b>26 documentos</b>
<b>Paso 1.</b> ¿Son Artículos Académicos? <i>0 Excluidos</i>
<b>26 documentos</b>
<b>Paso 2.</b> ¿Están escritos en Inglés o Español? <i>0 Excluidos</i>
<b>26 documentos</b>
<b>Paso 3.</b> ¿Pertenece al Área de Business Economics? <i>0 Excluidos</i>
<b>26 documentos</b>
<b>Paso 4.</b> ¿Existe Duplicidad de Artículos con Scopus o Web of Science? <i>7 Excluidos</i>
<b>19 documentos</b>
<b>Paso 5.</b> ¿Su Título o Abstract analiza algún aspecto sobre Multilatinas? <i>27 Excluidos</i>
<b>TOTAL DE DOCUMENTOS: 3 documentos</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Emerald

## 2.2 Codificación de Datos

Tomando como base lo expuesto por Gallardo-Gallardo, E. (June 13th, 2016), Gallardo et al., (2015) y Scalco et al (2017), cada uno de los 45 artículos obtenidos en la recolección de datos, se han introducido en dos plantillas de codificación, las cuales cuentan con las siguientes secciones: La primera de ellas con autor/es del artículo, año de publicación, revista de publicación, título del artículo, objetivo del artículo, país o región de estudio del artículo, metodología utilizada, método utilizado, muestra y principales resultados obtenidos del artículo. El código, con su respectivo parámetro en caso de tenerlo y la debida explicación de cada uno de ellos son esenciales para la realización del análisis bibliométrico y se presentan en la tabla 4. En la segunda plantilla se introduce el tema del que trata el artículo, el subtema dentro del tema general en caso de tenerlo y las

teorías mencionadas y aplicadas claramente dentro del artículo como base teórica. Los códigos, con su respectiva explicación para la realización del análisis de contenido se presentan en la tabla 5.

**Tabla 4.** Codificación general para el análisis bibliométrico

<b>Codificación General para el Análisis</b>		
<b>Código</b>	<b>Parámetro</b>	<b>Explicación</b>
<b>Autor/es y Año de Publicación</b>		Autores del artículo y el año en que fue publicado dicho artículo
<b>Revista</b>		Revista donde fue publicado el artículo
<b>Título</b>		Título del artículo
<b>Objetivo</b>		Objetivo principal del artículo
<b>Tipo de Artículo</b>	Conceptual	Desarrollo de artículos de carácter conceptual sobre Multilatinas
	Empírico	Desarrollo de artículos de carácter empírico sobre Multilatinas, los cuales incluyen de tipo cualitativo, cuantitativo y mixto
	Descriptivo	Desarrollo de artículos de carácter descriptivo sobre Multilatinas, estructurados en base a información de datos secundarios
<b>Metodología</b>	Cuantitativo	Desarrollo de artículos con metodología cuantitativa, es decir análisis de causas y efectos, con el uso de datos numéricos y estudios probabilísticos.
	Cualitativo	Desarrollo de artículos con metodología cuantitativa, es decir con un enfoque multimétodo, que implica un enfoque interpretativo y naturalista de su tema.
	Revisión de la Literatura	Desarrollo de artículos a partir de revisión de la literatura.
<b>Método</b>	Encuesta	Preguntas secuenciales que buscan la obtención de información de una temática en concreto.
	Base de Datos	Conjunto de datos de carácter secundario de la misma temática y almacenados en el mismo lugar para su revisión y análisis.
	Estudio de Caso	Se explora un caso o casos a lo largo del tiempo, mediante recolección de datos detallada y exhaustiva involucrando varias fuentes de información.
	Análisis de Contenido	Método de investigación para hacer inferencias reproducibles y válidas a partir del contenido analizado.
	Entrevista Semi-Estructurada	Conversación controlada con preguntas abiertas basadas en los temas de interés para la investigación.
<b>Muestra</b>		Tamaño e identificación de la muestra
<b>País o Región de Estudio</b>		País o región de análisis en el artículo
<b>Principales Resultados</b>		Principales resultados o conclusiones obtenidos del desarrollo de la Investigación

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Scopus, Web of Science, Emerald

**Tabla 5.** Codificación general para el análisis de contenido

<b>Codificación General para el Análisis</b>		
<b>Código</b>	<b>Parámetro</b>	<b>Explicación</b>
<b>Tema</b>		Tema del que trata el artículo relacionado con Multilatinas
<b>Subtema</b>		Subtema dentro del tema general que trata el artículo
<b>Teoría</b>		Teorías mencionadas y aplicadas claramente dentro del artículo como base teórica

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Scopus, Web of Science, Emerald

### 3 Análisis Bibliométrico

#### 3.1 Revistas

Un total de 25 revistas han publicado artículo/s relacionado/s con Multilatinas. Cada Revista con su respectivo número de artículos publicados sobre Multilatinas y el porcentaje que representan se presentan en la tabla 6.

**Tabla 6.** Revistas que presentan artículos sobre Multilatinas

<b>Revista</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Factor de Impacto de las Revista (WOS)</b>
Journal of World Business	7	16%	3.758
Journal of Business Research	4	9%	3.354
Universia Business Review	3	7%	0.228
European Business Review	3	7%	0.773
Review of International Business and Strategy	2	4%	-
AD-minister	2	4%	-
Brazilian Administration Review	2	4%	0.2174
Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2	4%	-
Journal of the Iberoamerican Academy of Management	2	4%	-
Journal of International Management	2	4%	2.600
Latin American Business Review	2	4%	0.180
European Journal of Operational Research	1	2%	3.297
International Entrepreneurship and Management Journal	1	2%	1.312
International Journal of Cross Cultural Management	1	2%	-
Progress in International Business Research	1	2%	-
Meditari Accountancy Research	1	2%	-

Cuadernos de Administración	1	2%	-
Pensamiento Y Gestión	1	2%	-
Problems and Perspectives in Management	1	2%	-
Global Economic Review	1	2%	0.409
Journal of International Business Studies	1	2%	5.869
Revista Ciencias Estratégicas	1	2%	-
CEPAL Review	1	2%	-
Emerging Markets Finance and Trade	1	2%	0.826
International Business and Management	1	2%	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Scopus, Web of Science, Emerald

El mayor porcentaje de revistas (56%) han realizado la publicación de tan solo 1 artículo sobre este tema (e.g., International Entrepreneurship and Management Journal). Las revistas con 2 artículos publicados sobre Multilaterales representan el 28% del total de revistas (e.g., Journal of International Management). Con un porcentaje mucho menor (8%) se encuentran las revistas que han publicado 3 artículos sobre este tema (e.g., European Business Review).

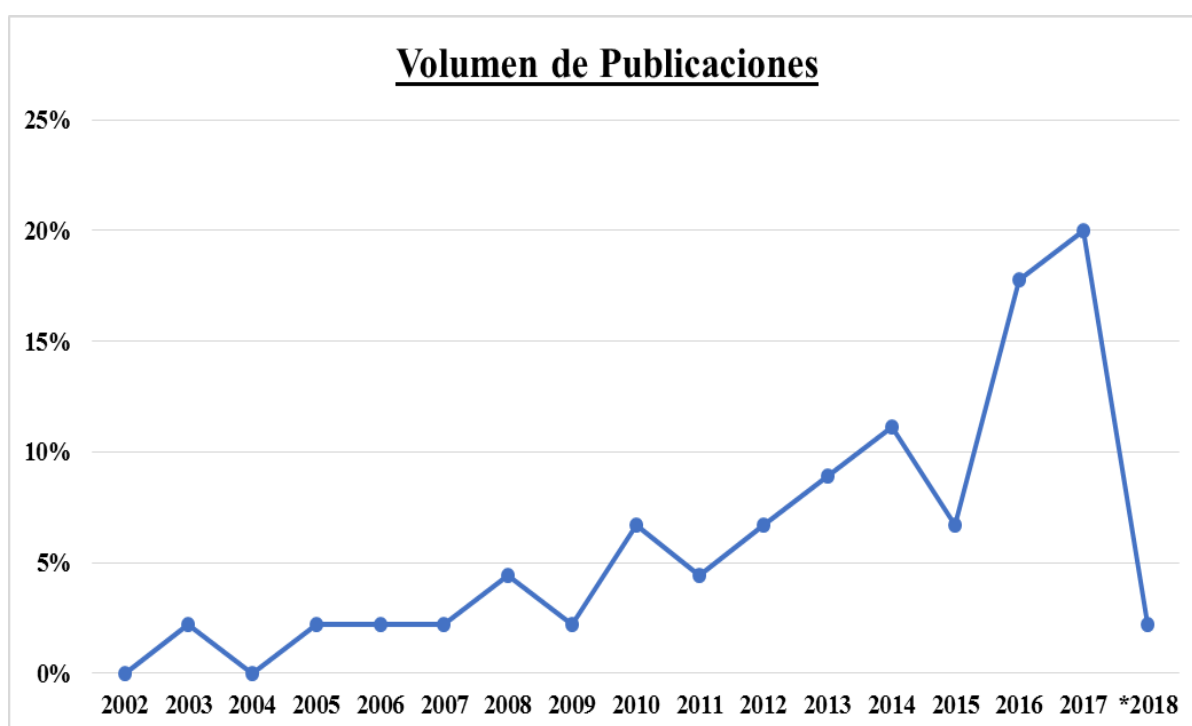
Por otra parte existen dos revistas que contienen el mayor número de artículos publicados sobre Multilaterales. Journal of World Business con un total de 7 artículos publicados (16%) y Journal of Business Research con 4 artículos publicados (9%). Es decir que 1 de cada 4 artículos sobre Multilaterales han sido publicados en estas revistas. Cabe destacar que todos los artículos publicados por Journal of World Business y Journal of Business Research fueron entre los años 2016 y 2017, por lo que todo parece indicar que estas revistas recientemente están más interesadas en el estudio sobre Multilaterales. Adicionalmente Journal of World Business y Journal of Business Research se encuentran entre las tres revistas, de las que se dispone de información, con un mayor factor de impacto (3.758 y 3.354 respectivamente).

### **3.2 Cronología y Volumen de Publicaciones**

El análisis bibliométrico muestra que el volumen de publicaciones relacionadas con las Multilaterales es relativamente reciente en vista de que de los 45 artículos obtenidos sobre este tema, el 80% de ellos han sido publicados en el segundo decenio del presente siglo y tan solo el 20% restante entre los años 2003 a 2010 (ver gráfico 1).

De igual manera, el crecimiento en cuanto al volumen de publicaciones en este segundo decenio ha sido de forma exponencial, obteniendo su pico más alto en los años 2016 y 2017. Únicamente el volumen de publicaciones tuvo una ligera disminución en el año 2015. Esto ha sucedido principalmente porque a partir del segundo decenio ha existido un incremento de la presencia de Multilatinas en los principales rankings empresariales a nivel mundial y también por la conversión de algunas Multilatinas en líderes mundiales en sus respectivos sectores (Cuervo-Cazurra, 2016).

**Gráfico 1.** Volumen de Publicaciones



\*Año en curso, este valor puede modificarse dependiendo de la cantidad de publicaciones sobre Multilatinas en las diferentes revistas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Scopus, Web of Science, Emerald

### 3.3 Tipo de Artículos, Metodologías y Métodos

Según la codificación mostrada en la tabla 6, los artículos empíricos son los más desarrollados para el estudio de Multilatinas, representando el 68.89% del total de artículos publicados. Dentro de esta categoría, los artículos con una metodología cuantitativa representan el 45.16% del total de artículos empíricos. Las bases de datos (e.g., Borda-Reyes., 2012) y las encuestas (e.g., Martinez et al., 2005) son los métodos más utilizados en la metodología cuantitativa con el 64.29% y el 35.71%

respectivamente. Por otro lado, los artículos sobre Multilatinas con una metodología cualitativa representan el 48.39% del total de artículos empíricos. El estudio de caso (e.g., Losada y Casanova, 2014) es prácticamente el método más utilizado en la metodología cualitativa con 93.33%, mientras que el análisis de contenido (e.g., López y Ortega, 2016), representa el 6.67% restante. Por último, el mix (utilización de metodología cuantitativa y cualitativa) (e.g., Garibaldi, 2006) y el estudio de evento (e.g., Dakessian and Feldmann, 2013) representan el 3.23% y 3.23% respectivamente del total de artículos empíricos.

Los artículos teóricos sobre Multilatinas representan el 17.78% del total de artículos publicados. Dentro de esta categoría, los artículos correspondientes a revisión de la literatura (e.g., Aguilera et al., 2017) representan prácticamente la mayoría de artículo teóricos con un 87.50%. Por otro lado, el artículo teórico sobre Multilatinas basados en documento conceptual (e.g., Ramos et al., 2016) representa el 12.50% restante.

Finalmente, los artículos descriptivos, los cuales se estructuran en base a la información obtenida a través de datos secundarios, (e.g., Goldstein, 2010) sobre Multilatinas representan el 13.33% del total de artículos publicados sobre este y los artículos exploratorios (e.g., Aguilar-Barrientos et al., 2015).

El desarrollo de artículos empíricos sobre Multilatinas empieza a mostrar signos de saturación por el alto porcentaje que representa del total de artículos desarrollados, esto contrasta con el aún bajo desarrollo de artículos teóricos y descriptivos sobre Multilatinas, generando la posibilidad de que se desarrollen más artículos de este tipo en el futuro.

**Tabla 7.** Tipo de artículos, metodologías y métodos de los artículos sobre Multilatinas

<b>Tipo de Artículo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Método</b>	<b>Numero</b>	<b>Porcentaje según Metodología</b>	<b>Porcentaje según Tipo de Artículo</b>	<b>Porcentaje Global</b>
<b>Empírico</b>	Cuantitativo	Encuestas	5	35.71%	45.16%	68.89%
		Base de Datos	9	64.29%		
		<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>		
	Cualitativo	Estudio de Caso	14	93.33%	48.39%	



		Análisis de Contenido	1	6.67%		
		<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>		
	Mix	Encuestas/ Entrevistas Semi- Estructuradas	1	100%	3.23%	
		<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>		
	Estudio de Evento		1	100%	3.23%	
<b>Total Empírico</b>		<b>31</b>		<b>100%</b>		
<b>Teórico</b>	Revisión de la Literatura		7	87.50%	87.50%	17.78%
	Documento Conceptual		1	12.50%	12.50%	
	<b>Total Teórico</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
<b>Descriptivo</b>	<b>Total Descriptivo</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>		13.33%
<b>Total Artículos</b>			<b>45</b>			<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Scopus, Web of Science, Emerald

### 3.4 País o Región de Estudio

El análisis bibliométrico muestra que todos los artículos sobre Multilatinas se basaron en información obtenida de Latinoamérica como región global de estudio y también en información obtenida de 9 países en concreto dentro de esta región (Brasil, México, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Bolivia, Guatemala y Venezuela). Cabe destacar que algunos países de origen de multilatinas han sido examinados de forma individual y también de forma conjunta con otros países, por lo que un mismo artículo puede incluir varios países de origen, generando que en la tabla que se presenta a continuación las sumatoria entre la columna "Único País/Región" y "Más de un País" sea superior a los 45 artículos obtenidos sobre Multilatinas. El país o región de estudio se presentan en la tabla 8.

**Tabla 8.** País o región de estudio de los artículos sobre Multilatinas

<b>País o Región de Estudio</b>		
<b>País/Región</b>	<b>Único País/Región</b>	<b>Más de un País</b>
Latinoamérica	16	0
Brasil	8	10
México	3	9
Colombia	4	3
Perú	3	3
Chile	0	6
Argentina	0	5
Bolivia	0	1
Guatemala	0	1
Venezuela	0	1
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>39</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Scopus, Web of Science, Emerald

Brasil es el país de origen de multilatinas con un mayor número de presencia en los estudios, con un total de 8 artículos donde únicamente se obtiene los datos de este país y 10 artículos donde obtienen la información junto con otros países latinoamericanos. En segundo lugar, se encuentra México con un total de 3 artículos con datos obtenidos únicamente en este país y 9 artículos con terceros países latinoamericanos. Colombia es el tercer país con un mayor número de presencia en estudios, con un total de 4 artículos realizados en este país y 3 artículos con más países latinoamericanos. En cuarto lugar, se encuentra Perú con un total de 3 artículos con datos recolectados en ese país y 3 artículos con más países latinoamericanos. Finalmente, existen multilatinas originarias de otros países que no cuentan con estudios de manera individual, pero sí junto a otros países latinoamericanos. Estos son Chile con 6 artículos, Argentina con 5 artículos, Bolivia, Guatemala y Venezuela con 1 artículo cada uno. De igual manera, aparte de los 9 países anteriormente mencionados, existen estudios donde la información se toma a nivel regional (Latinoamérica en este caso). Estos estudios son 16 representando el 35.56% del total de artículos sobre Multilatinas.

La mayoría de artículos se han enfocado en tres contextos geográficos (Brasil, México y Latinoamérica), en los casos de México y Brasil se debe a que son las dos economías más grandes de Latinoamérica, su crecimiento económico y su pertenencia al grupo de los BRICS en el caso brasileño. Colombia y Perú, por otro lado, también han empezado a ser analizadas debido a sus políticas de apertura económica y tratados internacionales de estos países. Llama principalmente la atención que tanto Chile como Argentina no tengan

artículos propios, ya que Chile es uno de los países con mayor apertura económica y Argentina es una de las economías más grandes de Latinoamérica.

## **4 Análisis de Contenido**

### **4.1 Temas**

Las distintas investigaciones se enfocan en tres temas principales con respecto a las Multilatinas. El primero de ellos, y el que abarca la gran mayoría de estudios con un 68.89% del total de artículos es el referente a la Internacionalización de las Multilatinas, que examinan como se han internacionalizado a otros países distintos al de su origen. Por lo tanto, en este tema podemos encontrar artículos relacionados con el proceso de internacionalización seguido por distintas Multilatinas, desde sus inicios hasta la actualidad (e.g., Ferreira da Silva et al., 2009) y artículos relacionados a las estrategias de internacionalización desarrollados e implementadas por Multilatinas para lograr el ingreso a distintos países (e.g., Huesca-Dorantes et al., 2018). También se evidencian artículos relacionados con un mecanismo de entrada en concreto como son las adquisiciones transfronterizas (e.g., Malhotra et al., 2016) o artículos relacionados con otros mecanismos de entrada específicos desarrollados por Multilatinas como exportaciones e inversión extranjera directa (e.g., Vendrell et al., 2017; e.g., Cuervo-Cazurra., 2008). También incluye artículos que tratan sobre la diversificación empresarial de las Multilatinas (búsqueda de ampliarse a nuevos negocios distintos a su original) (e.g., Borda et al., 2016). Finalmente, engloban artículos de otros temas relacionados con la internacionalización de Multilatinas, como la distancia (e.g., Ramos et al., 2016) y el valor agregado (e.g., Cuervo-Cazurra, 2007).

El segundo tema desarrollado en la literatura académica sobre las Multilatinas, con un 24.44% del total de artículos, es el referente al tema Organizacional, es decir distintos aspectos relacionados con el funcionamiento organizacional de una Multilatina. En este tema podemos encontrar artículos sobre la capacidad para competir de las Multilatinas, conocida como Competitividad (e.g., Peña et al., 2014). De igual manera encontramos artículos sobre la el desarrollo de planes para alcanzar metas y objetivos organizacionales, conocido como Planificación Estratégica (e.g., López y Ortega, 2016). También incluyen artículos relacionados con la Cultura Organizacional y Liderazgo dentro de las Multilatinas, es decir las creencias y el liderazgo que existen dentro de este tipo de multinacionales,

(e.g., Garibaldi de Hilal, 2006). Finalmente, existen artículos de otros temas de carácter organizacional, estos se enfocan principalmente a la incorporación de modelos o marcos dentro de las organizaciones Multilatinas como el modelo de sistemas viables y el marco de informe integrado (e.g., Espinosa et al., 2015; e.g., Macias and Farfan-Lievano., 2017).

El último tema desarrollado sobre Multilatinas, con un 6.67% del total de artículos, es el referente a la Responsabilidad Social Corporativa (e.g., Casanova y Dumas, 2010), entendiendo por Responsabilidad Social Corporativa como el conjunto de acciones voluntarias que diseña la empresa para mejorar las condiciones sociales en su entorno más cercano (Mackey et al., 2007).

Cada uno de los temas con sus respectivos subtemas en el caso de Internacionalización y Organizacional se presentan en la tabla 9 y serán analizados más en profundidad en los siguientes apartados.

**Tabla 9.** Temas de los artículos sobre Multilatinas

<b>Tema</b>	<b>Subtema</b>	<b>Número de Artículos</b>	<b>Porcentaje del Total</b>	<b>Total de Artículos Tema</b>	<b>Porcentaje del Total</b>
Internacionalización	Proceso y Estrategias de Internacionalización	18	40%	31	68.89%
	Influencia Estatal en la Internacionalización	4	8.89%		
	Adquisiciones Transfronterizas	3	6.67%		
	Diversificación Empresarial	2	4.44%		
	Mecanismos de Entrada	2	4.44%		
	Otros Temas Relacionados a la Internacionalización	2	4.44%		
Organizacional	Competitividad	3	6.67%	11	24.44%

	Planificación Estratégica	3	6.67%		
	Cultura Organizacional y Liderazgo	3	6.67%		
	Otros Temas de Carácter Organizacional	2	4.44%		
Responsabilidad Social Corporativa		3	6.67%	3	6.67%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Scopus, Web of Science, Emerald

#### 4.1.1 Internacionalización

El tema de Internacionalización es el más desarrollado en artículos sobre Multilatinas con 31 artículos presentados y representando el 68.89% del total de artículos. Dentro de este tema se pueden encontrar seis subtemas desarrollados por distintos autores. El primero de ellos y el que cuenta con el mayor número de artículos (18) es el subtema referente al proceso y estrategias de internacionalización de las Multilatinas. Éste se enfoca principalmente en procesos de internacionalización que desarrollan ventajas competitivas en su lugar de origen para ser posteriormente transferidas a otros países dependiendo de su ventaja de ubicación, permitiéndoles finalmente internalizar ventajas de propiedad (Dunning, 1980), logrando también procesos de internalización evolutivo y de aprendizaje, el cual les permite ir reduciendo sus déficits de conocimiento para internacionalizarse cada vez a mercados con distancia psíquica creciente (Johanson y Vahlne, 1977). Con respecto a los artículos relacionados con este subtema, por ejemplo, Velez (2013) describe, el proceso de internacionalización de la Multilatina Bimbo, iniciando con un desarrollo fuerte en su mercado nacional, pasando por el establecimiento de una filial de producción en Guatemala y terminando con un enfoque de fusiones y adquisiciones. También Gonzalez y Velez, (2014) describen los procesos de internacionalización emprendidos por 30 Multilatinas colombianas, donde se evidencia que utilizan exportaciones directas como modo de entrada y se enfocan en mercados con poca distancia psíquica para reducir riesgos. Otro artículo desarrollado por Huesca-Dorantes et al., (2018), analiza las principales características que influyen en las

estrategias de internacionalización empleadas por Multilatinas mexicanas, evidenciando que la ubicación geográfica de su sede, su origen e historia, su estructura de propiedad y sus vínculos con las familias y el gobierno son las principales características que influyen en las estrategias de internacionalización de estas Multilatinas. Como último ejemplo tenemos a Velez et al., (2017) que analizan las estrategias de internacionalización utilizadas por los conglomerados familiares Xignux y Grupo Alfa, mostrando que distintas estrategias contribuyeron a su internacionalización como fueron la ejecución de sólidas alianzas estratégicas, la explotación de sus ventajas competitivas de ubicación y la elección de países con baja distancia psíquica.

El segundo subtema, con un total de 4 artículos, es el concerniente a la influencia estatal en la internacionalización de Multilatinas. DiMaggio y Powell, (1983), en su Teoría institucional afirman que los comportamientos empresariales son producto de ideas, valores y creencias que se originan en el contexto institucional por lo que las organizaciones deben adaptarse a las expectativas institucionales. Este puede ser el caso en tema de internacionalización mediante el apoyo institucional. En cuanto esta temática por ejemplo Frias et al., (2017) analizan el papel que tiene el apoyo gubernamental en la internacionalización a través de mecanismos externos realizadas por Multilatinas, donde se evidencia que las reformas favorables al mercado y el apoyo gubernamental en temas como la financiación, participación accionaria y vínculos políticos generan que el gobierno tengan un papel preponderante en dichas adquisiciones. También Finchelstein, (2017), examina las acciones estatales para la internacionalización de grandes empresas en Argentina, Brasil y Chile, confirmando que el conjunto de políticas públicas tienen consecuencias en la internacionalización de las grandes empresas de Argentina, Brasil y Chile.

El tercer subtema, con un total de 3 artículos, se refiere a las adquisiciones transfronterizas ejecutadas por Multilatinas. Las adquisiciones facilitan a las multinacionales extranjeras obtener acceso a los agentes locales logrando legitimidad local (Brouthers y Brouthers, 2000) y aumentar sus conocimientos o reconfigurar la cartera de recursos y capacidades que poseen (Vemeulen y Barkema, 2001). Sobre los artículos relacionados con adquisiciones transfronterizas se encuentra por ejemplo, el análisis del patrón de adquisiciones transfronterizas de Multilatinas brasileñas, evidenciando que no existe el patrón esperado de participación mayoritaria para mantener una estrategia de explotación y una participación minoritaria para mantener una

estrategia de exploración (Mazon et al., 2017). De igual manera Dakessian y Feldmann, (2013), evalúan el rendimiento de adquisiciones transfronterizas realizadas por Multilatinas, donde se revela que el tamaño relativo de las transacciones y la distancia cultural tienen un efecto negativo y significativo en las reacciones de los inversores sobre el impacto económico esperado de dichas decisiones.

El cuarto subtema, con un total de 2 artículos, se refiere a la diversificación empresarial, a partir de grupos empresariales legalmente independientes pero unidos por una serie de vínculos formales e informales con los cuales toman medidas coordinadas (Khanna y Rivkin, 2001). La diversificación empresarial existe debido a la presencia de imperfecciones del mercado (Leff, 1978), siendo Latinoamérica uno de los casos donde acontece. Con respecto a los artículos relacionados a este subtema, Borda-Reyes, (2012), explora si los beneficios de la diversificación empresarial relacionados con el alcance-desempeño varían según el desarrollo de subsidiarias y la región de operación, evidenciando que la diversificación empresarial impacta positivamente y aumenta sus perspectivas de desempeño, especialmente cuando se encuentra dentro de la región de origen. También Borda et al., (2016), analizan las mejoras en el rendimiento de grupos empresariales a medida que aumentan su diversificación y el efecto de esta en la relación multinacionalidad-desempeño, mostrando que los grupos empresariales diversificados tienen una influencia positiva en la relación multinacionalidad-desempeño, siendo el sector servicios el que genera una influencia positiva más fuerte que el sector manufacturero.

El quinto subtema, con un total de 2 artículos, incluye investigaciones sobre algún mecanismo de entrada concreto, es decir la forma en que una empresa, en este caso una Multilatina, ingresa a un mercado extranjero. En el caso de los artículos sobre este subtema, uno de ellos habla sobre la exportación como mecanismo de entrada y el segundo de ellos sobre la inversión extranjera directa. Vendrell et al., (2017), busca comprender el papel de las exportaciones en la conversión de PYMES latinoamericanas en Multilatinas para mejorar su productividad, evidenciando finalmente que las empresas con un enfoque de mercado externo son más productivas que las empresas exportadoras con un enfoque de mercado interno. Por otra parte, Cuervo-Cazurra, (2008) analiza la decisión de las Multilatinas de realizar inversión extranjera directa, evidenciando que las Multilatinas contemplan las ventajas y dificultades de cuatro escenarios (próximos en cultura y desarrollo; distantes en cultura y desarrollo; próximo en cultura y distante en

desarrollo; distante en cultura y próximo en desarrollo) para seleccionar el país donde realizar dicha inversión.

Por último, en otros temas relacionados con la internacionalización se han identificado 2 artículos. El primero de ellos relacionado con el valor agregado, estudia la selección de la primera actividad de valor agregado en la multinacionalización de empresas latinoamericanas, evidenciando los distintos criterios para la selección de filiales: la selección de filiales de comercialización se debe al deseo de beneficiarse de la ventaja de ubicación en el país de origen, la de filiales de producción se basa en obtener una ventaja de ubicación en el país de acogida y la selección de subsidiarias de producción se determina por las dificultades en la transferencia de productos desde el país de origen (Cuervo-Cazurra, 2007). El segundo de ellos, trata sobre distancia. Ramos et al., (2016), investiga la importancia de la distancia en la decisión de ubicación internacional entre las empresas latinoamericanas y empresas de países desarrollados, evidenciando que la preferencia para la internacionalización por países de baja distancia es menos importante para empresas latinoamericanas que para empresas de países desarrollados.

#### **4.1.2 Organizacional**

El tema Organizacional, es decir todo lo concerniente a la Multilatina como organización, es el segundo tema más desarrollado en la literatura sobre Multilatinas con 11 artículos identificados y representando el 24.44% del total de artículos. Dentro de este tema se pueden encontrar cuatro subtemas desarrollados por distintos autores. El primero de ellos que cuenta con total de artículos (3), es el subtema referente a la competitividad. La competitividad internacional es la capacidad con la que cuenta una empresa para obtener un desempeño superior al de sus competidores a nivel global (Carpano et al., 2006). Esto lo logra mediante una serie de actividades, acciones y políticas planificadas a futuro (Pla-Barber, 2001). En cuanto a los artículos relacionados con este subtema se ha identificado por ejemplo, la evaluación de como los agentes económicos del país de origen afectan la competitividad internacional de pequeñas y medianas Multilatinas, evidenciando que el gobierno actúa como su socio estratégico, la industria tiene una influencia directa en su competitividad internacional y las universidades no son una fuente de apoyo para lograr competitividad internacional (Peña y Urbano, 2014). De igual manera Grosse, (2014), identifica las fuerzas competitivas en América Latina para generar un marco de gestión



de transformación que evalúa la capacidad competitiva de las Multilatinas frente a competidores extranjeros.

El segundo subtema, con un total de 3 artículos, es el concerniente a la planificación estratégica de Multilatinas. La planificación estratégica es el proceso de formular, implementar y evaluar las decisiones que conducen a lograr los objetivos planteados por la organización con la participación de las distintas áreas funcionales de la misma (David, 2009). Dos elementos importantes dentro de la planificación estratégica son la misión, entendida como la asignación de prioridades y planes para diferenciar una organización de otra (Drucker, 1974) y la visión, la cual se refiere a los ideales y objetivos a largo plazo que ayudan a la organización a convertirse en lo que aspira ser (Özdem, 2011). En cuanto a los artículos relacionados con este subtema, se encuentra por ejemplo el de Aguilar-Barrientos et al., (2015), que prueban la correlación entre los elementos que se incluyen en la declaración de la misión y expansión internacional de una empresa, evidenciando que ninguna de las empresas seleccionadas incluía los nuevos componentes desarrollados por David (1989) y solo una minoría incluía ocho componentes, por lo que la correlación es débil y no existe una relación entre la declaración de la misión y la expansión internacional de una empresa. De igual manera López y Ortega, (2016), identifican la presencia de la estrategia internacional en el enfoque estratégico de las empresas latinoamericanas más grandes, mostrando finalmente que no todas las empresas consideran una prioridad la estrategia internacional y las que la consideran ubican a esta en su visión y la centran en sus mercados internos.

El tercer subtema, con un total de 3 artículos, es el referente a la cultura organizacional y liderazgo. La cultura organizacional es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros pertenecientes de una organización de los de otra (Hofstede, 1997). El liderazgo, por otro lado, es propio de una persona que concientizó sobre los problemas, los desplazó a necesidades de más alto nivel, los influenció para trascender sus propios intereses por el bien del grupo u organización, y para trabajar más duro de lo que originalmente tenían esperado que lo harían (Bass, 1985). En cuanto a los artículos relacionados con este subtema, destaca por ejemplo, el análisis de la cultura organizacional de una Multilatina brasileña mostrando que la cultura nacional, la jerarquía y las redes relacionales tienen influencia en la cultura organizacional (Garibaldi de Hilal, 2006). De igual manera Ramsey et al., (2017), examinan y confirman una influencia y

relación positiva entre la existencia cultural y el liderazgo transformacional de líderes mundiales que trabajan para Multilatinas.

Por último, en el subtema relativo a otros temas de carácter organizacional tenemos 2 artículos. El primero de ellos relacionado con el modelo de sistemas viables (VSM). Espinosa et al., (2015) buscan la implementación de este modelo en una Multilatina, evidenciando que su implementación permite a la organización contar con adecuadas herramientas de recopilación y análisis de datos para ver sus principales limitaciones de aprendizaje en los ámbitos operativo y gerencial, e implementar estrategias para superar dichas limitaciones. El segundo artículo trata sobre el marco de informe integrado (IR). Macias y Farfan-Lievano (2017), evalúan la implementación del marco de informe integrado (IR) en un grupo de empresas colombianas, evidenciando que la implementación del marco de informe integrado facilita el acceso de la empresas a nuevos inversionistas, permitiéndoles tener objetivos de expansión más ambiciosos en el mediano plazo.

#### **4.1.3 Responsabilidad Social Corporativa**

El tema de responsabilidad social corporativa es el que contiene menos artículos sobre Multilatinas con 3 artículos presentados, representando el 6.67% del total de artículos. Según *The World Business Council for Sustainable Development (1998)*, la responsabilidad social corporativa es el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico al tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza de trabajo y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general. Dentro de los artículos incluidos en este tema se considera la evaluación de si las actividades extranjeras emprendedoras de pequeñas y medianas Multilatinas se ven afectadas por la responsabilidad social corporativa, certificaciones internacionales y gestión ecológica, evidenciando que tanto la responsabilidad social corporativa como las certificaciones internacionales no tienen efectos positivos en el desempeño empresarial de este tipo de Multilatinas, siendo la gestión ecológica la única que genera un efecto positivo en el desempeño empresarial (Peña et al., 2013). De igual manera Casanova y Dumas, (2010), estudian las prácticas de responsabilidad social corporativa dentro de las Multilatinas, concluyendo que tienen que superar lo que es exigido por la ley, convirtiéndose en un socio tanto para el gobierno como para la sociedad civil; Para lograrlo deben incorporar compromisos para mejorar las sociedades donde operan.

Finalmente, también se investiga la influencia de la libertad de prensa y el discurso de los países receptores en la irresponsabilidad social corporativa, evidenciando que existe menor irresponsabilidad social corporativa en Multilatinas que han adoptado políticas sobre responsabilidad social corporativa y que han invertido en países caracterizados por un discurso fuerte y libertad de prensa (Fiaschi et al., 2017).

## **4.2 Teorías**

La obtención y clasificación de cada una de las teorías presentes en el análisis de contenido se realizó a partir de un criterio de búsqueda. Las teorías deben ser mencionadas y aplicadas claramente dentro del artículo como base teórica para explicar algún fenómeno (e.g. internacionalización) relacionado con las Multilatinas. Basados en este criterio, 29 de los 45 artículos sobre Multilatinas mencionan y aplican claramente alguna/s teoría/s, por lo que 29 artículos han sido utilizados para el análisis.

La revisión de estos artículos evidenció la mención de 12 teorías aplicadas a las multilatinas. En un artículo se puede mencionar únicamente una teoría o varias teorías a la vez, por lo que el presente análisis de contenido toma en cuenta esta consideración. Cabe destacar que las distintas teorías serán explicadas en su totalidad en los siguientes apartados.

La primera teoría y la que se menciona en la mayoría de artículos analizados es la desarrollada por Dunning en 1980 conocida como la teoría del paradigma ecléctico o modelo de ownership-location-internalization (OLI). Esta teoría ha sido mencionado de manera solitaria en 3 artículos (6.67% del total de artículos) y mencionada conjuntamente con otras teorías en 12 artículos (26.67%), siendo mencionada globalmente en el 33.33% de los artículos sobre Multilatinas. La segunda teoría más mencionada en los artículos es la desarrollada por Johanson y Vahlne en 1977 conocida como el modelo de Uppsala. Esta teoría ha sido mencionada de manera solitaria en 1 artículo (2.22%), pero ha sido mencionada junto con otras teorías en 8 artículos (17.78%), por lo que ha sido aludida globalmente en el 20% de artículos sobre Multilatinas. La tercera teoría es la desarrollada por DiMaggio y Powell en 1983 conocida como la teoría institucional (IT). Esta teoría ha sido mencionada de manera solitaria en 3 artículos (6.67%) y de manera conjunta con otras teorías en 1 artículo (2.22%), siendo en total señalada por el 8.89% de artículos sobre Multilatinas. La cuarta teoría aplicada es la desarrollada por Barney en 1991,

conocida como el enfoque basado en recursos (RBV). Esta teoría ha sido mencionada de manera solitaria en 2 artículos (4.44%) y de manera conjunta con otras teorías en 2 artículos (4.44%), por lo que ha sido utilizada por el 8.89% de artículos sobre Multilatinas. La quinta teoría mencionada en los artículos es la desarrollada por Luo y Tung en 2007 conocida como la perspectiva de springboard. Esta teoría ha sido utilizada de manera solitaria en 1 artículo (2.22%) y de manera conjunta con otras teorías en 1 artículo más (2.22%), representando el 4.44% de artículos sobre Multilatinas. La sexta teoría mencionada en los artículos es la desarrollada por Mathews en 2006, conocida como el modelo de vinculación, apalancamiento y aprendizaje (LLL). Esta teoría no ha sido mencionada de manera solitaria pero han sido mencionada de manera conjunta en 2 artículos (4.44%).

Por último existen un grupo de 6 teorías que han sido mencionadas de manera solitaria en 1 artículo (2.22%) pero no han sido mencionadas de manera conjunta. Estas teorías son la teoría multinacionalidad-desempeño desarrollada por Contractor et al., en 2003, la teoría de liderazgo transformacional desarrollada por Burns en 1978 y ampliada por Podsakoff et al., en 1990, la teoría de la gestión internacional de recursos humanos (IHRM) desarrollada por Schuler et al. en el año 1993, la teoría CAGE (cultural, administrativo, geográfico y económico) desarrollada por Ghemawat en 2001, el proceso de gestión transformacional desarrollado por Hamel y Prahalad, en 1994 y finalmente el modelo de sistemas viables (VSM) desarrollado por Beer en tres fases en los años 1979, 1981 y 1985. Todas las teorías con sus respectivos números de artículos y el porcentaje que representan se encuentran en la tabla 10.

**Tabla 10.** Teorías presentes en los artículos sobre Multilatinas

<b>Teorías</b>					
<b>Teoría</b>	<b>Única Teoría en el Artículo</b>	<b>Porcentaje del Total de Artículos como Única Teoría</b>	<b>Más de una Teoría en el Artículo</b>	<b>Porcentaje del Total de Artículos con otra Teoría</b>	<b>Porcentaje Total en el que aparece</b>
Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)	3	6.67%	12	26.67%	33.33%

Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977)	1	2.22%	8	17.78%	20.00%
Teoría Institucional (IT) (DiMaggio y Powell 1983)	3	6.67%	1	2.22%	8.89%
Enfoque Basado en Recursos (RBV) (Barney, 1991)	2	4.44%	2	4.44%	8.89%
La Perspectiva de Springboard (Luo y Tung, 2007)	1	2.22%	1	2.22%	4.44%
Modelo de Vinculación, Apalancamiento y Aprendizaje (LLL) (Mathews, 2006)	0	0.00%	2	4.44%	4.44%
Teoría Multinacionalidad-Desempeño (Contractor et al., 2003)	1	2.22%	0	0.00%	2.22%
Teoría del Liderazgo Transformacional (Burns, 1978) (Podsakoff et al., 1990)	1	2.22%	0	0.00%	2.22%
Teoría de la Gestión Internacional de Recursos Humanos (IHRM) (Schuler et al., 1993)	1	2.22%	0	0.00%	2.22%
Teoría CAGE (cultural, administrativo, geográfico y económico) (Ghemawat, 2001)	1	2.22%	0	0.00%	2.22%
Proceso de Gestión Transformacional (Hamel y Prahalad, 1994)	1	2.22%	0	0.00%	2.22%
Modelo de Sistemas Viables (VSM) (Beer, 1979, 1981, 1985)	1	2.22%	0	0.00%	2.22%
<b>Total</b>	<b>16</b>		<b>26</b>		
<b>Total Artículos Revisión Literatura</b>	<b>45</b>				

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Base de Datos Scopus, Web of Science, Emerald

#### **4.2.1 Paradigma Ecléctico o Modelo OLI**

El paradigma ecléctico incorpora distintos conceptos de comercio internacional, gestión internacional y economía de la empresa con los cuales sostiene que una empresa se internacionaliza cuando cuenta con ventajas competitivas en su país de origen para ser transferida a otros países, cuando busca eficiencias de mercado, recursos naturales a precios razonables y nuevos mercados y cuando se beneficia de tres ventajas en estos mercados: de propiedad, de localización y de internacionalización (Dunning, 1980). De Villa, (2016) analiza la elección de estrategias de internacionalización empleadas por la Multilatina colombiana Grupo Nutresa, evidenciando que su estrategia de internacionalización puede explicarse a través del paradigma ecléctico, ya que el Grupo Nutresa contaba con ventajas competitivas, principalmente de propiedad en su país de origen, lo que le permitió transferir dichas ventajas a otros países que también contaban con ventajas de ubicación (como por ejemplo, condiciones del país firmante de acuerdos comerciales, etc.). De igual manera Castro et al., (2012), estudia los procesos de internacionalización de las Multilatinas para identificar patrones comunes de internacionalización, pese a que sus resultados evidencian que no existe un patrón único de internacionalización, también muestra que varias Multilatinas se basaron en el paradigma ecléctico para sus procesos de internacionalización, principalmente desarrollando ventajas de propiedad, ubicación e internacionalización.

#### **4.2.2 Modelo de Uppsala**

El modelo de Uppsala sostiene que las empresas se internacionalizan a través de un proceso gradual de aprendizaje en el tiempo y de distancia más cercana, pero a medida que la empresa va adquiriendo mayor conocimiento sobre el mercado extranjero sus mecanismos de entrada varían y también se internacionalizan en mercados con distancias más lejanas (Johanson y Vahlne, 1977). Velez, (2013) explica el proceso de internacionalización de la Multilatina mexicana Grupo Bimbo, donde muestra que el modelo Uppsala explica su proceso de internacionalización, ya que inicia con un proceso de aprendizaje para posteriormente superar esta etapa estableciendo una filial de producción a través de inversión extranjera directa *Greenfield* en Guatemala y finalmente pasar al enfoque de Fusiones y Adquisiciones, los cuales son las últimas etapas en el modelo Uppsala.

### **4.2.3 Teoría Institucional (IT)**

La teoría institucional afirma que los comportamientos empresariales son producto de ideas, valores y creencias que se originan en el contexto institucional por lo que las organizaciones deben adaptarse a las expectativas institucionales y que una de las formas en que las empresas pueden lograr su legitimidad organizacional es a través del isomorfismo institucional mediante los mecanismos coercitivo, mimético y normativo (DiMaggio y Powell 1983). Peña et al., (2013) adopta las perspectivas de la teoría institucional para investigar la influencia de las certificaciones internacionales, responsabilidad social corporativa y gestión ecológica en la actividad extranjera emprendedora de pequeñas y medianas empresas multinacionales, evidenciando que las dos primeras no tienen efectos positivos y únicamente la gestión ecológica tiene efectos positivos en la actividad emprendedora de este tipo de Multilatina. Por otra parte Fiaschi et al., (2017), incorpora una nueva forma de teorizar la presión institucional, pasando del basado en los comportamiento coercitivos, miméticos y normativos de la teoría institucional a uno basado en el grado de libertad de prensa y discurso de países de acogida.

### **4.2.4 Enfoque Basado en Recursos (RBV)**

El enfoque basado en recursos establece que el perfil de los recursos y capacidades controlados por las empresas determinan su desempeño (Barney, 1991). Así, Rivas y Mayorga, (2011) utilizan este enfoque para analizar la internacionalización de los restaurantes peruanos, evidenciando que los restaurantes líderes low cost crecieron más rápido en el mercado nacional y tuvieron niveles más altos de inversión extranjera directa que los restaurantes peruanos Premium, esto sucedió debido al deseo de aumentar su capacidad organizativa por medio de una observación cercana y aprendizaje constante de sus competidores multinacionales, lo que finalmente derivó en una mejora de efectividad para competir en mercados internacionales.

### **4.2.5 La Perspectiva de Springboard**

Las perspectiva de springboard sostiene que las multinacionales de países emergentes utilizan la expansión internacional como un trampolín para adquirir recursos estratégicos en el extranjero y, al hacerlo, superar las limitaciones institucionales y de mercado en sus

países de origen (Luo y Tung, 2007). Malhotra et al., (2016) proponen en su estudio que desde la perspectiva de springboard, en igualdad de condiciones, las Multilatinas deberían adoptar un enfoque más agresivo que las multinacionales estadounidenses al realizar fusiones y adquisiciones transfronterizas. Finalmente en su estudio estos autores respaldan la perspectiva de springboard, concluyendo que el comportamiento de ambos tipos de multinacionales es distinto en temas de fusiones y adquisiciones transfronterizas.

#### **4.2.6 Modelo de Vinculación, Apalancamiento y Aprendizaje (LLL)**

El modelo de vinculación, apalancamiento y aprendizaje (LLL) establece que las multinacionales de países emergentes aceleran su proceso de internacionalización vinculándose con distintas empresas alrededor del mundo para de esta manera aprender de ellas, superando así sus limitaciones en recursos y mejorando sus capacidades en el mercado (Mathews, 2006). En este sentido, Velez et al., (2017) analiza las estrategias de internacionalización de las Multilatinas mexicanas Xignux y Grupo Alfa, basados en el modelo de Uppsala y el paradigma ecléctico explicados en apartados anterior y en el modelo de vinculación, apalancamiento y aprendizaje, evidenciando una aplicación positiva de las tres teorías, aplicando distintos aspectos de las mismas en sus respectivos procesos de internacionalización.

#### **4.2.7 Teoría Multinacionalidad- Desempeño (M-P)**

Contractor et al., (2003), proponen en su teoría multinacionalidad- desempeño que los resultados contradictorios que se pueden encontrar en la medición de la multinacionalidad y el desempeño pueden ser conciliados ejecutando tres etapas de expansión internacional. En la primera etapa, la internacionalización tendrá un impacto negativo en el desempeño de la empresa; en la segunda etapa, los beneficios de la expansión internacional son apropiados y en la tercera etapa, los beneficios incrementales son menores a los costes incrementales al ir la empresa al extranjero. Así siendo la primera y tercera etapa más corta que la segunda etapa, la internacionalización se considera buena para la empresa. Borda-Reyes et al., (2016), analizan cómo la diversificación empresarial afecta la relación multinacionalidad-desempeño y cómo influye en esta relación según el sector de participación de la empresa, evidenciando finalmente que existe una influencia positiva de la diversificación empresarial sobre la relación multinacionalidad-desempeño



y esta influencia positiva es mayor en las empresas de servicios que en las empresas manufactureras.

#### **4.2.8 Teoría del Liderazgo Transformacional**

La teoría del liderazgo transformacional se basa en que los líderes transformacionales no sean capaces solo de reconocer las necesidades de cambio, sino que también creen una visión de lo que puede suceder, enfocando a sus subordinados para lograrla (Burns, 1978). Podsakoff et al., (1990) muestran seis elementos principales del liderazgo transformacional (1. Identificar y articular una visión; 2. Proporcionar un modelo apropiado; 3. Fomentar la aceptación de los objetivos del grupo; 4. Expectativas de alto rendimiento; 5. Proporcionar apoyo individualizado; 6. Estimulación intelectual). Ramsey et al., (2017) buscan extender esta teoría analizando la influencia de la existencia cultural en el liderazgo transformacional de líderes de Multilatinas, demostrando finalmente una relación significativa entre la existencia cultural y el liderazgo transformacional de este tipo de líderes y una relación significativa en cinco de los seis elementos principales del liderazgo transformacional.

#### **4.2.9 Teoría de la Gestión Internacional de Recursos Humanos (IHRM)**

La teoría de la gestión internacional de recursos humanos se basa en definir asuntos, funciones, políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos resultantes de las actividades estratégicas de multinacionales que afectan a los objetivos internacionales de estas (Schuler et al., 1993). Pinto et al., (2011), muestra que el enfoque crítico de esta teoría es justo para países desarrollados, pero esta teoría no puede ser generalizada a todo tipo de país, ya que las condiciones de internacionalización de cada uno de los países es distinta, principalmente en el contexto de internacionalización de un país pobre a otro país pobre o de un país pobre a un país rico.

#### **4.2.10 Teoría CAGE (cultural, administrativo, geográfico y económico)**

La teoría CAGE, se basa en cuatro dimensiones del funcionamiento de una empresa, estas dimensiones son la cultural, administrativa, geográfica y económica (Ghemawt, 2001). Cuervo-Cazurra, (2016), se basa en la teoría CAGE y la lleva a un contexto internacional, mostrando que estas dimensiones pueden resultar en dos tipos de controladores que

tienen influencia en la expansión internacional de una empresa, el primero de ellos el controlador de aprendizaje (aprenden de su país de origen y utilizan lo aprendido en el exterior) y el segundo es de ellos el controlador de escape (empresas salen al exterior para evitar condiciones de su país de origen).

#### **4.2.11 Proceso de Gestión Transformacional**

El proceso de gestión transformacional propone cuatro fases (1. definición del contexto en el que se quiere competir; 2. ubicación ventajosa dentro del contexto; 3. informe al mercado sobre la posición que tendrá la empresa; 4. implementación de la estrategia) para que las empresas de mercados emergentes puedan desarrollar estrategias sostenibles para competir contra empresas extranjeras en su propio país y en el extranjero (Hamel y Prahalad 1994). Grosse, (2014) utiliza el proceso de gestión transformacional para que las empresas puedan identificar las fuerzas competitivas latinoamericanas que les permita competir con empresas extranjeras, evidenciando que la clara definición del territorio permite implementar estrategias sostenibles, flexibles y relacionadas con el cliente.

#### **4.2.12 Modelo de Sistemas Viables**

El modelo de sistemas viables (VSM) ofrece un metalenguaje para describir patrones recurrentes de interacción y la forma en que los diferentes roles y grupos se ocupan de la complejidad en un contexto organizacional. (Beer, 1979, 1981, 1985). Espinosa et al., (2015), se basan en el VSM para desarrollar una mejora la cual permite en primer lugar una mayor recopilación y análisis de datos y en segundo lugar más interacción con los clientes mediante una mejor toma de decisiones.

### **5. Conclusión, Futuras Líneas de Investigaciones y Limitaciones**

#### **5.1 Conclusión**

El presente estudio realizó la revisión de la literatura sobre Multilatinas mediante la aplicación de un análisis bibliométrico y de contenido, el cual ha permitido obtener y analizar distintas clasificaciones codificadas sobre los estudios desarrollados con respecto a este tema. El análisis evidenció la actualidad del tema (primera publicación en el año

2003) o un incremento constante en el volumen de publicaciones (especialmente en el último lustro). Por otro lado, también evidenció un escaso análisis en ciertos países latinoamericanos (e.g., Argentina, Bolivia), poco desarrollo de cierto tipo de artículos (teóricos y descriptivos) y poco desarrollo de algunos temas relacionados a Multilatinas (e.g., responsabilidad social corporativa). Por lo tanto, todavía existe un extenso campo de análisis para el desarrollo de futuras investigaciones que aporten e enriquezcan aún más la literatura que se tiene actualmente sobre las Multilatinas.

## **5.2 Futuras Líneas de Investigación**

En cuanto a las futuras líneas de investigación, el análisis bibliométrico evidenció que la gran mayoría de estudios desarrollados sobre las Multilatinas tienen como principales países de análisis Brasil y México, esto se debe principalmente a que son las dos economías más grandes de Latinoamérica y las que cuentan con un mayor número de las Multilatinas en los distintos rankings a nivel mundial, por lo que futuras investigaciones deben enfocarse en países que no cuentan todavía con un análisis profundo de sus Multilatinas como son Argentina, Bolivia o Chile. De igual manera, se evidenció que los estudios teóricos y descriptivos todavía representan un porcentaje relativamente bajo del total de artículos sobre las Multilatinas (17.78% y 13.33% respectivamente), por lo que el desarrollo de futuras investigaciones utilizando esta tipología puede ser un gran aporte en la continuación del estudio sobre las Multilatinas.

El análisis de contenido evidenció que el tema de responsabilidad social corporativa en las Multilatinas ocupa todavía un porcentaje bajo (apenas 6.67%) del total de artículos, por lo que futuras investigaciones pueden explotar más este tema, enfocándose principalmente en la corrupción generada por las Multilatinas, tema puesto en la palestra pública a raíz de los casos de corrupción en varios países latinoamericanos donde la Multilatina brasileña Odebrecht es la principal implicada. De igual manera se evidenció que tan solo 1 artículo dentro del tema de cultura organizacional habla sobre los recursos humanos, por lo que futuras investigaciones pueden desarrollar más sobre este tema enfocándolo a un contexto de Multilatinas, esto con la finalidad de tener una idea más clara del manejo y la importancia de los recursos humanos dentro de las Multilatinas.

Finalmente, pese a que el análisis de contenido evidenció la utilización en los artículos de tres teorías de internacional principalmente (Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne,

1977); Paradigma Ecléctico (Dunning, 1980); Enfoque Basado en Recursos (Barney, 1991)) para explicar distintos procesos y estrategias de internacionalización de las Multilatinas, futuras investigaciones deberían desarrollar teorías de internacionalización exclusivas para Multilatinas, las cuales abarquen elementos, características y factores propios del contexto e idiosincrasia latinoamericana, esto con la finalidad de entender mediante un propio enfoque latinoamericano, el proceso de internacionalización de sus empresas hasta convertirse en Multilatinas.

### **5.3 Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones del presente estudio, en primer lugar al ser las teorías analizadas obtenidas únicamente a partir de los artículos donde se las mencionan de manera explícita, se deja de lado una serie de artículos sobre Multilatinas que podrían aportar argumentos que enriquezcan el análisis de las distintas teorías obtenidas o también dichos artículos podrían aportar con nuevas teorías, las cuales podrían ser útiles para fortalecer el análisis de contenido y lograr una mayor comprensión sobre las Multilatinas. De igual manera, al utilizar tres bases de datos (Scopus, Web of Science y Emerald Management) existe la posibilidad de que no se recaben todos los artículos sobre Multilatinas que han sido desarrollados, por lo que algún artículo de importancia podría no aparecer en el análisis.

## **6. Referencias Bibliográficas**

Aguilera, R., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., Gonzalez-Perez, M. (2017), "Multilatinas and the internationalization of Latin American firms", *Journal of World Business*, Vol. 52, No. 4, pp. 447-460.

Aguilera-Barrientos, S., Robledo-Ardila, C., Serna-Rodríguez, M. (2015), "Multilatinas: A Content Analysis of Mission Statements and its relation with the international expansion", *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 23, No. 24, pp. 219-236.

Bandeira de Melo, R., Arreola, M., Marcon, R. (2012), "The Importance of Nurturing Political Connections for Emerging Multinationals: Evidence from Brazil", *International Business and Management*, Vol. 28, pp. 155-171.

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.

Bass, B. (1985), "Leadership and performance beyond expectations", New York, NY: *The Free Press*.

Beer, S. (1979), "The heart of enterprise", *Chichester: John Wiley & Sons*.

Beer, S. (1981), "Brain of the firm", *Chichester: John Wiley & Sons*.

Beer, S. (1985), "Diagnosing the system for organizations", *Chichester: John Wiley & Sons*.

Borda-Reyes, A. (2012), "The impact of business group diversification on emerging market multinationals: Evidence from Latin America", *Innovar*, Vol. 22, No. 45, pp. 97-110.

Borda, A., Geleilate, J., Newburry, W., Kundu, S. (2016), "Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms", *Journal of Business Research*, Vol. 72, pp. 104-113.

Brouthers, K., Brouthers, L. (2000), "Acquisition or greenfield startup? Institutional, cultural and transaction cost influences", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 1, pp. 89-98.

Bruton, H. J. (1998), "A reconsideration of import substitution", *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, No. 2, p. 903-936.

Burns, J. (1978), "Leadership". *New York, NY: Harper and Row*.

Carpano, C., Rahman, M., Roth, K., Miche, J.G. (2006), "International Competition in Mature, Localized Industries: Evidence from the U.S. Furniture Industry." *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 5, pp. 630–637.

Casanova, L., Dumas, A. (2010), "Corporate Social Responsibility and Latin American Multinationals: Is Poverty a Business Issue?", *Universia Business Review*, No. 25, pp. 132-145.

Castro, J., Castro, J., Jaller, I. (2012), "Internationalization Patterns of Multilatinas", *A-D Minister*, No. 21, pp. 33-54.

Contractor, F., Kundu, S., Hsu, C. (2003), "A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 1, pp. 5-18.

Corrales-Reyes, I., Fornaris-Cedeño, Y., Reyes-Perez, J. (2017), "Análisis bibliométrico de la revista Investigación Educación Médica. Periodo 2012-2016", *Investigación en Educación Médica*.

Cuervo-Cazurra, A. (2007), "Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms", *Journal of International Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 258-277.

Cuervo-Cazurra, A. (2008), "The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas", *Journal of International Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 138-154.

Cuervo-Cazurra, A. (2010), "Multilatinas", *Universia Business Review*, Vol. 1, No. 25, pp. 14-33.

Cuervo-Cazurra, A. (2016). "Multilatinas as a source of new theoretical insights: The learning and escape drivers of international expansion". *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 6, pp. 1963–1972.

Dakessian, L., Feldmann, P. (2013), "Multilatinas and Value Creation from Cross-Border Acquisitions: An Event Study Approach", *Brazilian Administration Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 462-489.

David, F. (2009), "Strategic Management: Concepts and Cases", *12th Ed. Upper Saddle River*, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Dau, L. (2013), "Learning across geographic space: Pro-market reforms, multinationalization strategy, and profitability", *Journal of International Business Studies*, Vol. 44, No. 3, pp. 235-262.

De Villa, M. (2016), "From Multilatina to Global Latina: Unveiling the corporate-level international strategy choices of Grupo Nutresa", *AD-minister*, No. 29, pp. 23-57.

DiMaggio, P. J., Powell, W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160.

Drucker, P.F. (1974), "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", *London: William Heinemann*.

Dunning, J. (1980), "Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 1, pp. 9-31.

Espinosa, A., Reficco, E., Andrea Martínez, A., David Guzmán, D. (2015), "A methodology for supporting strategy implementation based on the VSM: A case study in a Latin-American multi-national", *European Journal of Operational Research*, Vol. 240, No. 1, pp. 202-2012

Ferreira da Silva, J., Da Rocha, A., Carneiro, J. (2009), "The International Expansion of Firms from Emerging Markets: Toward a Typology of Brazilian MNEs", *Latin American Business Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 95-115.

Fiaschi, D., Giuliani, E., Nieri, F. (2017), "Overcoming the liability of origin by doing no-harm: Emerging country firms' social irresponsibility as they go global", *Journal of World Business*, Vol. 52, No. 4, pp. 546-563.

Finchelstein, D. (2017), "The role of the State in the internationalization of Latin American firms", *Journal of World Business*, Vol. 52, No. 4, pp. 578-590.

Forbes Global 2000 (2017), "The world's biggest public companies: 2017", obtenido de: <https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>.

Fortune (2017), "Fortune Global 500 List 2017", obtenido de: <http://fortune.com/global500/list/>.

Franco, A., De Lombaerde, P. (2003), "*Latin American Multinationals: A Historical Approach. Global Economic Review*", Vol. 32, No. 1, pp. 81-102.

Frias, C., Ferreira, M., Falaster, C., Leme, M., Fleury, A. (2017), "Ownership in cross-border acquisitions and the role of government support", *Journal of World Business*, Vol. 52, No. 4, pp. 533-545.

Gallardo-Gallardo, E. (June 13th, 2016). "A systematic approach to management literature reviews: Key steps and sometips". Research Seminar at the UB Business. Facultat d'Economia I Empresa (Universitat de Barcelona), Barcelona.

Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., Gallo, P. (2015), "Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis", *Human Resource Management Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 264-279.

Garibaldi de Hilal, A. (2006), "Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement Findings from a Multinational Company", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 139-167.

Gehrke, G., Nunes, H., Borba, J. (2016), "Hering, from a global production network player to a regional retail leader", *Progress in International Business Research*, pp. 295-315.

Ghemawat, P. (2001), "Distance still matters", *Harvard Business Review*, No. 79, pp. 137-145.

Goldstein, A. (2010), "The Emergence of Multilatinas: The Petrobras Experience", *Universia Business Review*, No. 25, pp. 98-111.

Gonzales, M., Velez, J. (2014), "Targeting one's own region: internationalization trends of Colombian multinational companies", *European Business Review*, Vol. 26, No. 6, pp. 531-551.



Grosse, R. (2014), "The Challenges of Globalization for Emerging Market Firms", *Latin American Business Review*, Vol. 4, No.4, pp. 1-21.

Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994), "Competing for the Future". *Boston: Harvard Business School Press*.

Hennart, J., Sheng, H., Carrera, J. (2016), "Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas", *Journal of World Business*, Vol. 52, No. 4, pp. 518-532.

Hofstede, G. (1997), "Cultures and Organizations. Software of the Mind". *London: McGraw-Hill*.

Huesca-Dorantes, J., Michailova, S., Stringer, C. (2018), "Aztec multilatinas: characteristics and strategies of Mexican multinationals", *Review of International Business and Strategy*, Vol. 28, No. 1, pp. 2-18.

Johanson, J., Vahlne, J. (1977), "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23–32.

Khanna, T., Rivkin, J.W. (2001), "Estimating the performance effects of business groups in emerging markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 45–74.

Kuczynski, P. P.; Williamson, J. (2003): "After the Washington Consensus. Restarting Growth and Reform in Latin America", *Institute for International Economics*, Washington D.C.

Leff, N. (1978), "Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups", *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 26, No. 4, pp. 661–675.

López-Noguera, F. (2002), "El análisis de contenido como método de investigación", *Revista de Educación*, No. 4, pp. 167-179.

Losada-Otalara, M., Casanova, L. (2014), "Internationalization of emerging multinationals: the Latin American case", *European Business Review*, Vol. 26, No. 6, pp. 588-602.

Lopez, J., Ortega, I. (2016), "International strategy of the 500 largest firms in Latin America: an analysis from its mission and vision", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 634-641.

Luo, Y., Tung, R. L. (2007), "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol. 3, No. 8, pp. 481-498.

Macias, H., Farfan-Lievano, A. (2017), "Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25, No. 4, pp. 605-628.

Mackey, A., Mackey, T. B., Barney, J. B. (2007), "Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies". *The Academy of Management Review*, No. 32, pp. 817-835

Martinez, J., Paulo, J., De la Torre, J. (2005), "Organizational Change Among Emerging Latin American Firms", *Management Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 173-188.

Malhotra, S., Lin, X., Farrell, C. (2016), "Cross-national uncertainty and level of control in cross-border acquisitions: A comparison of Latin American and U.S. multinationals", *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 6, pp. 1993-2004.

Mathews, J. A. (2006), "Dragon multinationals: new players in the 21st century", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 5-27.

Mazon, G., Moreira da Silva, F., Ferreira, M, Ribeiro, F. (2017). "Knowledge motives in the cross-border acquisitions: A case research of three Brazilian multinationals", *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 15, No.1, pp. 103-123.

Özdem, G. (2011), "An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions", *Educational Sciences: Theory and Practice*, Vol. 11, No. 4, pp. 1887-1894.

Peña, J., Delgado, B. (2013), "Are entrepreneurial foreign activities of Peruvian SMNEs influenced by international certifications, corporate social responsibility and green management?", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 603-619.

Peña, J., Acedo, F., Roldán J. (2014), "Model of the international competitiveness of SMNEs for Latin American developing countries", *European Business Review*, Vol. 26, No. 6, pp. 552-567.

Peña, J., Urbano, D. (2014), "The Influence of Domestic Economic Agents on the International Competitiveness of Latin American Firms: Evidence from Peruvian Small and Medium Multinational Enterprises", *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 50, No. 6, pp. 229-248.

Pinto, M., Tonelli, M., Braga, B. (2011), "*IHRM in Developing Countries: Does the Functionalist vs. Critical Debate Make Sense South of the Equator?*", *Brazilian Administration Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 433-453.

Pla-Barber, J. (2001), "The internalization of foreign distribution and production activities: new empirical evidence from Spain", *International Business Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 455-474.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., Fetter, R. (1990), "Transformational leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader: satisfaction and organizational citizenship behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142.

Ramos, C., Parente, R., De Vasconcelos, F. (2016), "When distance does not matter: Implications for Latin American multinationals", *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 6, pp. 1980-1992.

Ramsey, J., Rutti, R., Lorenz, M., Barakat, L., Santanna. (2017), "Developing global transformational leaders", *Journal of World Business*, Vol. 52, No. 4, pp. 461-473.

Rivas, R., Mayorga, D. (2011), "Internationalization of Peruvian cuisine: An analysis of internationalization strategies of Peruvian restaurants", *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 21, No. 39, pp. 205-216.

Santiso, J. (2008), "The Emergence of Multilatinas", *CEPAL Review*, Vol. 95, No. pp. 7-30.

Scalco, A., Noventa, S., Sartori, R., Ceschi, A. (2017), "Predicting organic food consumption: A meta-analytic structural equation model based on the theory of planned behavior", *Appetite*, 112, 235-248.

Schuler, R., Dowling, P., De Cieri, H. (1993), "An integrative framework of strategic international human resource management". *Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 419-459.

United Nations Conference On Trade and Development, (2018), "The top 100 non-financial MNEs from developing and transition economies, ranked by foreign assets, 2016", obtenido de: <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

Velez, A. (2013), "Internationalization process of a developing country multinational: the outward foreign direct investment decisions in Bimbo Group", *Pensamiento y Gestión*, No. 34, pp. 54-68.

Velez, J., Govindan, K., Gonzalez, M. (2017), "Internationalization of Mexican family firms: the cases of Xignux and Grupo Alfa", *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27, No. 2, pp. 180-198.

Velez, J., Gonzalez, M. (2015), "International expansion of Colombian firms: Understanding their emergence in foreign markets", *Cuadernos de Administración*, Vol. 28, No. 51, pp. 189-215.

Vendrell, F., Gomes, E., Mellahi, K., Child, J. (2017), "Building international business bridges in geographically isolated areas: The role of foreign market focus and outward looking competences in Latin American SMEs", *Journal of World Business*, Vol. 54, No. 4, pp. 489-502.

Vermeulen, F., Barkema, H. (2001), "Learning through acquisitions", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, pp. 457-476.

Williamson, J. (1990): "Latin American Adjustment: How Much Has Happened?", *Institute for International Economics*, Washington, D. C.

World Business Council of Sustainable Development, (1998), "WBCSD - Corporate Social Responsibility".

## 7. Anexos

### Anexo 1: Codificación para Análisis Bibliométrico

<b>Codificación para Análisis Bibliométrico</b>
Franco y De Lombaerde (2003). Latin American Multinationals: A Historical Approach. <i>Global Economic Review</i> . Vol. 32. pp. 81-102.
<p><b>Objetivo:</b> Establecer una historia de las multinacionales latinoamericanas y proporcionar un marco teórico para su análisis.</p> <p><b>Tipo de Paper:</b> Descriptivo</p> <p><b>Metodología:</b> -</p> <p><b>Muestra:</b> -</p> <p><b>Método:</b> -</p> <p><b>País:</b> Latinoamérica</p>
Martinez et al (2005). Organizational change among Emerging Latin American Firms. <i>Journal of the Iberoamerican Academy of Management</i> . Vol. 3. pp. 173-188.
<p><b>Objetivo:</b> Analizar los activos de carácter específico, procesos administrativos y estrategias organizacionales de empresas latinoamericanas y compararlas con 58 empresas multinacionales de origen norteamericano o europeo, que también operan en Latinoamérica.</p> <p><b>Tipo de Paper:</b> Empírico</p> <p><b>Metodología:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Método:</b> Encuesta por correo electrónico</p>

**Muestra:** n1= 40 Multinacionales; n2= 58 Multinacionales extranjeras compitiendo en Latinoamérica

**País:** Latinoamérica

Garibaldi de Hilal (2006). Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement Findings from a Multinational Company. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 6. pp. 139-167.

**Objetivo:** Analizar la cultura organizacional de una empresa brasileña, concentrándose en sus principales sucursales brasileñas, así como en sus ramas europea, latinoamericana, centroamericana, norteamericana y asiática.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo; Cualitativo

**Método:** Encuestas; Entrevistas semiestructuradas

**Muestra:** n= 36 Ciudades (con 1742 respuestas)

**País:** Brasil, Europa, Latinoamérica, Centroamérica, Norteamérica, Asia

Cuervo-Cazurra (2007). Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms. *Journal of International Management*. Vol. 13. pp. 258-277.

**Objetivo:** Estudiar la secuencia de actividades de valor agregado en la multinacionalización de empresas de países en desarrollo.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Estudio de Caso

**Muestra:** n= 20 Multilatinas

**País:** Latinoamérica

Santiso (2008). The Emergence of Multilatinas. *CEPAL Review*. Vol. 95. pp. 7-30.

**Objetivo:** Explorar el surgimiento de nuevas multinacionales latinas.

**Tipo de Paper:** Descriptivo

**Metodología:** -

**Método:** -

**Muestra:** -

**País:** Brasil, México

Cuervo-Cazurra (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*. Vol. 14. pp. 138-154.

**Objetivo:** Estudiar la decisión de establecer inversión extranjera directa (IED) de empresas de países en desarrollo, en particular latinoamericanas o "multilatinas".

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Estudio de Caso

**Muestra:** n= 20 Multinacionales Latinoamericanas

**País:** Argentina, Brasil, México

Ferreira da Silva et al (2009). The International Expansion of Firms from Emerging Markets: Toward a Typology of Brazilian MNEs. *Latin American Business Review*. Vol. 10. pp. 95-115.

**Objetivo:** Traer a luz las características de MNE de mercados emergentes y las especificidades de sus trayectorias de internacionalización.

**Tipo de Paper:** Conceptual

**Metodología:** Revisión de la Literatura

**Método:** -

**Muestra:** -

<p><b>País:</b> Brasil</p> <p>Casanova y Dumas (2010). Corporate Social Responsibility and Latin American Multinationals: Is Poverty a Business Issue?. <i>Universia Business Review</i>. pp. 132-145.</p> <p><b>Objetivo:</b> Estudiar las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (CSR) de multinacionales emergentes de América Latina.</p> <p><b>Tipo de Paper:</b> Descriptivo</p> <p><b>Metodología:</b> -</p> <p><b>Método:</b> -</p> <p><b>Muestra:</b> -</p> <p><b>País:</b> Latinoamérica</p>
<p>Cuervo-Cazurra (2010). Multilatinas. <i>Universia Business Review</i>. No. 25. pp. 14-33.</p> <p><b>Objetivo:</b> Revisar la literatura para entender mejor qué sabemos y qué desconocemos de las Multilatinas.</p> <p><b>Tipo de Paper:</b> Conceptual</p> <p><b>Metodología:</b> Revisión de la Literatura</p> <p><b>Método:</b> -</p> <p><b>Muestra:</b> n=6 Artículos sobre multilatinas</p> <p><b>País:</b> Latinoamérica</p>
<p>Goldstein (2010). The Emergence of Multilatinas: The Petrobras Experience. <i>Universia Business School</i>. No. 25. pp. 98-111.</p> <p><b>Objetivo:</b> Analizar el surgimiento de una importante multinacional latina, Petrobras.</p> <p><b>Tipo de Paper:</b> Descriptivo</p> <p><b>Metodología:</b> -</p> <p><b>Método:</b> -</p> <p><b>Muestra:</b> -</p> <p><b>País:</b> Brasil</p>
<p>Pinto et al (2011). IHRM in Developing Countries: Does the Functionalist vs. Critical Debate Make Sense South of the Equator?. <i>Brazilian Administration Review</i>. Vol. 8. pp. 433-453.</p> <p><b>Objetivo:</b> Argumentar que el debate funcional-crítico, del contexto americano-europeo, a menudo está fuera de lugar y desprovisto de sentido en la Gestión Internacional de los Recursos Humanos (IHRM) en los países en desarrollo, particularmente aquellos en América Latina.</p> <p><b>Tipo de Paper:</b> Conceptual</p> <p><b>Metodología:</b> Revisión de la Literatura</p> <p><b>Método:</b> -</p> <p><b>Muestra:</b> -</p> <p><b>País:</b> Latinoamérica</p>
<p>Rivas y Mayorga (2011). Internationalization of Peruvian cuisine: An analysis of internationalization strategies of Peruvian restaurants. <i>Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales</i>. Vol. 21. pp. 205-216.</p> <p><b>Objetivo:</b> Analizar la multinacionalización de las MNs de los países en desarrollo, en particular, sus estrategias de multinacionalización a nivel de análisis empresarial.</p> <p><b>Tipo de Paper:</b> Empírico</p> <p><b>Metodología:</b> Cualitativo</p> <p><b>Método:</b> Estudio de Caso</p> <p><b>Muestra:</b> n= 82 Restaurantes Peruanos que realizaron inversión extranjera directa en América, Europa y Asia</p>

<b>País:</b> Perú
Castro et al (2012). Internationalization Patterns of Multilatinas. <i>AD-minister</i> . No. 21. pp. 33-54.
<b>Objetivo:</b> Estudiar la importancia de las Multilatinas en la región, sus características comunes y sus procesos de internacionalización con el fin de identificar si existe un patrón común en sus movimientos internacionales.
<b>Tipo de Paper:</b> Descriptivo
<b>Metodología:</b> -
<b>Método:</b> -
<b>Muestra:</b> n= 30 Multilatinas más grandes
<b>País:</b> Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, México, Perú
Bandeira de Melo et al (2012). The Importance of Nurturing Political Connections for Emerging Multinationals: Evidence from Brazil. <i>International Business and Management</i> .
<b>Objetivo:</b> Analizar si las conexiones políticas de las EMNEs con el gobierno del país de origen es un importante impulsor de su internacionalización.
<b>Tipo de Paper:</b> Empírico
<b>Metodología:</b> Cuantitativo
<b>Método:</b> Base de Datos
<b>Muestra:</b> -
<b>País:</b> Brasil
Borda-Reyes (2012). The impact of business group diversification on emerging market multinationals: Evidence from Latin America. <i>Revista Innovar</i> . Vol. 22. pp. 97-110.
<b>Objetivo:</b> Explorar si los beneficios de la diversificación del grupo empresarial en la relación alcance-desempeño varían según el nivel de desarrollo de la red de subsidiarias y la región de operación de la empresa focal.
<b>Tipo de Paper:</b> Empírico
<b>Metodología:</b> Cuantitativo
<b>Método:</b> Bases de Datos
<b>Muestra:</b> n= 363 observaciones firma-año
<b>País:</b> Brasil, Chile, México
Peña et al (2013). Are entrepreneurial foreign activities of Peruvian SMNEs influenced by international certifications, corporate social responsibility and green management? <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> . Vol. 9. pp. 603-619.
<b>Objetivo:</b> Evaluar si las actividades extranjeras emprendedoras de las pequeñas y medianas empresas multinacionales (PYMNE) de los países en desarrollo de América Latina se ven afectadas por las certificaciones internacionales, la responsabilidad social corporativa y la gestión ecológica.
<b>Tipo de Paper:</b> Empírico
<b>Metodología:</b> Cuantitativo
<b>Método:</b> Cuestionarios
<b>Muestra:</b> n=100 Empresas exportadores Peruanas de distintos sectores
<b>País:</b> Perú
Velez (2013). Internationalization process of a developing country multinational: the outward foreign direct investment decisions in Bimbo Group. <i>Pensamiento Y Gestión</i> . Vol. 34. pp. 54-68.
<b>Objetivo:</b> Explicar los impulsores del proceso de internacionalización de Grupo Bimbo.
<b>Tipo de Paper:</b> Empírico
<b>Metodología:</b> Cualitativo



**Método:** Estudio de Caso

**Muestra:** -

**País:** México

Dau (2013). Learning across geographic space: Pro-market reforms, multinationalization strategy, and profitability. *Journal of International Business Studies*. Vol. 44. pp. 235-262.

**Objetivo:** Estudiar la relación entre las reformas pro mercado, la estrategia de internacionalización firme y la rentabilidad de la empresa en los países en desarrollo en el contexto del espacio geográfico.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo

**Método:** -

**Muestra:** n=500 Empresas nacionales privadas (cotizadas y no cotizadas) y públicas (estatales)

**País:** Argentina, Barbados, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Panamá, Perú, Trinidad and Tobago, Uruguay, y Venezuela

Dakessian and Feldmann (2013). Multilatinas and Value Creation from Cross-Border Acquisitions: An Event Study Approach. *Brazilian Administration Review*. Vol. 10. pp. 462-489.

**Objetivo:** Evaluar el rendimiento de las adquisiciones transfronterizas realizadas por Multilatinas.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Estudio de Evento

**Método:** -

**Muestra:** n= 607 Anuncios de adquisiciones transfronterizas durante el período 1989-2011 por 182 multilatinas públicas que compiten en 67 industrias

**País:** Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, Venezuela

Losada y Casanova (2014). Internationalization of emerging multinationals: the Latin American case. *European Business Review*. Vol. 26. pp. 588-602.

**Objetivo:** Desarrollar un marco analítico que desafíe la visión condescendiente de las multinacionales de los países emergentes.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Estudios de Caso

**Muestra:** -

**País:** Brasil, Guatemala, México, Perú

Peña et al (2014). Model of the international competitiveness of SMNEs for Latin American developing countries. *European Business Review*. Vol. 26. pp. 552-567.

**Objetivo:** Desarrollar un modelo teórico para evaluar la competitividad internacional de las pequeñas y medianas empresas multinacionales (PYMNE) ubicadas en los países en desarrollo de América Latina.

**Tipo de Paper:** Conceptual

**Metodología:** Revisión de la Literatura

**Método:** -

**Muestra:** -

**País:** Latinoamérica

Gonzales y Velez (2014). Targeting one's own region: internationalisation trends of Colombian multinational companies. *European Business Review*. Vol. 26. pp. 531-551.

**Objetivo:** Proporcionar un examen de los procesos de internacionalización en curso emprendidos por 30 grandes empresas multinacionales de propiedad colombiana.

**Tipo de Paper:** Conceptual

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Estudio de Caso

**Muestra:** n= 30 Grandes empresas multinacionales colombianas

**País:** Colombia

Peña y Urbano (2014). The Influence of Domestic Economic Agents on the International Competitiveness of Latin American Firms: Evidence from Peruvian Small and Medium Multinational Enterprises. *Emerging Markets Finance and Trade*. Vol. 50. pp. 229-248.

**Objetivo:** Evaluar cómo los agentes económicos del país de origen afectan la competitividad internacional de las pequeñas y medianas empresas multinacionales (SMNEs) de países en desarrollo de América Latina.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo

**Método:** Encuesta por correo electrónico

**Muestra:** n= 100 Pequeñas y medianas multinacionales peruanas

**País:** Perú

Grosse (2014). The Challenges of Globalization for Emerging Market Firms. *Latin American Business Review*. Vol. 4. pp. 1-21.

**Objetivo:** Identificar las fuerzas competitivas en América Latina para presentar e ilustrar el marco de Gestión de Transformación que dichas empresas pueden usar para evaluar su capacidad competitiva.

**Tipo de Paper:** Conceptual

**Metodología:** Revisión de la Literatura

**Método:** -

**Muestra:** -

**País:** Latinoamérica

Velez y Gonzalez (2015). International expansion of Colombian firms: Understanding their emergence in foreign markets. *Cuadernos de Administración*. Vol. 28. pp. 189-215.

**Objetivo:** Proporcionar una cuenta detallada de la internacionalización de una muestra sistemática de empresas colombianas.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Estudio de Caso

**Muestra:** n= 41 Empresas Colombianas con operaciones internacionales

**País:** Colombia

Aguilar-Barrientos et al (2015). Multilatinas: A Content Analysis of Mission Statements and its relation with the international expansion. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 23. pp. 219-236.

**Objetivo:** Probar la correlación entre los elementos incluidos en las declaraciones de la misión y la expansión internacional de una empresa, según lo medido por su índice de globalización de acuerdo a América Economía.

**Tipo de Paper:** Exploratorio

**Metodología:** Cuantitativo

**Método:** -

**Muestra:** n= 48 Multilatinas

**País:** Latinoamérica

Espinosa et al (2015). A methodology for supporting strategy implementation based on the VSM: A case study in a Latin-American multi-national. *European Journal of Operational Research*. Vol. 240. pp. 202-2012.

**Objetivo:** Adaptar y presentar un ejemplo de la aplicación de una metodología de investigación operativa suave para apoyar la auto-transformación organizacional en una corporación multinacional latinoamericana organizacional.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo; Cualitativo

**Método:** Encuestas; Estudio de Caso

**Muestra:** -

**País:** Colombia

Malhotra et al (2016). Cross-national uncertainty and level of control in cross-border acquisitions: A comparison of Latin American and U.S. multinationals. *Journal of Business Research*. Vol. 69. pp. 1993-2004.

**Objetivo:** Examinar el impacto de la incertidumbre transnacional sobre el nivel de control negociado en adquisiciones transfronterizas (CBA) por parte de multinacionales latinoamericanas y estadounidenses.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo

**Método:** Base de datos

**Muestra:** n1=580 Adquisiciones transfronterizas realizadas por Multinacionales Latinoamericanas entre 1996 y 2013; n2=8431 Adquisiciones transfronterizas realizadas por Multinacionales Estadounidenses entre 1996 y 2013

**País:** Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Estados Unidos

Borda-Reyes et al (2016). Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms. *Journal of Business Research*. Vol. 72. pp. 104-113.

**Objetivo:** Analizar cómo los grupos empresariales cosechan mejoras en el rendimiento a medida que aumentan su diversificación y cómo la diversificación del grupo empresarial afecta la relación multinacionalidad-desempeño (M-P). Explorar cómo la diversificación del grupo empresarial influye en la relación M-P según el tipo de sector en el que la empresa participe.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo

**Método:** Base de Datos

**Muestra:** n= 103 Compañías (51 Brasileñas, 14 Chilenas, and 38 Mexicanas)

**País:** Brasil, Chile, México

De Villa (2016). From Multilatina to Global Latina: Unveiling the corporate-level international strategy choices of Grupo Nutresa. *AD-minister*. No. 29. pp. 23-57.

**Objetivo:** Descubrir y discutir las elecciones a nivel corporativo que el Grupo Nutresa realizó sobre su estrategia de internacionalización entre los años 1960 y 2014.

**Tipo de Paper:** Conceptual

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Estudio de Caso

**Muestra:** -

**País:** Colombia

Gehrke et al (2016). Hering, from a global production network player to a regional retail leader. *Progress in International Business Research*.

**Objetivo:** Rastrear la estrategia de internacionalización de Hering, una empresa brasileña de indumentaria activa en la fabricación y venta al por menor.

**Tipo de Paper:** Conceptual

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Estudio de Caso

**Muestra:** -

**País:** Brasil

López y Ortega (2016). International strategy of the 500 largest firms in Latin America: an analysis from its mission and vision. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 14. pp. 634-641.

**Objetivo:** Identificar la presencia de la estrategia internacional (IS) en los enfoques estratégicos de las 500 empresas más grandes de América Latina.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Análisis de Contenido

**Muestra:** n= 500 Empresas públicas y privadas más grandes de Latinoamérica

**País:** Latinoamérica

Cuervo-Cazurra (2016). Multilatinas as sources of newresearch insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*. Vol. 69. pp. 1963-1972.

**Objetivo:** Revisar la literatura sobre Multilatinas, y brindar sugerencias para usar estas firmas como un laboratorio para extender las teorías y modelos de la multinacional.

**Tipo de Paper:** Conceptual

**Metodología:** Revisión de la Literatura

**Método:** -

**Muestra:** -

**País:** Latinoamérica

Hennart et al (2016). Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 518-532.

**Objetivo:** Proporcionar una explicación para la existencia de una relación entre la propiedad estatal y la internacionalización de las empresas nacionales.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo

**Método:** Bases de Datos

**Muestra:** n= 956 Empresas brasileñas que cotizan en bolsa

**País:** Brasil

Ramos et al (2016). When distance does not matter: Implications for Latin American multinationals. *Journal of Business Research*. Vol. 69. pp. 1980-1992.

**Objetivo:** Investigar las circunstancias en las que la distancia es menos importante para las decisiones de ubicación internacional de las MNEs.

**Tipo de Paper:** Conceptual

**Metodología:** Documento Conceptual

**Método:** -

**Muestra:** -

**País:** Latinoamérica

Vendrell et al (2017). Building international business bridges in geographically isolated areas: The role of foreign market focus and outward looking competences in Latin American SMEs. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 489-502.

**Objetivo:** Comprender mejor el papel de las exportaciones en la multinacionalización de las PYMES latinoamericanas, como una forma de aprender a mejorar su productividad y, desarrollar su competitividad internacional antes de establecer actividades de IED y convertirse en 'multilatinas'.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo

**Método:** Encuestas

**Muestra:** n=1267 Empresas Latinoamericanas

**País:** Latinoamérica

Ramsey et al (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 461-473.

**Objetivo:** Extender la teoría del liderazgo transformacional (Burns, 1978) mediante el examen de la influencia de la Existencia Cultural (CQ) en el liderazgo transformacional para los líderes mundiales que trabajan para Multilatinas.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo

**Método:** Encuestas

**Muestra:** n=190 Líderes trabajando para 12 Multilatinas

**País:** Brasil

Macias y Farfan-Lievano (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*. Vol. 25. pp. 605-628.

**Objetivo:** Evaluar la implementación del marco de informe integrado (IR) en un grupo de empresas colombianas.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Estudio de Caso

**Muestra:** n= 6 empresas colombianas

**País:** Colombia

Velez et al (2017). Internationalization of Mexican family firms: the cases of Xignux and Grupo Alfa. *Review of International Business and Strategy*. Vol. 27. pp. 180-198.

**Objetivo:** Analizar la estrategia de internacionalización de dos conglomerados familiares mexicanos (Xignux y Grupo Alfa) con teorías de internacionalización y proporcionar una comprensión teórica de sus patrones internacionales desde la perspectiva de una empresa familiar.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Estudio de Caso

**Muestra:** n=2 Multilatinas mexicanas (Xignux y Grupo Alfa)

**País:** México

Mazon et al (2017). Knowledge motives in the cross-border acquisitions A case research of three Brazilian multinationals. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol. 15. pp. 103-123..

**Objetivo:** Analizar el patrón de adquisiciones de multinacionales brasileñas (Gerdau, Petrobrás, Vale) para inferir las probables motivaciones de conocimiento subyacentes a las adquisiciones de estas firmas.

**Tipo de Paper:** Conceptual

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Estudio de Caso

**Muestra:** n= 3 Multinacionales Brasileñas (Gerdau, Petrobras, Vale)

**País:** Brasil

Aguilera et al (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 447-460.

**Objetivo:** Aclarar y disipar algunos mitos sobre las multinacionales de América Latina, o Multilatinas, mediante la revisión de lo que sabemos acerca de ellas y ofreciendo nuevas ideas sobre su naturaleza y comportamiento.

**Tipo de Paper:** Conceptual

**Metodología:** Revisión de la Literatura

**Método:** -

**Muestra:** -

**País:** Latinoamérica

Fiaschi et al (2017). Overcoming the liability of origin by doing no-harm: Emerging country firms' social irresponsibility as they go global. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 546-563.

**Objetivo:** Investigar en qué medida las libertades de prensa y discurso de los países receptores influyen en la irresponsabilidad social corporativa (CSIR) de Multilatinas,

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo

**Método:** Bases de Datos

**Muestra:** n=44 Empresas (29 de Brasil y 15 de México)

**País:** Brasil, México

Frias et al (2017). Ownership in cross-border acquisitions and the role of government support. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 533-545.

**Objetivo:** Examinar el papel que tiene el apoyo del gobierno en las opciones de propiedad de las multilatinas en las adquisiciones transfronterizas.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cuantitativo

**Método:** Base de Datos

**Muestra:** n= 262 adquisiciones transfronterizas de Multinacionales Brasileñas entre 2006 y 2012

**País:** Brasil

Finchelstein (2017). The role of the State in the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 578-590.

**Objetivo:** Examinar cómo las diferentes acciones del Estado dan forma al proceso de internacionalización de las grandes empresas en Argentina, Brasil y Chile.

**Tipo de Paper:** Empírico

**Metodología:** Cualitativo

**Método:** Análisis Comparativos de Caso

**Muestra:** n= 51 grandes firmas

**País:** Argentina, Brasil, Chile

Huesca-Dorantes et al (2018). Aztec multilatinas: characteristics and strategies of Mexican multinationals. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 28. pp. 2-18.

**Objetivo:** Entregar una imagen matizada de las multinacionales aztecas en términos de sus características clave y las estrategias que siguen cuando se internacionalizan.

**Tipo de Paper:** Descriptivo

**Metodología:** -

**Método:** -

**Muestra:** n= 13 Multinacionales Mexicanas

**País:** México

## **Anexo 2:** Codificación para Análisis de Contenido

### **Codificación para Análisis de Contenido**

Franco y De Lombaerde (2003). Latin American Multinationals: A Historical Approach. *Global Economic Review*. Vol. 32. pp. 81-102.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias de Internacionalización

**Teoría/s:** Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)

**Principales Resultados:** La mayoría de multinacionales latinoamericanas invierten en el extranjero como parte de un proceso estratégico de internacionalización, lo que los obliga a reconsiderar toda su estructura gerencial.

Martinez et al (2005). Organizational change among Emerging Latin American Firms. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol. 3. pp. 173-188.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Procesos Administrativos/ Estrategias Organizacionales

**Teoría/s:** Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977); Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)

**Principales Resultados:** Las multilatinas poseen menos activos de carácter específico y emplean procedimientos y sistemas de administración menos sofisticados que las multinacionales de origen norteamericano o europeo.

Garibaldi de Hilal (2006). Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement Findings from a Multinational Company. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 6. pp. 139-167.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Cultura Organizacional

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Existe influencia de la cultura nacional en la cultura organizacional, ya que las dimensiones encontradas reflejan claramente la ambigüedad y la ética de doble filo característicos de la cultura brasileña. También la jerarquía y redes relacionales tienen importancia, en vista que enfatiza el elemento cultural en la estructura y funcionamiento de la organización.

Cuervo-Cazurra (2007). Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms. *Journal of International Management*. Vol. 13. pp. 258-277.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Valor Agregado

**Teoría/s:** Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977); Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)

**Principales Resultados:** La selección de filiales de comercialización como primera actividad de valor agregado en el extranjero se debe al deseo de beneficiarse de la ventaja de ubicación que brinda el país de origen. Parte de la selección de filiales de producción se basa en el acceso a una ventaja de ubicación en el país de acogida. La selección de subsidiarias de producción como primera actividad de valor agregado en el país no se determina por las ventajas propuestas en el paradigma ecléctico, sino por las dificultades en la transferencia de productos desde el país de origen.

Santiso (2008). The Emergence of Multilatinas. *CEPAL Review*. Vol. 95. pp. 7-30.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias/Proceso de Internacionalización

**Teoría/s:** Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)

**Principales Resultados:** En México y Brasil, las multilatinas han adoptado una estrategia de globalización que excede los límites de la exportación comercial. Algunas de ellas también pudieron aprovechar los nuevos mercados emergentes o en sectores como la agroindustria.

Cuervo-Cazurra (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*. Vol. 14. pp. 138-154.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Inversión Extranjera Directa

**Teoría/s:** Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977); Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)

**Principales Resultados:** Las Multilatinas tardan mucho tiempo en convertirse en MNEs porque no desarrollan su competitividad a niveles internacionales. Las multilatinas se convierten en MNEs luego de que los cambios y reformas en sus países induzcan a elevar su competitividad a niveles internacionales.

Ferreira da Silva et al (2009). The International Expansion of Firms from Emerging Markets: Toward a Typology of Brazilian MNEs. *Latin American Business Review*. Vol. 10. pp. 95-115.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias/Proceso de Internacionalización

**Teoría/s:** Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977)

**Principales Resultados:** Las proposiciones expuestas en relación con las características de las MNE de mercados emergentes y sus trayectorias de internacionalización son mutuamente inconsistentes, debido a que derivan de la observación de diferentes contextos.

Casanova y Dumas (2010). Corporate Social Responsibility and Latin American Multinationals: Is Poverty a Business Issue?. *Universia Business Review*. pp. 132-145.

**Tema:** Responsabilidad Social Corporativa

**Subtema:** -

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Las empresas en los mercados emergentes tienen que superar lo que exige la ley y ser un socio del gobierno y la sociedad civil. La responsabilidad social de las empresas debe incluir un compromiso para mejorar las sociedades en las que operan.

Cuervo-Cazurra (2010). Multilatinas. *Universia Business Review*. No. 25. pp. 14-33.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias/Proceso de Internacionalización



**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Nuestro conocimiento de que son las Multilatinas y su proceso de expansión internacional ha mejorado. Se ha entendido bien cómo el proceso de reformas pro-mercado de las tres últimas décadas ha facilitado la transformación y multinacionalización de las empresas latinoamericanas.

Goldstein (2010). The Emergence of Multilatinas: The Petrobras Experience. *Universia Business School*. No. 25. pp. 98-111.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias/Proceso de Internacionalización

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** La experiencia de Petrobras confirma que el aumento de las economías emergentes está llevando a una transformación en los negocios globales. Está surgiendo un nuevo tipo de multinacionales en que la inversión extranjera directa no solo es impulsada por la explotación de competencias tradicionales sino también por nuevos patrones de innovación organizacional y formas de acceso a mercados.

Pinto et al (2011). IHRM in Developing Countries: Does the Functionalist vs. Critical Debate Make Sense South of the Equator?. *Brazilian Administration Review*. Vol. 8. pp. 433-453.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Gestión Internacional de los Recursos Humanos (IHRM)

**Teoría/s:** Teoría de la Gestión Internacional de Recursos Humanos (IHRM) (Schuler et al., 1993)

**Principales Resultados:** Una buena parte del enfoque crítico de la IHRM que se hace en los países desarrollados es justo y apropiado, pero muchos extienden sus argumentos a nivel mundial, como si las condiciones de internacionalización fueran las mismas que en el eje del país rico-rico. Esto no sucede en la realidad, ya que la internacionalización es diferente en el eje del país pobre-pobre y rico-pobre.

Rivas y Mayorga (2011). Internationalization of Peruvian cuisine: An analysis of internationalization strategies of Peruvian restaurants. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 21. pp. 205-216.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias de Internacionalización

**Teoría/s:** Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980); Enfoque Basado en Recursos (RBV) (Barney, 1991)

**Principales Resultados:** Se confirma la percepción que las Multilatinas toman un largo tiempo en llegar a ser multinacionales. Se apoya la teoría institucional de internacionalización, es decir que las reformas institucionales y económicas favorecen el crecimiento de empresas locales. La teoría de crecimiento empresarial desde la perspectiva basada en los recursos da una explicación plausible de la multinacionalización de las empresas Latinoamericanas.

Castro et al (2012). Internationalization Patterns of Multilatinas. *AD-minister*. No. 21. pp. 33-54.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Proceso/ Estrategias de Internacionalización

**Teoría/s:** Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977); Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)

**Principales Resultados:** Las Multilatinas no han seguido un patrón único de internacionalización debido a que el proceso de multinacionalización de cada una de ellas ha sido influenciado por su propio contexto y condiciones.

Bandeira de Melo et al (2012). The Importance of Nurturing Political Connections for Emerging Multinationals: Evidence from Brazil. *International Business and Management*.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Influencia Estatal en la Internacionalización

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Las empresas conectadas políticamente muestran mayores niveles de internacionalización que sus contrapartes no conectadas, es decir que las EMNEs buscan conexiones con los actores políticos a fin de reforzar su posición internacional.

Borda-Reyes (2012). The impact of business group diversification on emerging market multinationals: Evidence from Latin America. *Revista Innovar*. Vol. 22. pp. 97-110.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Diversificación Empresarial

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** En presencia de cambios institucionales, la diversificación del grupo empresarial tiene la capacidad de impactar positivamente en la internacionalización de sus afiliados al aumentar sus perspectivas de desempeño, especialmente cuando se encuentra dentro de la región de origen.

Peña et al (2013). Are entrepreneurial foreign activities of Peruvian SMNEs influenced by international certifications, corporate social responsibility and green management? *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 9. pp. 603-619.

**Tema:** Responsabilidad Social Corporativa

**Subtema:** -

**Teoría/s:** Teoría Institucional (IT) (DiMaggio y Powell 1983)

**Principales Resultados:** Certificaciones internacionales, la responsabilidad social corporativa no tienen efectos positivos en el desempeño de las actividades empresariales extranjeras de las SMNE peruanas. La gestión ecológica ejerce una influencia positiva en el desempeño de las actividades empresariales extranjeras de las SMNE, siendo una herramienta eficaz para ayudar a las empresas de los países en desarrollo a competir con éxito en los mercados.

Velez (2013). Internationalization process of a developing country multinational: the outward foreign direct investment decisions in Bimbo Group. *Pensamiento Y Gestión*. Vol. 34. pp. 54-68.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Proceso de Internacionalización

**Teoría/s:** Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977); Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)

**Principales Resultados:** El proceso de internacionalización de Bimbo inicia con un proceso de aprendizaje para posteriormente superar esta etapa del modelo Uppsala para establecer una filial de producción a través de la IED Greenfield en Guatemala y finalmente pasar al enfoque de Fusiones y Adquisiciones.

Dau (2013). Learning across geographic space: Pro-market reforms, multinationalization strategy, and profitability. *Journal of International Business Studies*. Vol. 44. pp. 235-262.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias de Internacionalización

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Las reformas pro mercado son beneficiosas para la rentabilidad de la empresa, y las empresas pueden mejorar la rentabilidad a través de su estrategia de internacionalización y dinámica de conocimiento en el espacio geográfico.

Dakessian and Feldmann (2013). Multilatinas and Value Creation from Cross-Border Acquisitions: An Event Study Approach. *Brazilian Administration Review*. Vol. 10. pp. 462-489.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Adquisiciones Transfronterizas

**Teoría/s:** Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)

**Principales Resultados:** El análisis transversal revela que el tamaño relativo de las transacciones tiene un efecto negativo y significativo en las reacciones de los inversores. La distancia cultural tiene un efecto negativo y significativo en las percepciones de los inversores sobre el impacto económico esperado de las decisiones de fusiones y adquisiciones transfronterizas (M & A).

Losada y Casanova (2014). Internationalization of emerging multinationals: the Latin American case. *European Business Review*. Vol. 26. pp. 588-602.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias de Internacionalización

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Las estrategias de internacionalización desplegadas por las EMNC son similares a las estrategias de las multinacionales tradicionales (empresas de países desarrollados). Adicionalmente, la selección de cada estrategia depende de la disponibilidad, transferibilidad y sustituibilidad de los recursos involucrados en la internacionalización.

Peña et al (2014). Model of the international competitiveness of SMNEs for Latin American developing countries. *European Business Review*. Vol. 26. pp. 552-567.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Competitividad

**Teoría/s:** Enfoque Basado en Recursos (RBV) (Barney, 1991)

**Principales Resultados:** El uso de una estrategia global es uno de los principales determinantes de la competitividad internacional o también de la ventaja competitiva para las SMNE.

Gonzales y Velez (2014). Targeting one's own region: internationalization trends of Colombian multinational companies. *European Business Review*. Vol. 26. pp. 531-551.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias/Proceso de Internacionalización

**Teoría/s:** Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)

**Principales Resultados:** Las exportaciones directas son el modo de entrada generalizado de las empresas colombianas a los mercados extranjeros. Estas empresas intentan primero establecerse en mercados que comparten características psíquicas y entornos institucionales similares, reduciendo el riesgo y facilitando el retorno previsto de las inversiones.

Peña y Urbano (2014). The Influence of Domestic Economic Agents on the International Competitiveness of Latin American Firms: Evidence from Peruvian Small and Medium Multinational Enterprises. *Emerging Markets Finance and Trade*. Vol. 50. pp. 229-248.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Competitividad

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** El gobierno actúa como un socio estratégico en el proceso de internacionalización de las SMNE. Las universidades no son fuentes de apoyo para lograr

ventajas competitivas en los mercados extranjeros. La colaboración de la industria tiene una influencia directa en la competitividad internacional de las SMNE.

Grosse (2014). The Challenges of Globalization for Emerging Market Firms. *Latin American Business Review*. Vol. 4. pp. 1-21.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Competitividad

**Teoría/s:** Proceso de Gestión Transformacional (Hamel y Prahalad, 1994)

**Principales Resultados:** Para que una empresa de mercado emergente compita contra competidores extranjeros mejor dotados, esta debe definir claramente su "territorio" y luego diseñar e implementar una estrategia basada en competencias centrales sostenibles, de servicio superior basado en relaciones continuas con clientes y contar con una mayor flexibilidad.

Velez y Gonzalez (2015). International expansion of Colombian firms: Understanding their emergence in foreign markets. *Cuadernos de Administración*. Vol. 28. pp. 189-215.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Impulsores de Internacionalización

**Teoría/s:** Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980); La Perspectiva de Springboard (Luo y Tung, 2007)

**Principales Resultados:** Los impulsores más relevantes para la internacionalización de las empresas colombianas son el comportamiento defensivo frente a la expansión internacional de los competidores, la inclinación gerencial por la internacionalización y la percepción de reducción de riesgo que la empresa experimenta al ingresar a mercados extranjeros.

Aguilar-Barrientos et al (2015). Multilatinas: A Content Analysis of Mission Statements and its relation with the international expansion. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 23. pp. 219-236.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Planificación Estratégica

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Ninguna de las compañías incluía los nueve componentes sugeridos por David (1989) y solo una minoría de las compañías incluía ocho componentes en su misión. La correlación entre los diferentes componentes es débil y no existe una relación entre la declaración de la misión y la expansión internacional de una empresa.

Espinosa et al (2015). A methodology for supporting strategy implementation based on the VSM: A case study in a Latin-American multi-national. *European Journal of Operational Research*. Vol. 240. pp. 202-2012.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Estrategia basada en el Modelo de Sistemas Viables (VSM)

**Teoría/s:** El Modelo de Sistemas Viables (VSM) (Beer, 1979, 1981, 1985)

**Principales Resultados:** La intervención del modelo de sistemas viables (VSM) ayudó a la organización a darse cuenta de las principales limitaciones de aprendizaje operativo y gerencial que debían superarse para crear un contexto adecuado para la implementación de la estrategia. La mejora de la metodología de investigación operativa permite el desarrollo de herramientas de recopilación y análisis de datos para respaldar una intervención grande, y el rediseño del VSM, procesos que estructuran aún más las formas de participación con los clientes.

Malhotra et al (2016). Cross-national uncertainty and level of control in cross-border acquisitions: A comparison of Latin American and U.S. multinationals. *Journal of Business Research*. Vol. 69. pp. 1993-2004.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Adquisiciones Transfronterizas

**Teoría/s:** Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977); Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980); Modelo de Vinculación, Apalancamiento y Aprendizaje (LLL) (Mathews, 2006); La Perspectiva de Springboard (Luo y Tung, 2007)

**Principales Resultados:** Se respalda la perspectiva de Springboard (el comportamiento de las EMNEs es significativamente diferente del comportamiento de las MNEs de países desarrollados en controles para factores como la experiencia de adquisición y la estructura de propiedad). Los resultados contradicen la teoría de internacionalización de Uppsala. Existe una propensión por parte de las MNEs de utilizar aumentos de propiedad compartidos en lugar de completos, a medida que aumentan las distancias culturales, geográficas e institucionales.

Borda-Reyes et al (2016). Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms. *Journal of Business Research*. Vol. 72. pp. 104-113.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Diversificación Empresarial

**Teoría/s:** Teoría Multinacionalidad-Desempeño (Contractor et al., 2003)

**Principales Resultados:** Existe una influencia positiva de los grupos empresariales diversificados sobre la relación multinacionalidad-desempeño. Los grupos empresariales diversificados tienen una influencia positiva más fuerte en la relación M-P para empresas de servicios en comparación con empresas manufactureras.

De Villa (2016). From Multilatina to Global Latina: Unveiling the corporate-level international strategy choices of Grupo Nutresa. *AD-minister*. No. 29. pp. 23-57.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias de Internacionalización

**Teoría/s:** Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977); Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980)

**Principales Resultados:** El Grupo Nutresa eligió evolucionar a través de un proceso secuencial de una estrategia de internacionalización de nivel corporativo exportadora a una estrategia transnacional.

Gehrke et al (2016). Hering, from a global production network player to a regional retail leader. *Progress in International Business Research*.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias de Internacionalización

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Hering ha cambiado su estrategia de jugador de red de producción global a un líder en el modelo de cadena de valor minorista con distribución regional, lo ha logrado al valorar la gestión y distribución de la marca en lugar de la capacidad de fabricación.

López y Ortega (2016). International strategy of the 500 largest firms in Latin America: an analysis from its mission and vision. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 14. pp. 634-641.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Planificación Estratégica

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** La estrategia internacional (IS) no se considera una prioridad en la estrategia de más de la mitad de las empresas estudiadas. Las empresas consideran que

el IS es principalmente en su visión, es decir, a largo plazo y la gran mayoría se centra en sus mercados internos.

Cuervo-Cazurra (2016). Multilatinas as sources of newresearch insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*. Vol. 69. pp. 1963-1972.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias/Proceso de Internacionalización

**Teoría/s:** Teoría CAGE (cultural, administrativo, geográfico y económico) (Ghemawat, 2001)

**Principales Resultados:** Cuatro características principales de los países de origen (incertidumbre política, violencia, reversiones favorables al mercado y aislamiento geográfico) generan la expansión extranjera de las empresas, ya sea por medio de aprendizaje conductor, o por medio de conductor de escape.

Hennart et al (2016). Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 518-532.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Influencia Estatal en la Internacionalización

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Las empresas familiares con propiedad estatal y las empresas en las que el estado comparte el control con las familias tienen una mayor proporción de ventas en el extranjero en el total de ventas, que empresas únicamente de propiedad estatal, las cuales tienen un impacto más débil de internacionalización.

Ramos et al (2016). When distance does not matter: Implications for Latin American multinationals. *Journal of Business Research*. Vol. 69. pp. 1980-1992.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Distancias

**Teoría/s:** Teoría Institucional (IT) (DiMaggio y Powell 1983)

**Principales Resultados:** La preferencia por los países de baja distancia es menos importante para la internacionalización de las empresas de las economías latinoamericanas que para la internacionalización de las empresas de los países avanzados.

Vendrell et al (2017). Building international business bridges in geographically isolated areas: The role of foreign market focus and outward looking competences in Latin American SMEs. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 489-502.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Exportaciones

**Teoría/s:** Enfoque Basado en Recursos (RBV) (Barney, 1991)

**Principales Resultados:** Los resultados demuestran la importancia del Enfoque del mercado extranjero (FMF) como un medio de mejorar la productividad solo en las empresas manufactureras. De igual manera la competencia orientada al exterior (OLC) modera positivamente la relación entre FMF y la productividad.

Ramsey et al (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 461-473.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Liderazgo

**Teoría/s:** Teoría del Liderazgo Transformacional (Burns, 1978) (Podsakoff et al., 1990)

**Principales Resultados:** Existe una relación positiva entre CQ y liderazgo transformacional y el efecto de moderación de la experiencia internacional. Existe un impacto significativo posterior de CQ en cinco de las seis dimensiones de los

comportamientos de liderazgo (únicamente brindar apoyo individualizado no se vio afectado).

Macias y Farfan-Lievano (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*. Vol. 25. pp. 605-628.

**Tema:** Organizacional

**Subtema:** Implementación del marco de Informe Integrado (IR)

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Las pocas empresas colombianas que utilizan el marco de IR tienen ambiciosos objetivos de expansión en el mediano plazo. La razón principal para la adopción del marco de IR en estas empresas es que facilita el acceso a los recursos de los nuevos inversionistas extranjeros.

Velez et al (2017). Internationalization of Mexican family firms: the cases of Xignux and Grupo Alfa. *Review of International Business and Strategy*. Vol. 27. pp. 180-198.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias de Internacionalización

**Teoría/s:** Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977); Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980); Modelo de Vinculación, Apalancamiento y Aprendizaje (LLL) (Mathews, 2006)

**Principales Resultados:** Ni una sola teoría explica completa y satisfactoriamente la internacionalización de Xignux y Alfa. Distintos temas como la internacionalización en países de baja distancia psíquica, alianzas estratégicas y la explotación de ventajas específicas de la ubicación contribuyeron en la expansión internacional de Xignux y Grupo Alfa.

Mazon et al (2017). Knowledge motives in the cross-border acquisitions A case research of three Brazilian multinationals. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol. 15. pp. 103-123.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Adquisiciones Transfronterizas

**Teoría/s:** Paradigma Ecléctico o Modelo de Ownership-Location-Internalization (OLI) (Dunning, 1980); Enfoque Basado en Recursos (RBV) (Barney, 1991)

**Principales Resultados:** Las adquisiciones de Gerdau, Petrobrás y Vale favorecieron la explotación de sus recursos y capacidades desarrolladas en el mercado interno más que la exploración de nuevos recursos y capacidades. El estudio no observó el patrón esperado de adquirir una participación mayoritaria para mantener una estrategia de explotación o una participación minoritaria para sostener una estrategia de exploración.

Aguilera et al (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 447-460.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias/Proceso de Internacionalización

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Existen mayores niveles de iniciativa empresarial en América Latina debido a la digitalización del mercado y los avances tecnológicos, así como con un acceso más fácil al talento y al conocimiento. Las Multilatinas están dominadas por empresas familiares o estatales, y estas tienden a organizarse en grupos empresariales con estructuras de control y responsabilidad complejas.

Fiaschi et al (2017). Overcoming the liability of origin by doing no-harm: Emerging country firms' social irresponsibility as they go global. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 546-563.

**Tema:** Responsabilidad Social Corporativa

**Subtema:-**

**Teoría/s:** Teoría Institucional (IT) (DiMaggio y Powell 1983)

**Principales Resultados:** Existe menor CSIR entre las Multilatinas que han adoptado políticas explícitas de RSE y tienen niveles más altos de inversión en países caracterizados por un discurso fuerte y libertad de prensa.

Frias et al (2017). Ownership in cross-border acquisitions and the role of government support. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 533-545.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Influencia Estatal en la Internacionalización

**Teoría/s:** Teoría Institucional (IT) (DiMaggio y Powell 1983)

**Principales Resultados:** Las reformas favorables al mercado y los tres mecanismos de apoyo gubernamental (financiación, participación accionaria y vínculos políticos) dan lugar a mayores niveles de propiedad negociados por las empresas.

Finchelstein (2017). The role of the State in the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*. Vol. 52. pp. 578-590.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Influencia Estatal en la Internacionalización

**Teoría/s:** -

**Principales Resultados:** Los casos de Argentina, Brasil y Chile confirman que diferentes conjuntos de políticas públicas tienen consecuencias sobre la diversificación sectorial, el ritmo y el número de grandes empresas internacionalizadas.

Huesca-Dorantes et al (2018). Aztec multilatinas: characteristics and strategies of Mexican multinationals. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 28. pp. 2-18.

**Tema:** Internacionalización

**Subtema:** Estrategias de Internacionalización

**Teoría/s:** La Perspectiva de Springboard (Luo y Tung, 2007)

**Principales Resultados:** La ubicación geográfica de su sede, su origen e historia, su estructura de propiedad y sus vínculos con las familias y el gobierno son las principales características que influyen en las estrategias de internacionalización de las multilatinas aztecas.