

**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA:
CASO HEWLETT-PACKARD EN MEDELLÍN: INGRESO, ABANDONO,
ANÁLISIS**

JULIO CÉSAR ARIAS CASTAÑO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
MAESTRÍA EN ESTUDIOS POLÍTICOS
MEDELLÍN**

2022

**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA:
CASO HEWLETT-PACKARD EN MEDELLÍN: INGRESO, ABANDONO,
ANÁLISIS**

JULIO CÉSAR ARIAS CASTAÑO

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Estudios Políticos

Asesor

**NICOLAS ALEXANDER BECKMANN
Doctor (PhD) en Relaciones Internacionales**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS**

MAESTRÍA EN ESTUDIOS POLÍTICOS

MEDELLÍN

2022

(18 DE JULIO DE 2022)

(JULIO CÉSAR ARIAS CASTAÑO)

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma del autor (es)

JULIO CÉSAR ARIAS CASTAÑO C

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
PARTE 1. GENERALIDADES DE LA IED.....	10
¿EN QUE CONSISTE LA IED? Y ¿PRINCIPALMENTE QUE TIPO DE ORGANIZACIONES SON LAS QUE PARTICIPAN DE ELLA?.....	10
¿CUÁLES SON LOS MODOS DE INGRESO MAS FRECUENTES DE IED?.....	11
¿QUÉ VARIABLES OBSERVA UNA MULTINACIONAL O TRANSNACIONAL A LA HORA DE LLEVAR A CABO UNA IED?.....	11
¿CÓMO IMPACTA LA IED A LAS ECONOMÍAS?	13
EL CONTEXTO COLOMBIANO.....	13
PARTE 2. CASO HEWLETT-PACKARD EN MEDELLÍN.....	16
EL ENTORNO QUE FACILITÓ LA LLEGADA DE LA MULTINACIONAL	16
¿QUE OBSERVÓ HEWLETT-PACKARD EN MEDELLÍN?.....	21
RAZÓN DE LA SALIDA DE HEWLETT-PACKARD DE MEDELLÍN.....	21
DEBILIDADES QUE QUEDARON EN EVIDENCIA TRAS LA SALIDA DE HEWLETT-PACKARD	25
Una proyección de marca que no se desarrolló como se esperaba.....	25
Poca especialidad de actores políticos frente a los temas tributarios que ofrece la ciudad.....	26
Incoherencia en el discurso frente a la generación de empleo de la multinacional Hewlett-Packard.....	28
EFECTOS POSITIVOS	29
COSMOVISIÓN	30
PROPUESTA PARA EL PROGRAMA LANDING	32
CONCLUSIONES.....	33
REFERENCIAS	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. América Latina y el Caribe. Los cinco países que más reciben flujos de IED en US\$ millones.

Figura 2. IED en Colombia proveniente de los países con acuerdos comerciales US\$ millones.

Figura 3. Actores Clave.

Figura 4. Hewlett-Packard EBITDA Trimestral.

RESUMEN

El artículo detalla algunas de las principales características de la Inversión Extranjera Directa (IED), como preámbulo para la construcción del caso Hewlett-Packard en Medellín. El aterrizaje de la multinacional en la ciudad aparentaba ser un caso de éxito. Sin embargo, sorprendió que la compañía saliera de manera inesperada con una permanencia inferior a los cuatro años, dejando muchos interrogantes. El artículo identificó que la inauguración de Hewlett-Packard en Medellín coincidió exactamente con las peores Ganancias, Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones, y Amortizaciones (EBITDA, por sus siglas en inglés), registrado por la organización de todos los trimestres comprendidos entre los años 2010 a 2011. Lo anterior dejó claro que se trató de un mal movimiento y que las malas finanzas llevaron a una reestructuración global que desencadenó en su prematura salida. Aunque algunos analistas y actores políticos sugirieron que el abandono de Hewlett-Packard estuvo relacionado por una ausencia de beneficios tributarios por parte de la ciudad, el artículo concluye que esta sugerencia carece de argumento, debido a que en efecto se ofrecen tales beneficios a través del acuerdo 67 de 2010 del Concejo de Medellín, para los impuestos de industria, comercio y predial, y dentro de los beneficiarios se encuentra el Clúster de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Frente a este tema el artículo obtuvo un hallazgo inesperado; en la sesión ordinaria con acta 703 celebrada por el Concejo de Medellín el 18 de julio de 2015, se evidenció que el Concejo desconocía la propuesta de valor de la ciudad en temas tributarios para el perfil de empresas como Hewlett-Packard, aún, cuando el mismo Concejo llevó a cabo el acuerdo con el que se conceden estos beneficios. Si bien diferentes actores participaron conjuntamente para la llegada de la multinacional, la investigación arrojó que todavía quedan importantes retos para consolidar una verdadera cosmovisión en temas de IED, que pueda estar soportada en los Comités Universidad Empresa Estado (CUEE). Tras la salida de Hewlett-Packard, el artículo detectó que el programa *landing* de Ruta N siguió fortaleciéndose para el aterrizaje de más organizaciones.

Palabras clave: *Inversión Extranjera Directa, Hewlett-Packard, Ruta N, Comité Universidad Empresa Estado, cosmovisión.*

ABSTRACT

The present paper outlines some of the main characteristics of Foreign Direct Investment (FDI), as a preamble to analyze the Hewlett-Packard case in Medellín. The multinational's arrival to the city appeared to be a success story. However, it was surprising that the company left unexpectedly with a permanence of less than four years, leaving many questions. This article identifies that the inauguration of Hewlett-Packard in Medellín coincided exactly with the worst Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA), recorded by the organization, of all the quarters between 2010 and 2011; it is clear that the decision to come to Medellín was a bad move and that poor finances led to a global restructuring that triggered its premature exit. Although some analysts and political actors suggested that the decision to abandon the city was related to a lack of tax benefits, the paper concludes that this suggestion is not valid, because in effect, such benefits are offered through the agreement 67 of 2010 of the Council of Medellín, for industry, commerce and property taxes. Among the beneficiaries is the Cluster of Information and Communication Technologies. Regarding this issue, the paper obtained an unexpected research finding; in the ordinary session with minutes 703, held by the Council of Medellín, on July 18, 2015, it was shown that the Council was unaware of the city's value proposition in tax issues, for the profile of companies such as Hewlett-Packard, even, when the same Council carried out the agreement with which these benefits are granted. Although different actors participated jointly for the arrival of the multinational, the research shows that there are still important challenges to consolidate a true vision on FDI issues, which can be supported on the University-Enterprise-State Committees (CUEE, for its Spanish acronym). After the departure of Hewlett-Packard, the paper found that Ruta N's landing program continued to be strengthened for the arrival of more organizations.

Key words: *Foreign Direct Investment, Hewlett-Packard, Ruta N, State-Company-University Committee, worldview.*

INTRODUCCIÓN

La IED en Colombia ha significado en las últimas décadas una fuente de financiación clave para el crecimiento y desarrollo económico del país, principalmente desde la apertura económica en 1990 que inició con el gobierno del expresidente César Gaviria. “La IED en Colombia ha tenido un ritmo de crecimiento anual cuatro veces superior al PIB y tres veces mayor al del comercio mundial en los últimos 35 años, puesto que su tasa de crecimiento anual ha sido del 27% (BID, 2018)” (Anézquita & Gómez, 2018, p. 5).

Por su parte, en el año 2008 Medellín estableció como objetivo el llevar a cabo una transición de ciudad industrial a ciudad de servicios. En el siguiente año, y con un diagnóstico exhaustivo nace la Corporación Ruta N, siendo el resultado de un proyecto que promueve diferentes negocios de ciencia, tecnología e innovación (Ruta N Medellín, 2021). En este contexto, Hewlett-Packard se instaló de forma provisional en la Universidad EAFIT como centro global de servicios el 10 de octubre de 2011 (Universidad EAFIT, 2011), mientras se construía Ruta N para pasar a ocupar posteriormente en este, 10 mil metros cuadrados de los 32 mil del complejo (El Tiempo, 2011). Diferentes actores participaron de manera conjunta para la llegada de Hewlett-Packard, como el gobierno colombiano, la Alcaldía de Medellín, Proexport (ahora Procolombia), la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín (ACI), UNE, EPM, y la academia (La República, 2015), con una influencia muy representativa ejercida por la exsecretaria de Estado de los Estados Unidos Condoleezza Rice (Semana, 2010). En junio del 2015, y con poco tiempo de permanencia en Ruta N la multinacional abandonó la ciudad (Nearshore Americas, 2015). Es así como quedaron interrogantes, principalmente por un contraste enmarcado en una publicidad significativa e impulsada por el gobierno colombiano y líderes antioqueños, frente a una salida rápida e inesperada.

La investigación arrojó, que la multinacional realizó una mala jugada que claramente desencadenó en su prematura salida. Hewlett-Packard tenía proyectado llevar a cabo su IED de un centro global de servicios para el año 2014, teniendo como opciones

iniciales Panamá y Chile. Para el presente artículo, queda claro que la gestión de diferentes actores sumado al contexto que mostró Medellín, produjo una inversión apresurada en el año 2011. También, resultó evidente que la compañía siguiendo su ruta inicial y sin Medellín en el radar, hubiese desestimado el aterrizaje a otros países; sus finanzas obligaban a un cambio estructural alterando su direccionamiento estratégico.

Con base en el caso Hewlett-Packard, también se desarrolla una reflexión más profunda sobre la estrategia, debilidades y efectos posteriores de atraer IED relacionada con empresas del mundo de la tecnología hacia Medellín. Quedó de manifiesto la poca especialidad de algunos actores políticos, principalmente de la ciudad frente a los beneficios tributarios que Medellín ofrece. No obstante, sugerir que la salida de Hewlett-Packard obedece a una propuesta de valor insuficiente en materia tributaria para empresas de base tecnológica como lo han hecho algunos expertos carece de argumento, principalmente por las debilidades financieras que mostraba la multinacional a nivel mundial, y porque la ciudad si ofrece beneficios tributarios para los impuestos de industria, comercio y predial, y dentro de los beneficiarios se encuentra el Clúster de las Tecnologías de la Información y Comunicación. De todas formas, aunque participaron diferentes actores para hacer realidad el ingreso de la compañía, todavía quedan importantes retos en temas de cosmovisión respecto a la IED, y más importante, que puedan estar soportados en los CUEE. También, fue evidente la incoherencia en el discurso frente a la promesa de generación de empleo que se iba a llevar cabo, el marketing político no resultó para este caso. Cuando salió la compañía, el discurso cambió en una dirección radicalmente opuesta; siendo necesario que se considere un replanteamiento en las promesas de éxito por parte de los diferentes actores. Finalmente, Hewlett-Packard aterrizó como la marca insignia para el nacimiento de Ruta N, reforzando su parecido con la propuesta de valor del gran Silicon Valley de la bahía de San Francisco California. Aunque es un tema de credibilidad y marca que no resultó como se esperaba, el artículo detectó que el programa *landing* de Ruta N ganó fuerza para el aterrizaje de más organizaciones.

El método utilizado en el presente artículo es de estudio de caso, en el cual se analiza el contexto político de la llegada de Hewlett-Packard a Medellín y en el que se evalúa dos explicaciones sobre su rápida salida, lo anterior con base en evidencia existente.

Para desarrollar estos argumentos el artículo se divide en dos partes, Parte 1: Generalidades de la IED; en esta sección se detalla algunas de las principales características de la IED como preámbulo para la construcción del caso; Parte 2: Caso Hewlett-Packard en Medellín; en este apartado se explica el entorno que facilitó la llegada de la multinacional y se señala la participación de los actores clave con sus respectivos roles. Posteriormente se analiza la razón de la salida de Hewlett-Packard, las principales debilidades que quedaron en evidencia, los efectos positivos tras el abandono, el grado de cosmovisión de la región antioqueña en términos de IED, y una propuesta para el programa *Landing*.

PARTE 1. GENERALIDADES DE LA IED

¿EN QUE CONSISTE LA IED? Y ¿PRINCIPALMENTE QUE TIPO DE ORGANIZACIONES SON LAS QUE PARTICIPAN DE ELLA?

La IED, es una inversión de capital que puede ser llevada a cabo por empresas privadas, organizaciones públicas, instituciones, una persona natural, etc., hacia un país extranjero (Garay, 2012).

La IED se lleva a cabo principalmente por empresas multinacionales y transnacionales. Las multinacionales presentan una dirección centralizada, concentrando su reglamento de jerarquía organizacional desde su sede o base principal, pero descentralizan sus unidades productivas en otros países. Por su parte, las transnacionales descentralizan la gestión, las reglas corporativas, y las unidades productivas; en las transnacionales el establecimiento de sus reglas se define de acuerdo con los objetivos esperados para cada país (Westreicher, 2019). Hewlett-Packard entra en la categoría de multinacional.

Las multinacionales son un fenómeno muy antiguo que se remonta al año 2000 antes de Cristo, cuando en el reino asirio una organización evolucionó a tal punto que cumplió con todas las características para ser una de estas. A lo largo de la civilización humana diferentes organizaciones han empleado actividades multinacionales; en los

imperios griego y romano, edad media, periodo renacentista, así como en los primeros días del capitalismo y el capitalismo moderno. Algunas de estas compañías han tenido un estrecho vínculo con autoridades políticas. Sin embargo, las multinacionales con el pasar del tiempo han evolucionado, cada una de estas se caracteriza por involucrarse con IED. Sobre el 90 por ciento de las más grandes multinacionales se encuentran ubicadas con su casa matriz en Estados Unidos, Europa Oriental y Japón. Las principales industrias son la exploración de petróleo, equipos eléctricos, de vehículos, e industrias de distribución. Estas en su mayoría con énfasis en economía de escala. Un ejemplo destacado es Nestlé, la cual es una empresa multinacional suiza, que el 99 % de lo que vende, así como el 97% de su fuerza laboral, se encuentra fuera de su país de origen (Ruigrok, 2006).

¿CUÁLES SON LOS MODOS DE INGRESO MAS FRECUENTES DE IED?

Los tres modos de ingreso más frecuentes a un país anfitrión son: (1) La construcción o el montaje de una planta de operaciones, de un centro de servicios, o de una filial internacional. El montaje de empresas “hace referencia a la apertura de un establecimiento de carácter permanente en el país de destino con el fin de llevar a cabo su actividad productiva o de prestación de servicios” (Ramírez & Florez, 2006, p. 8). (2) La adquisición de una organización o filial ya existente. De acuerdo con la OCDE, se considera una IED cuando se adquiere al menos el 10% de una organización del país anfitrión por parte de una sociedad internacional, con el objetivo de ejercer algún control a largo plazo (Garay, 2012). (3) A través de la figura Joint Venture. De dos empresas nace una tercera, compartiendo 50-50, capital y riesgo (Dicken, 1998).

¿QUÉ VARIABLES OBSERVA UNA MULTINACIONAL O TRANSNACIONAL A LA HORA DE LLEVAR A CABO UNA IED?

En la gestión estratégica de las economías se puede llevar a cabo: libre mercado, protección para algunos sectores, subsidios, o alguna combinación de estas formas dependiendo de las circunstancias del país, así como del nivel de industrialización. En ocasiones y en algunos

sectores, un país debería dar poco peso a la sustitución de importaciones y mucho más a la ventaja comparativa, o de manera contraria de acuerdo con sus requerimientos y objetivos (Wade, 2003). Este contexto creado por los países, es el que genera una atracción para el ingreso o no de capital a través de IED.

Las Compañías internacionales observan los costos, las cualidades de fuerza laboral, el desarrollo, sus condiciones de transporte, las comunicaciones de infraestructura, así como un apropiado soporte industrial para la base operativa (Gereffy, 1995).

Las organizaciones requieren de Estados que proporcionen bases estructurales que garanticen su existencia. Cuando hay muchas limitaciones en el mercado, no va a corresponder una ganancia significativa para los intereses de la organización en el momento de elegir su lugar de destino. Es más fácil cuando hay libertad para exportar capital, así como las utilidades desde los lugares donde se llevan a cabo las operaciones. Dentro de las principales características que una organización observa a la hora de ingresar a un país, se encuentran el nivel de desarrollo y tamaño de la economía, así como las variables: tecnológica, política, cultural, social, entre otros. Las diferentes organizaciones a la hora de llevar a cabo la IED tienen en cuenta: la extracción de recursos, servir de plataforma para importar productos que son escasos en el país anfitrión, servir de plataforma para exportar productos que abundan en el país de operación, pero que externamente son demandados (Dicken, 1998).

Las organizaciones están en una búsqueda constante para mejorar sus condiciones competitivas internacionales; hay unas condiciones que son propicias para el ingreso en regiones de tercer mundo o países menos desarrollados, tales como: los bajos costos laborales, una diferenciación en las capacidades de la mano de obra y el incremento en la productividad de los trabajadores; prefiriendo a su vez, el hallar una mayor facilidad en cuanto a tiempo y los costos requeridos para el envío de productos y el movimiento de personal de una parte del mundo a otra. Las organizaciones son atraídas para encontrar plataformas de exportación, así como salarios bajos en diferentes partes del mundo, por lo que una opción válida está asociada con las regiones de tercer mundo (Gereffy, 1995).

¿CÓMO IMPACTA LA IED A LAS ECONOMÍAS?

Las organizaciones que llevan a cabo IED pueden generar impactos en los países anfitriones de diferentes formas, entre ellas: por el incremento e intercambio de capital, reinvirtiéndose parte o totalidad de las utilidades en el país anfitrión; por la transferencia tecnológica, y de esta manera el país que recibe la IED puede acceder desde su propio territorio a tecnología especializada que antes debía importar; por el uso de proveedores locales, avivándose el dinamismo del comercio exterior; por el empleo y todo lo que está asociado con las habilidades del capital intelectual que se requieren y los salarios que se van a demandar, así como una mejora en la estabilidad laboral; y por un efecto de concentración de la industria, lo que podría significar el ingreso de otras empresas y el nacimiento de emprendimientos relacionados al sector (Dicken, 1998).

La industrialización es el resultado de un sistema integrado entre el comercio global y la producción. Los mercados abiertos han fomentado la especialización en diferentes ramas dentro de industrias específicas. El flujo de IED permite que los países especialicen sus unidades productivas y se hagan atractivos en diferentes áreas (Gereff, 1995).

EL CONTEXTO COLOMBIANO

En la figura 1, se observan los cinco países que más reciben IED en América Latina y el Caribe con respecto a los años 2019, 2020, y 2021. Colombia ocupa el puesto número 4 detrás de Brasil, México, y Chile, lo anterior para efectos de conocer su posicionamiento en la región.

También resulta evidente la enorme diferencia de entrada de IED que poseen los dos primeros países con respecto a Colombia. En el año 2020 se registra una fuerte caída de IED en estos cinco países, y para el año 2021, se observa un repunte.

Figura 1

América Latina y el Caribe								
Los cinco países que más reciben flujos de IED en US\$ millones								
Año 2019			Año 2020, pandemia			Año 2021		
1.	Brasil	65 386	1.	Brasil	28 318	1.	Brasil	50 367
2.	México	34 411	2.	México	27 934	2.	México	31 621
3.	Chile	15 231	3.	Chile	9 637	3.	Chile	12 719
4.	Colombia	13 989	4.	Colombia	7 459	4.	Colombia	9 402
5.	Argentina	6 663	5.	Argentina	4 019	5.	Argentina	6 534
(UNCTAD, 2022)								

Información extraída de documento oficial de la UNCTAD, *Annex table 1: FDI flows, by region and economy, 2016–2021*.

En la figura 2, se puede observar el comportamiento de la IED proveniente de los países y bloques con los cuales Colombia posee acuerdos comerciales vigentes, partiendo de la lógica que el libre mercado facilita la internacionalización de la empresa, lo que conlleva a que la inversión se lleve a cabo de una forma más dinámica. La IED proveniente de la Alianza del Pacífico está comprendida en Chile, México y Perú; los dos primeros se discriminan individualmente al poseer acuerdos directos, y la IED proveniente de Perú, está comprendida en la CAN.

Si bien hay excepciones, la figura 2 muestra como en términos generales hay un incremento de la IED al comparar el momento de entrada en vigencia de cada acuerdo (la mayoría), con respecto al año 2019, antes de que iniciara la pandemia. El año 2020 representa un análisis aparte por las distorsiones económicas relacionadas a la coyuntura mundial.

Figura 2

IED en Colombia proveniente de los países con acuerdos comerciales			
US\$ millones			
Entrada en vigencia del acuerdo		Año 2019	Año 2020, pandemia
CAN (1994)	39.1	181.3	218.4
Canadá (2011)	273.4	480.9	597.8
Chile (1994)	36.8	296.2	283.8
Corea del Sur (2016)	12.8	-2.2	4.4
Costa Rica (2016)	91.4	31.0	-2.6
EFTA (2011)	1,008.3	1,221.0	708.9
Estados Unidos (2012)	2,475.6	2,685.7	2,086.3
Israel (2020)	1.6	-	1.9
Puerto Rico (2012)	22	6	3
Mercosur (2005)	52.8	1,327.0	224.9
México (1994)	14.1	616.9	-1,130.4
Triángulo Norte (2010)	3.8	11.4	39.6
Unión Europea (2013)	3,982.8	4,393.7	3,643.4
Venezuela (2012)	111.4	13.4	-13.7
Total		11,262.8	6,665.3
Fuente: Banco de la República; cálculos MinCIT, OEE (Mincomercio, 2020, p. 28), (Mincomercio, 2021, p. 41).			

Información extraída de los últimos dos informes del Ministerio de Comercio, sobre los acuerdos comerciales de Colombia, en la que se relaciona la IED al momento de entrada en vigencia de cada acuerdo, con la IED de 2019 y 2020. Las variaciones de los totales de la IED en Colombia con respecto a la figura 1, radica, en que para la figura 2 solo se tiene en consideración la IED proveniente de los países con acuerdos comerciales.

Para estructurar y regular la inversión extranjera, Colombia cuenta con el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), que a través de la expedición de documentos reglamenta la planeación económica y social; y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el cual es el encargado de construir las políticas de inversión extranjera y llevar a cabo estrategias para mejorar la competitividad, este también se encarga de la negociación de tratados de inversión internacional. Como línea de apoyo se encuentra el Consejo Superior de Comercio Exterior, que funciona como órgano asesor del gobierno nacional para temas de comercio exterior. Finalmente están los planes de desarrollo de cada gobierno para implantar la ruta en temas de inversión (García Matamoros, 2019).

Después de haberse detallado algunas de las principales características de la IED y el contexto colombiano, en la próxima sección se da paso a la construcción del caso Hewlett-Packard en Medellín.

PARTE 2. CASO HEWLETT-PACKARD EN MEDELLÍN

EL ENTORNO QUE FACILITÓ LA LLEGADA DE LA MULTINACIONAL

En 2008, Medellín reconoció su rezago frente a otras ciudades, principalmente por la distancia que tiene la ciudad con respecto a los puertos, y el encarecimiento que esto significa para el intercambio de productos como ciudad industrial (Ruta N Medellín, 2021). En el plan de desarrollo de Medellín (2008-2011), en la línea 3, Desarrollo Económico e Innovación se declaró: “Actuar en un contexto de creciente globalización, creando ventajas de localización por su clima de negocios que garanticen a las empresas alta productividad, permitan atraer o movilizar nuevas inversiones, servicios especializados, mano de obra calificada y turismo” (Concejo Municipal, 2008, p. 82).

Medellín identificó la necesidad de apostar a una ciudad de servicios, con una transición de ciudad industrial a ciudad del conocimiento, y fue consciente de proyectar un enfoque de innovación y diferenciación. La Alcaldía de Medellín, EPM, UNE, Corantioquia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, así como diversas universidades de la región antioqueña participaron en dar respuesta a la pregunta, ¿cómo generar valor para la ciudad?, y con un diagnóstico exhaustivo nace La Corporación Ruta N en el año 2009, la cual es el resultado de un proyecto para promover diferentes negocios de ciencia, tecnología e innovación (Ruta N Medellín, 2021).

Sumado a lo anterior, las buenas relaciones de los gobiernos de los Estados Unidos y Colombia fueron vitales para la llegada de la multinacional. Estas tomaron gran importancia cuando el expresidente Bush hijo (2001-2009), convocó a todos los Estados aliados del mundo a luchar contra el terrorismo, en una campaña lanzada con el nombre *The Global War on Terrorism*, campaña a la que se adhirió el expresidente Álvaro Uribe con Colombia. “Después de los atentados del 11 de septiembre de 2001, los Estados Unidos reelaboraron una doctrina denominada guerra preventiva (preemptive/preventive war)”. (Caro, 2006, p. 399).

El expresidente Álvaro Uribe asumió la presidencia en agosto de 2002, con la promesa de rescatar a Colombia a través de su política de seguridad democrática. Como se detalla a continuación, se envió al mundo un mensaje de seguridad, el cual tuvo dentro de sus propósitos fomentar la confianza inversionista a través de la recuperación de zonas perdidas ocupadas por guerrillas y grupos al margen de la ley, así como la contundente lucha de antinarcóticos.

El Gobierno desde el principio tuvo una perspectiva diferente. El diagnóstico era claro: el problema era la pérdida de confianza en el país, porque la situación de seguridad interna era muy difícil. La inversión, tanto nacional como extranjera buscaba otros horizontes o no se hacía, reduciendo las posibilidades de prosperidad y crecimiento. (Departamento Nacional de Planeación, 2007, p. 23).

La política de seguridad democrática se construyó pensando en la protección de la soberanía, así como en la desarticulación de los grupos al margen de la ley y todo tipo de organizaciones ilícitas, principalmente las dedicadas al tráfico y producción de drogas; también el tener control, presencia y acompañamiento del Estado en zonas deprimidas y de mayor violencia, y la mejora del servicio de la justicia a lo largo del territorio. Esta política tenía dentro de sus objetivos contar con la participación de la comunidad internacional (Departamento Nacional de Planeación, 2007). Dentro de este marco, se promovió como uno de los ejes prioritarios el incentivar la IED. Para el gobierno de Álvaro Uribe, la apuesta de crear confianza inversionista resultaba vital (Portafolio, 2021).

Precisamente el gobierno de Álvaro Uribe, con su eslogan de *confianza inversionista*, plasmó en sus dos planes nacionales de desarrollo correspondientes a sus mandatos (2002 – 2006 y 2006 – 2010), un fuerte enfoque en la IED, como un impulso para el crecimiento económico. En su primer período, se flexibilizaron los requisitos para la inversión dejando como única obligación realizar un registro ante el Banco de la República; adicional, se llevaron a cabo algunas reformas regulatorias e institucionales, se ajustó la normativa del mercado bursátil e inversión en portafolio, y se autorizó la inversión concerniente a organismos multilaterales, se eliminó requisito mínimo de un año de permanencia de las inversiones. En el segundo mandato, se fortaleció el margen de seguridad a la inversión, se estableció un reajuste a la normativa local y a las políticas regulatorias para que se acoplaran mejor a los requerimientos mundiales, también, se llevó a cabo un fortalecimiento de la estructura de las aduanas (García Matamoros, 2019).

Estados Unidos como principal aliado de Colombia promovió lazos diplomáticos. La secretaria de Estado de los Estados Unidos de ese entonces Condoleezza Rice, visitó a Colombia en enero de 2008 y reiteró su total apoyo al gobierno de Uribe, haciendo un fuerte llamado a la ratificación del acuerdo TLC entre ambos países (El País, 2008). Es de anotar que el TLC Estados Unidos – Colombia apenas logró ser ratificado el 12 de mayo de 2012, con la participación del expresidente Barack Obama y el expresidente Juan Manuel Santos (Mincomercio, 2021). En 2010, y frente a la demora de la ratificación del TLC, el saliente gobierno de los Estados Unidos no paró su ayuda diplomática.

La exsecretaria Condoleezza Rice jugó un papel determinante para que la multinacional Hewlett-Packard estableciera en Medellín un centro global de servicios para toda América Latina. El detalle radica en que inicialmente Colombia no estaba considerada como una opción. Sin embargo, la exsecretaria como consejera de la multinacional les recomendó a los directivos el país, y de forma paralela se comunicó con el entonces presidente Álvaro Uribe para que aprovechara la oportunidad de atraer IED (Semana, 2010).

A principios de 2010, la exsecretaria Condoleezza Rice le informó al entonces ministro de comercio Luis Guillermo Plata, que Colombia estaba en la baraja de posibles opciones que la multinacional contemplaba para llevar a cabo su inversión directa dentro de la región latinoamericana. En julio del mismo año, el entonces presidente Álvaro Uribe, anunció una IED por parte de la empresa de tecnología norteamericana Hewlett-Packard equivalente a unos US\$ 35 millones, para ocupar el complejo de Ruta N en una torre de 8 pisos. Adicional, el entonces alcalde Alonso Salazar expresó que la llegada de Hewlett-Packard a Medellín, se daba también gracias a un trabajo conjunto de Proexport (ahora Procolombia), ACI, UNE, EPM, y la Universidad EAFIT (La República, 2015).

Es de anotar que la empresa Hewlett-Packard inicialmente se ubicó como centro global de servicios en la Universidad EAFIT, mientras se construía el complejo de Ruta N; la universidad fue clave en los procesos de negociación. La inauguración se llevó a cabo el 10 de octubre de 2011, impulsando BPO, soporte y servicios de venta para pymes. La multinacional requirió inicialmente para su funcionamiento contadores, ingenieros de sistemas, abogados, entre otros profesionales (Universidad EAFIT, 2011).

En la figura 3, se detallan los actores clave que facilitaron el entorno para que se desarrollara el caso Hewlett-Packard en Medellín.

Figura 3

Actores Clave	
Estados Unidos	Principal aliado de Colombia, promesa de ratificación TLC al gobierno colombiano (2006-2012). Influencia para que empresas norteamericanas inviertan en Colombia.
Gobierno colombiano	En busca de IED, como uno de los focos de la política de seguridad democrática (2002 – 2010).
Alcaldía de Medellín	Transición de ciudad industrial a ciudad del conocimiento y servicios, en el año 2008.
Corporación Ruta N	Promotores y socios: Alcaldía de Medellín, EPM, UNE. Valle de servicios; plataforma para el ingreso de empresas extranjeras a Medellín a través del programa <i>landing</i> . Creada en el año 2009, la planta física entra en operaciones posteriormente.
Hewlett-Packard	En estudio de mercados en el año 2010, para llevar a cabo una IED para el año 2014 de un centro global de servicios. Opciones iniciales, Panamá y Chile. Sin embargo, la multinacional se adelantó y llevó a cabo la IED en el año 2011.
Universidad EAFIT	Fue clave en las negociaciones con Hewlett-Packard (2010-2011). La multinacional se instaló inicialmente en la universidad en octubre del 2011, mientras se construía el complejo Ruta N.
Academia	Universidad EAFIT, Universidad de Antioquia, Universidad de Medellín, entre otras. Pertenecientes al Comité Universidad Empresa Estado (CUEE).
Otros aliados estratégicos	Corantioquia, Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, Proexport, La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y del Área Metropolitana, EPM, UNE.

¿QUE OBSERVÓ HEWLETT-PACKARD EN MEDELLÍN?

En julio de 2010, el entonces vicepresidente de Estrategia y Desarrollo de la multinacional Gerard Brossard, afirmó que en Medellín encontraron innovación, trabajo en equipo, velocidad, cumplimiento de logros, integralidad para llevar a cabo los negocios, así como pasión, respeto, y confianza (La República, 2015).

El entonces vicepresidente de Mercados Emergentes de Hewlett-Packard Brian Humphries, manifestó que se sentían muy seguros por la elección, ya que encontraron en Medellín: talento, velocidad, compromiso, y sincronía en academia, autoridades, y empresarios; superando de esta manera a otros destinos como por ejemplo Panamá y Chile. Se encontró un terreno ideal para que en tres o cuatro años posteriores a su apertura, Medellín pudiera satisfacer la demanda de diferentes países del mundo. De lo que más les gusto de invertir en Medellín fue la rapidez con la que fueron atendiendo los requerimientos de manera continua y oportuna. De los 32 mil metros cuadrados de Ruta N, se le garantizó a la multinacional 10 mil para poder operar. Como el complejo se encontraba en construcción, a través del área de ingeniería de la Universidad EAFIT se habilitaron 3 mil metros para dar inicio de forma inmediata a sus actividades. Por su parte, las oficinas de intermediación de empleo, fueron puestas a disposición para reclutar todo el talento necesario (El Tiempo, 2011).

Sin embargo, con una duración inferior a los cuatro años y con poco tiempo de permanencia en Ruta N, la multinacional de manera inesperada abandonó el país y por supuesto dejó interrogantes tras su prematura salida, más aún tratándose de un proyecto que aparentaba estar muy bien estructurado. Teniendo en cuenta lo desarrollado, sorprende la pronta salida de Hewlett-Packard de Medellín en el año 2015. A continuación, se explica la principal razón de la salida.

RAZÓN DE LA SALIDA DE HEWLETT-PACKARD DE MEDELLÍN

Como se puede observar en la figura 4, Hewlett-Packard global venía con pérdidas que comprendían los años 2010 a 2015. Esto condujo a una separación importante a nivel

mundial para noviembre de 2015. La empresa manifestó en 2014 desprenderse de alrededor de unos 50 mil empleados en todo el mundo, claramente todo esto asociado con su reestructuración. La multinacional se dividió en dos compañías para operar en los mercados bursátiles de la siguiente manera: HP Inc., enfocada en impresoras y equipos personales, y Hewlett-Packard Enterprise (HPE), centrada en las soluciones tecnológicas para las organizaciones (Expansión, 2015).

Figura 4

Hewlett-Packard EBITDA Trimestral					
Fecha	2010-01-31	2010-04-30	2010-07-31	2010-10-31	Total 2010
US\$ millones	\$4,165	\$4,042	\$3,533	\$4,559	\$16,299
Fecha	2011-01-31	2011-04-30	2011-07-31	2011-10-31	Total 2011
US\$ millones	\$4,649	\$4,210	\$3,745	<u>(\$2,942)</u>	\$15,546
Fecha	2012-01-31	2012-04-30	2012-07-31	2012-10-31	Total 2012
US\$ millones	\$3,345	\$3,507	\$1,661	\$3,560	\$12,073
Fecha	2013-01-31	2013-04-30	2013-07-31	2013-10-31	Total 2013
US\$ millones	\$2,915	\$2,771	\$3,013	\$3,043	\$11,742
Fecha	2014-01-31	2014-04-30	2014-07-31	2014-10-31	Total 2014
US\$ millones	\$3,114	\$2,909	\$2,513	\$54	\$8,590
Fecha	2015-01-31	2015-04-30	2015-07-31	2015-10-31	Total 2015
US\$ millones	\$2,146	\$2,000	\$2,030	\$1,915	\$7,981
(Macrotrends, 2021)					

Datos extraídos de Macrotrends (2021)

En la figura 4, se evidencia una disminución progresiva desde el año 2010 hasta el año 2015 del EBITDA. Hay trimestres que tienen unas caídas notorias. La inauguración de Hewlett-Packard en Medellín se llevó a cabo el 10 de octubre de 2011; coincidió con el

peor EBITDA de todos los trimestres que abarcan los años 2010 y 2011. Lo anterior significa que ya existía un síntoma desfavorable en las finanzas de la multinacional.

En una entrevista llevada a cabo por el portal Nearshore Americas a un alto ejecutivo de la empresa Hewlett-Packard, con el objetivo de conocer lo sucedido sobre las posibles causas que condujeron a la salida de la multinacional de Medellín y con la exigencia de permanecer en anonimato, el alto ejecutivo expresó que fue un mal movimiento de la empresa en un momento equivocado, y que la decisión de abrir en Medellín fue significativamente influenciada por la presión detrás de escena de un agente de poder clave, como fue el de la exsecretaria de Estado de los Estados Unidos Condoleezza Rice (Nearshore Americas, 2015).

La llegada de la multinacional se proyectaba para el año 2014, pero la sincronización de los diferentes actores y el tiempo de respuesta permitió que se adelantaran 3 años. Por su parte, Blair Hinderliter, vocero de Hewlett-Packard en 2015, manifestó que la salida obedeció a cambios estructurales de la multinacional a nivel mundial, buscando una disminución de las posiciones en el mundo, con una optimización de los recursos concentrados (La República, 2015). La entonces directora del grupo Meg Whitman, manifestó que la separación tiene dentro de sus objetivos hacer que la estructura de cada organización sea más simple, facilitando la toma de decisiones, logrando que cada una sea más rápida (Expansión, 2015).

Es así, como los hechos analizados indican que la razón principal que condujo a la salida de Medellín, se centra en temas estratégicos y de una reestructuración soportada en el diagnóstico organizacional desde su dirección global, considerando la mala situación financiera que la compañía venía presentando de manera continua, incluso desde antes de ingresar a Medellín.

El entonces rector de la Universidad del Rosario José Manuel Restrepo, propuso otro análisis, haciendo énfasis en que no todos los temas deben obedecer a una pobre estrategia de la multinacional; para esto, hizo alusión a unos puntos críticos del país, entre ellos, los asuntos tributarios que puedan conllevar a una baja rentabilidad (La República, 2015). Con el objetivo de que se pueda esclarecer este punto para el artículo, se llevó a

cabo una petición directa a Ruta N, en la cual, se le preguntó si esta corporación le otorgó beneficios tributarios a la multinacional Hewlett-Packard. La respuesta dada fue:

De acuerdo con el requerimiento realizado nos permitimos informar que la Corporación Ruta N Medellín, no tiene bajo su responsabilidad el otorgar incentivos tributarios; competencia que es única y exclusivamente del Municipio de Medellín, de conformidad con los acuerdos aprobados por el Concejo Municipal de la ciudad. (Vanegas Ruiz, 2022, p. 1)

Continuando con este análisis, el 18 de Julio del 2015 se llevó a cabo ante el Concejo de Medellín la sesión ordinaria con acta 703, para analizar el retiro de la multinacional Hewlett-Packard del complejo Ruta N; en esta, el entonces gerente de Ruta N, en calidad de encargado Andrés Felipe López, se refirió a este tema. Hewlett-Packard se sintió atraída porque encontró:

un ecosistema propicio para desarrollar sus negocios, que sean negocios innovadores y de alto impacto. Con el apoyo del Concejo de Medellín, la ciudad cuenta con una serie de beneficios tributarios interesantes para las actividades innovadoras a las que puede acceder cualquier empresa que cumpla con esos requisitos y que genere empleo. (Concejo de Medellín, 2015, p. 13)

Siguiendo con la investigación, esta arrojó que el Concejo de Medellín declaró a través del acuerdo 67 de 2010 que “por medio del cual se conceden beneficios tributarios a las empresas de la cadena productiva de los *Clúster* en el Municipio de Medellín para los impuestos de Industria, Comercio y Predial” (Concejo de Medellín, 2010, p. 57).

Con este acuerdo, son beneficiadas las empresas que hacen parte del Clúster de las Tecnologías de la Información y Comunicación, y entre ellas se encuentran las que tengan “por objeto el direccionamiento, participación, coordinación, consolidación, organización, fomento, desarrollo, difusión, y operación de la política y actividades de ciencia, tecnología, innovación, y emprendimiento de base tecnológica” (Concejo de Medellín, 2010, p. 58). Frente a este punto, se puede determinar que aunque Ruta N no ofrece beneficios tributarios para actividades innovadoras, la ciudad sí los ofrece, y a su vez corresponden al perfil de Hewlett-Packard.

Por lo tanto, sugerir que la salida de Hewlett-Packard obedece a una propuesta de valor insuficiente por parte de la ciudad en materia tributaria para empresas de base tecnológica, carece de argumento por las siguientes razones: (1) La inauguración fue adelantada tres años y coincidió con el peor EBITDA global de la compañía de todos los trimestres comprendidos en los años 2010 a 2011, con la puesta en escena ejercida por la exsecretaria de Estado Condoleezza Rice. (2) Desde el año 2010 hasta el año 2015, Hewlett-Packard presentó una disminución progresiva de su EBITDA global, (3) En el año 2014, la empresa manifestó desprenderse de unos 50 mil empleados en todo el mundo, (4) La multinacional se dividió en dos compañías para operar en los mercados bursátiles a nivel mundial y hacer que la estructura de cada organización sea más simple. (5) Medellín si ofrece beneficios tributarios para las empresas de la cadena productiva en las que se encuentra el Clúster de las Tecnologías de la Información y Comunicación, para los impuestos de industria, comercio y predial. De esta manera, la salida de la multinacional tiene más sentido analizarla desde una inauguración apresurada y equivocada, que coincidió con un deterioro en sus finanzas a nivel global, que desencadenó en una reestructuración internacional de la empresa.

DEBILIDADES QUE QUEDARON EN EVIDENCIA TRAS LA SALIDA DE HEWLETT-PACKARD

Una proyección de marca que no se desarrolló como se esperaba

A Ruta N se le comparó con el gran Silicon Valley de la bahía de San Francisco California, generando una expectativa muy alta en todo el país (Concejo de Medellín, 2015). Silicon Valley es un poderoso centro de comunidades para la innovación, el desarrollo y la tecnología informática, con compañías muy influyentes, ubicado en el extremo sur de la bahía de San Francisco California. Su principal propuesta de valor se centra en las tecnologías inteligentes (Visit California, 2022).

Precisamente el inicio de Silicon Valley tuvo como uno de los puntos más fuertes el inicio de Hewlett-Packard, con el protagonismo del histórico profesor de Stanford

Frederick Terman, quien además de ser considerado el padre intelectual de Silicon Valley, animó a Hewlett y David Packard a impulsar su *start-up* de tecnología; así es como nace la multinacional, para posteriormente convertirse en una de las compañías más reconocidas del mundo (Semana, 2021).

De una forma similar, Hewlett-Packard llegó a Medellín como la marca insignia y referente con la que nacía Ruta N, quedándose con toda la torre C; claramente es un tema de credibilidad y marca que no se desarrolló como se esperaba.

Poca especialidad de actores políticos frente a los temas tributarios que ofrece la ciudad

Como ya se detalló, Medellín cuenta con beneficios tributarios para empresas del perfil de Hewlett-Packard. Sin embargo, la investigación arrojó que hay actores políticos que desconocían su propuesta de valor. En la sesión ordinaria con acta 703, varios concejales de Medellín expresaron confusión frente a la salida de la multinacional y se abordaron diferentes inquietudes; uno de los temas más relevantes fueron los beneficios tributarios que ofrece la ciudad; pero aparentemente por ser un tema de poco dominio del Concejo de Medellín, no era claro para este órgano gubernamental lo que en efecto ofrece la ciudad en temas tributarios, incluso se pensó que no hay ofrecimiento alguno en esta materia; de la misma manera como lo declaró un concejal, que al no existir incentivos tributarios es muy difícil competir en las grandes ligas, y que se debía hablar con el alcalde si estos beneficios se iban a desarrollar o no, porque el tema resultaba muy preocupante (Concejo de Medellín, 2015). Lo anterior detalla, que el Concejo de Medellín en la sesión ordinaria desconocía los beneficios que la ciudad tiene en temas tributarios para el perfil de empresas como Hewlett-Packard, aún cuando el mismo Concejo llevó a cabo el Acuerdo 67 de 2010 en el que se conceden tales beneficios.

Siempre existirán diferentes niveles de experticia en cada grupo; no todos los actores sociales de una comunidad se identifican con la misma fuerza, manejan el mismo grado de conocimiento o interpretan los significados con el mismo nivel de especialidad (Van Dijk, 2005). De este modo, el grado de especialidad del Concejo de Medellín, en vez

de esclarecer en el tema tributario, mostró deficiencias, dejando en evidencia un deterioro en el discurso y en la gestión de sus mismas políticas. Medellín como propuesta de valor, requiere de un discurso más unificado, sobre todo por parte de sus actores políticos y de todos sus canales de promoción. Uno de los puntos críticos pareciera estar en el grado de contexto con el que van llegando los nuevos concejales, dejando en evidencia el pobre entendimiento por parte de estos sobre las políticas con las que viene trabajando la corporación administrativa a la que se adhieren, y mostrando una falta de conocimiento aún mayor sobre la propuesta de valor de la ciudad.

El Concejo de Medellín basándose en periodos anteriores, llevó a cabo una nueva metodología del Plan Estratégico Corporativo para el periodo 2020 – 2023, ajustado al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) (Concejo de Medellín, 2020). Es probable que algunas de las falencias del Concejo podrían ser subsanadas con la adopción de este modelo.

El Decreto 1499 de 2017 define el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, como el marco de referencia diseñado para que las organizaciones planeen, ejecuten, hagan seguimiento y mejoren la gestión para el beneficio del ciudadano. La gestión del MIPG está orientada a resultados o para resultados, y permite que las entidades públicas colombianas tengan cada vez más y mejores capacidades de operación. (Concejo de Medellín, 2020, p. 6).

El MIPG funciona con siete dimensiones: *Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados, Evaluación de Resultados, Información y Comunicación, Gestión del Conocimiento y la Innovación, y Control Interno* (Función Pública, 2022). Para el presente análisis, la dimensión de la Información y Comunicación, y la dimensión de la Gestión del Conocimiento y la Innovación, tocan el punto crítico que quedó en evidencia con respecto al manejo de la información y el contexto con el que van llegando los nuevos concejales.

La dimensión de la Información y Comunicación tienen dentro de sus objetivos fortalecer el correcto flujo de la información tanto interna como externa, mejorando su calidad para los servidores públicos y ciudadanos, permitiendo la correcta gestión pública, así como el desempeño y la adecuada rendición de cuentas. Como atributos de calidad se

busca que la información este disponible, en lenguaje sencillo, documentada, segura, transparente, confiable para el análisis y toma de decisiones, con canales de comunicación apropiados, con registros fortalecidos, útil para el control y monitoreo periódico de la gestión, y el uso de las TIC. La dimensión de la Gestión del Conocimiento y la Innovación tiene dentro de sus objetivos propagar el conocimiento en los servidores públicos, permitiendo su apropiación, análisis, retroalimentación y el mejoramiento continuo, así como el fortalecimiento de dicho conocimiento sobre el resto de las dimensiones del MIPG (Función Pública MIPG, 2022).

Para determinar si en efecto la adopción del MIPG se traduce en mejoras para el Concejo en temas de manejo de información y conocimiento, se requiere de un estudio más profundo y de campo que excede los alcances del presente artículo.

Incoherencia en el discurso frente a la generación de empleo de la multinacional Hewlett-Packard

En julio de 2010, el entonces presidente Álvaro Uribe anunció con la inversión de la multinacional Hewlett-Packard, que esta llegaba con la promesa de generar unos 1.000 puestos de trabajo (La República, 2015).

En la inauguración el entonces rector de la Universidad EAFIT, Juan Luís Mejía Arango, también manifestó que Hewlett-Packard en una primera instancia generaría 400 puestos de trabajo, y que para cuando la multinacional se encuentre instalada de forma definitiva en el complejo de Ruta N, la cifra podría aumentar hasta 1.400. En el evento inaugural, el entonces gerente general de Hewlett-Packard Colombia Eduardo Rueda, aunque no se refirió a cifras, si manifestó que existía un compromiso real de generar empleo de alta calidad, en el que se le iba transmitir conocimiento a la ciudad a través de un gran centro de innovación con diferentes laboratorios (Universidad EAFIT, 2011).

Sin embargo, cuando se produce la salida prematura de la multinacional, el discurso da un giro en una dirección totalmente opuesta; el entonces director ejecutivo de Ruta N Juan Camilo Quintero, manifestó que en ningún momento se acordó la promesa de la creación de 1.000 puestos de trabajo, por lo que no quedó registro de esto en ninguno de los

contratos (La República, 2015). Siguiendo la misma línea, el entonces gerente de Ruta N, Andrés Felipe López, en la sesión plenaria 703 informó que “ni en el contrato, ni en ningún documento alterno a la negociación se hizo un compromiso de generación de empleo” (Concejo de Medellín, 2015, p. 7).

El entonces decano de la Universidad de Antioquia Javier Ramón Mesa, destacó la importancia de replantear todas las promesas de éxito (La República, 2015). Esto puede obedecer a que las partes pueden hacer cálculos, en los cuales una inversión de esta envergadura puede generar una cantidad significativa de puestos de trabajo, sin que realmente exista una promesa explícita en los contratos. La euforia del momento y sobre todo el peso del marketing político, terminan con esta clase de discursos que motivan a la población y que en algunas ocasiones no resultan como se espera. Frente a los medios de comunicación se prometieron empleos de calidad, así como tipos de profesiones que se iban a requerir a medida que se instalaba la compañía.

En la comunicación, los malentendidos pueden resultar cuando no se comparten significados, o cuando hay un juego de poder que pretende estratégicamente descontextualizar las partes, siendo este un comportamiento común en la política (Wodak, 2012).

EFFECTOS POSITIVOS

El caso Hewlett-Packard no resultó como se esperaba, sin embargo, el programa *landing* de Ruta N siguió fortaleciéndose para la llegada de más compañías. Dentro de sus estrategias, Ruta N en colaboración con la ACI y Procolombia, están llevando a cabo giras internacionales para promover y facilitar el aterrizaje de empresas a Medellín; todas estas con componente tecnológico e innovador. Para julio de 2015, Ruta N ya contaba con organizaciones de gran prestigio, tales como: Globant, compañía proveniente de Argentina y considerada dentro de las más innovadoras de Suramérica, que se destaca por realizar estudios de reinversión; OPM PRIME, empresa suiza especialista en proyectos de la nube; la Universidad Purdue de los Estados Unidos, con oficina en Ruta N para proyectos de transferencia tecnológica y visitas a sus centros de investigación; ONU Hábitat, para la

promoción de ciudades ambientales y sostenibles; y Clarke Modet & Company, que ofrece servicios en innovación y propiedad intelectual. Entre 2014 y mediados de 2015, se recibieron 70 solicitudes de empresas para ingresar a Ruta N (Concejo de Medellín, 2015).

Tan solo en el 2020, y en tiempo de pandemia, aterrizaron 20 empresas con el trabajo conjunto de Ruta N, ACI, y Procolombia. Javier Fernández, director ejecutivo de Ruta N, afirmó que se instalaron en Medellín compañías de Estados Unidos, China, Reino Unido, Francia, Alemania, España, México, Argentina, y Singapur; empresas que ven en Medellín un entorno viable, con el potencial para que se perfile como valle del software. Una de las compañías más importantes que llegó en 2020 proveniente de Estados Unidos, es Rockwell Automation, considerada entre las 10 más importantes del mundo en el segmento de internet de las cosas. El desarrollo de su campus de ingeniería en la ciudad podría permitir la generación de cientos de empleos, así como la consolidación de cadenas globales de valor, para contemplar la llegada y participación de más empresas nacionales e internacionales (Ruta N, 2020).

Entre 2020 y el primer trimestre de 2021, aterrizaron en Ruta N alrededor de 34 compañías generando 1.514 empleos, relacionados todos con la cuarta revolución industrial. Se proyecta un incremento significativo en la llegada de más compañías, y la creación de miles de empleos de calidad; al momento de la noticia ya se proyectaba para los próximos siete meses la llegada de otras 40 compañías, con la capacidad de crear unos 4.800 empleos. Dentro de los temas más destacados se encuentra la alianza estratégica suscrita entre Ruta N con la multinacional Alibaba, convirtiéndose en Sudamérica en la primera ciudad en hacer parte de la red global de talento digital de esta multinacional china. La alianza entre Ruta N y Alibaba, tiene como objetivo desarrollar proyectos, capacitar, y certificar el talento, en temas concernientes a economía digital, comercio electrónico, exportaciones, etc. (El Espectador, 2021).

COSMOVISIÓN

Para acompañar proyectos como el de Hewlett-Packard en el que se vende una propuesta de valor atractiva, se requiere contar con una cosmovisión sólida, objetivos comunes que

perduren en el tiempo, con un discurso unificado; y esa cosmovisión debería recaer en gran medida en los Comité Universidad Empresa Estado (CUEE). Para la entrada de la multinacional se veían muy articulados muchos actores. Sin embargo, se podría tratar de un tema excepcional por las debilidades que quedaron expuestas. Para conocer más a fondo sobre el contexto de los CUEE, se entrevistó a Diana Patricia Taborda Díaz, quien es la directora del área de desarrollo e innovación para la productividad del departamento de Antioquia, y participante directa en estos espacios en la región. La directora se refirió al nivel de coordinación de los diferentes actores para el logro de objetivos comunes, a las debilidades que existen, al como garantizar un direccionamiento estratégico que perdure en el tiempo, y al nivel de especialidad y participación para atraer IED relacionado con temas de innovación y desarrollo.

Los CUEE son una gran instancia de participación, que promueve iniciativas con respecto a temas como: ciencia, tecnología, innovación, productividad, competitividad, infraestructura, salud, paz, etc.; además de que son espacios para que los actores puedan buscar alternativas de entendimiento para promover el desarrollo; se cuenta con: una junta asesora, unos actores identificados, una plenaria, y unas mesas de trabajo, sin embargo, la coordinación no está al nivel que se necesita para alcanzar los objetivos que se trazan. Para garantizar un direccionamiento estratégico que perdure en el tiempo, se debe asegurar que esa instancia continúe siendo un acuerdo de voluntades, que perdure por iniciativa propia, porque es un esfuerzo y un compromiso de los diferentes actores de la región, y no estar condicionados a depender de los gobiernos de turno. Aunque existe una mínima gobernanza establecida, esta tiene falencias en la forma de operar, en sus reglamentos, en contar con un plan de acción definido, en tener una materia de indicadores y poderlos medir. Hay una gran cantidad de temas, intereses, y objetivos de los actores que participan; y al mismo tiempo mucha dificultad en esa alineación.

Se requiere de un esfuerzo importante para identificar, priorizar, y alinear esos proyectos que resultan más cruciales para el desarrollo de la región. El espacio se debe fortalecer en formación y en generación de capacidades de todo tipo, tales como: direccionamiento, prácticas de buen gobierno, relacionamiento en general, planificación, gestión de recursos, e interacción nacional e internacional. A estos se les debe apoyar para

que puedan acceder a recursos, contar con autonomía para liderar y gestionar sus propios proyectos, el tener acceso a asistencia técnica, y para que puedan consolidar alianzas que les de mayor capacidad de sostenimiento para ampliar su accionar en el territorio; también se debe empoderar a todas las comunidades para que surjan nuevos liderazgos desde la sociedad civil, y contar con un mayor número de representantes organizacionales.

Según la directora, los CUEE en su misión inicial no cuentan con un componente fuerte en temas de gestión, apenas ahora lo están viendo necesario e importante. Por lo tanto, hoy no se podría hablar de que poseen una capacidad significativa en temas de IED. Hay algunos CUEE con iniciativas internacionales, por ejemplo, está el CUEE de Urabá, que entre las regiones es uno muy fuerte y tiene un proyecto de socialización e intercambio de experiencias con la ciudad de Rivera en Uruguay; está el CUEE de Medellín, el cual presenta un potencial importante por la capacidad de sus líderes, pero hoy no cuenta con un proyecto específico en esta materia (Taborda Díaz, 2022).

Es así como los CUEE presentan retos importantes en diferentes áreas, entre ellos: direccionamiento estratégico, coordinación, y capacidades en IED. En el caso Hewlett-Packard participaron de forma coordinada muchos actores, incluyendo la academia; no obstante, esto parece ser un caso aislado.

PROPUESTA PARA EL PROGRAMA LANDING

El programa *Landing* en el que participan ACI y Procolombia, debería contar con los CUEE para alinear mejor la propuesta de valor y los requerimientos de la ciudad. Con el objetivo de consolidar una verdadera cosmovisión en términos de IED, los participantes del programa deberían estar organizados bajo una gestión de estructura horizontal, con liderazgo democrático, a través de una filosofía de cambio y mejoramiento continuo, que permita los aportes creativos para el logro de innovaciones escalonadas o en el mejor de los casos revolucionarias, dando soluciones a los grupos de interés.

La participación del Estado permite un mejor entendimiento de los actores políticos, con una mayor participación en los planes de gobierno, aumento de compromisos,

asignación de recursos, y facilitar el contexto para que desde la sociedad se lleven a cabo emprendimientos que participen en algunos de los eslabones de la cadena de valor.

Las universidades antioqueñas podrían ajustar de mejor manera sus programas académicos con respecto al perfil de las empresas que aterrizan, y celebrar alianzas para la capacitación y certificación de nuevos colaboradores. La academia resulta importante para colaborar con el diagnóstico y realizar *Benchmarking* a los Silicon Valley más representativos del mundo, con el objetivo de cerrar brechas y encontrar oportunidades de mejora. Las universidades de la región también pueden llevar a cabo iniciativas empresariales (spin-off), integradas a la industria de base tecnológica.

El empresariado antioqueño con un rol más activo y un conocimiento anticipado de las organizaciones próximas en llegar, podría asumir una posición más fuerte para crear industria emergente y servir como proveedores o celebrar algún tipo de alianza estratégica. La banca y las empresas de seguros podrían apalancar todo tipo de proyectos empresariales.

Se debe llevar a cabo un seguimiento desde el inicio de la IED, y prestar especial atención a las compañías que muestran un deterioro en sus finanzas con alternativas y programas para evitar fugas inesperadas.

CONCLUSIONES

La IED genera un efecto de concentración de la industria. Para el caso de Medellín, su objetivo es ser protagonista, referente y capital en temas de software, servicios e innovación, para lo cual la IED es esencial en crear esta concentración. Ruta N es la plataforma que promueve el ingreso de empresas de tecnología y servicios a la ciudad. Adicional, la IED como se detalló anteriormente trae otros beneficios: favorece el intercambio de capitales, permite la transferencia tecnológica a los países anfitriones, promueve el incremento de flujo de importaciones y exportaciones, genera especialidad y estabilidad en el capital intelectual demandado, e incentiva las alianzas estratégicas y el uso de proveedores locales.

Sin duda fue una mala jugada de Hewlett-Packard. Inauguraron una sede cuando la multinacional ya proyectaba una franca caída. Se trató de un mal movimiento en un tiempo equivocado. La IED la tenían estimada para el año 2014, sin embargo, se adelantaron por el contexto que mostró Medellín y la gestión de diferentes actores. La empresa siguiendo su estudio inicial y sin una intervención diplomática que mostrara a la ciudad en el radar, seguramente para el año 2014 hubiese desestimado el ingreso hacia Panamá o Chile como opciones razonables, teniendo en cuenta que la caída progresiva de las finanzas de la organización ya obligaba a un cambio estructural.

Es importante destacar que para el contexto que propició la entrada de Hewlett-Packard a Medellín participaron el líder del Centro Democrático, el entonces presidente Álvaro Uribe, y el entonces alcalde de Medellín Alonso Salazar por el partido Alianza Social Indígena, tratándose de corrientes opuestas y con diferencias políticas. Lo anterior demostró que en esta ocasión fue posible llevar a cabo trabajos conjuntos y de coordinación, con la colaboración de múltiples actores más allá de las diferencias. Sin embargo, todavía hay retos en la coordinación de los objetivos comunes de los CUEE. Está pendiente la construcción de un direccionamiento estratégico que sea perdurable en el tiempo, y que participe de manera más activa en los temas de IED.

Es notable la importancia de seguir aprovechando las relaciones internacionales con los países aliados; estas resultaron ser fundamentales para el caso analizado, dejando como evidencia que fue el punto de partida para que los demás actores trabajaran de manera convergente. El papel que jugó la exsecretaria de Estado Condoleezza Rice fue determinante; Colombia ni siquiera estaba en el radar de la multinacional.

La prematura salida de Hewlett-Packard dejó un sinsabor en Medellín, debido a toda la atención que se tenía frente al futuro prometedor de la multinacional como eje clave en el nacimiento de Ruta N y su parecido con Silicon Valley; el posicionamiento de marca tomó un giro impensado.

Como hallazgo inesperado, en la sesión ordinaria con acta 703 celebrada por el Concejo de Medellín el 18 de julio de 2015, se evidenció que el Concejo desconocía la propuesta de valor de la ciudad en temas tributarios para el perfil de empresas como Hewlett-Packard, aún, cuando el mismo Concejo llevó a cabo el acuerdo con el que se

conceden estos beneficios. Se requiere una mayor especialización de parte de los actores políticos frente a la propuesta de valor de la ciudad.

Fue evidente la incoherencia en el discurso frente a la promesa de generación de empleo que se iba a llevar cabo, el marketing político no resultó para este caso. Cuando salió la compañía el discurso cambió en una dirección opuesta, siendo necesario que se considere un replanteamiento en las promesas de éxito por parte de los diferentes actores.

Tras la salida de Hewlett-Packard, siguen aterrizando a Medellín compañías que corresponden con los requerimientos de ciudad servicios, por lo que la dinámica de IED será una constante que debe ser soportada en un direccionamiento estratégico con un discurso unificado, que permita el cambio y mejoramiento continuo, así como el seguimiento a la gestión y el crecimiento de estas organizaciones.

REFERENCIAS

Semana. (14 de 08 de 2010). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/una-gran-aliada/120584-3/>

Concejo Municipal. (23 de Junio de 2008). *Plan de Desarrollo 2008-2011*. Obtenido de Plan de desarrollo:
<https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Publicaciones/Documentos/Gaceta%20Oficial%20Plan%20de%20Desarrollo.pdf>

El País. (25 de Enero de 2008). *El País*. Obtenido de Rice califica a Colombia de "buen aliado" de Estados Unidos:
https://elpais.com/internacional/2008/01/26/actualidad/1201302004_850215.html

El Tiempo. (2011). *El Tiempo*. Obtenido de Así fue como Medellín sedujo a Hewlett Packard: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4898884>

Expansión. (31 de Octubre de 2015). *Expansión*. Obtenido de El grupo Hewlett-Packard se divide en dos para buscar nuevos rumbos:

<https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2015/10/31/5634d10446163f045d8b462d.html>

Mincomercio. (12 de 04 de 2021). *Mincomercio*. Obtenido de ABC del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos: <http://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>

Nearshore Americas. (11 de Junio de 2015). *Nearshore Americas*. Obtenido de HP Abandons Medellin Global Center and Has No One to Blame But Itself: <https://nearshoreamericas.com/hp-kills-medellin-global-services-center-blame/>

Portafolio. (18 de 03 de 2021). *Portafolio. Finanzas*. Obtenido de La confianza inversionista: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/confianza-inversionista-390280>

Caro, O. (2006). *La doctrina Bush de la guerra preventiva: ¿Evolución del “ius ad bellum” o vuelta al Medioevo?* Medellín: Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

Anézquita, C., & Gómez, D. (2018). INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA. COMPORTAMIENTO ENTRE 1987 A 2017. *Universidad Nacional de Colombia. FCE CID*, 32.

Wade, R. (2003). What strategies are viable for developing countries today? The World Trade Organization and the shrinking of ‘development space’. *London School of Economics. Review of International Political Economy*, 621-644.

Gereff, G. (1995). Global Production Systems and Third World Development. En *Global Change, Regional Response* (págs. 100-142). Cambridge: Cambridge University Press.

Ruigrok, W. (2006). Political Economy and The Changing Global Order. Multinational Corporations in The Global Economy (Chapter 13). *The Johns Hopkins University Eisenhower Express*, 197-210.

Macrotrends. (31 de 01 de 2021). *HP EBITDA 2006 - 2021. HPQ*. Obtenido de <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/HPQ/hp/ebitda>

El Espectador. (24 de Marzo de 2021). *El Espectador*. Obtenido de Es oficial: Alibaba llega a Medellín de la mano de Ruta n: <https://www.elespectador.com/tecnologia/es-oficial-alibaba-llega-a-medellin-de-la-mano-de-ruta-n-article/>

- Ruta N Medellín. (09 de 03 de 2021). *Ruta N Medellín*. Obtenido de MEDELLÍN: DE POLO INDUSTRIAL A HUB MUNDIAL DE INNOVACIÓN:
<https://www.rutanmedellin.org/es/nosotros/ruta-n/medell%C3%ADn-hub-mundial-de-innovaci%C3%B3n>
- Ruta N Medellín. (10 de Febrero de 2021). *Ruta N Medellín*. Obtenido de ¿POR QUÉ NACE RUTA N?:
<https://www.rutanmedellin.org/es/en/en/component/rseventspro/event/301-js-conf-colombia>
- Ruta N. (21 de Septiembre de 2020). *Ruta N Medellín, Centro de Innovación y Negocios*. Obtenido de 20 EMPRESAS QUE LLEGAN A MEDELLÍN GENERARÁN MÁS DE 1.000 EMPLEOS EN LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS:
<https://www.rutanmedellin.org//es/noticias-rutan/item/20-empresas-generaran-10000-empleos>
- Westreicher, G. (02 de 08 de 2019). *Empresa multinacional*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/empresa-multinacional.html>
- Dicken, P. (1998). *Global Shift*. New York, London: The Guilford Press.
- Ramírez, C., & Florez, L. (03 de 2006). *ICESI, departamento de economía*. Obtenido de APUNTES DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA: DEFINICIONES, TIPOLOGÍA Y CASOS DE APLICACIÓN COLOMBIANOS:
https://www.icesi.edu.co/departamentos/images/departamentos/FCAE/economia/apuntesEconomia/apuntes_de_inversion_extranjera_directa.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo, Tomo 1, 2006 - 2010*. Bogotá.
- Concejo de Medellín. (2015). *SESIÓN ORDINARIA, ACTA DE SESIÓN PLENARIA 703*. Medellín.
- García Matamoros, L. (2019). La relación entre las políticas de inversión extranjera en Colombia y los acuerdos internacionales de inversión. *ACDI - Anuario Colombiano de Derecho Internacional*. Doi:
[dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/acdi/a.7569](https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/acdi/a.7569), 85-120.

- Mincomercio. (25 de 02 de 2022). *Acuerdos TLC Colombia*. Obtenido de Acuerdos vigentes: <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>
- La República. (18 de Junio de 2015). *La República*. Obtenido de Hewlett Packard deja Ruta N, pero lo amarra un contrato: <https://www.larepublica.co/empresas/hewlett-packard-deja-ruta-n-pero-lo-amarra-un-contrato-2267481#:~:text=Los%20resultados%20no%20fueron%20los,de%20fracaso%20este%20matrimonio%20estrat%C3%A9gico>.
- Mincomercio. (28 de 06 de 2021). *Mincomercio*. Obtenido de INFORME SOBRE LOS ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES DE COLOMBIA : <https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/ley-1868-informe-tlcs-2021-congreso.aspx>
- Mincomercio. (01 de 06 de 2020). *Mincomercio*. Obtenido de INFORME SOBRE LOS ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES DE COLOMBIA: <https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/ley-1868-informe-2020.aspx>
- Vanegas Ruiz, D. (2022). *RUTA N, comunicación externa*. Medellín: Ruta N Medellín, centro de innovación y negocios.
- Concejo de Medellín. (30 de Noviembre de 2010). Acuerdo 67 de 2010. *Acuerdo. Gaceta Oficial N° 3779*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Van Dijk, T. (2005). Ideología y análisis del discurso. *Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 9-36.
- Wodak, R. (2012). Politics as usual Investigating political discourse in action. En *The Routledge Handbook of Discourse Analysis* (págs. 525-540). New York: Routledge.
- Semana. (16 de 04 de 2021). *Tecnología*. Obtenido de ¿Qué es Silicon Valley y por qué es importante en la industria de la tecnología?: <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/que-es-el-silicon-valley-y-por-que-es-importante-en-la-industria-de-la-tecnologia/202117/>
- Visit California. (02 de 03 de 2022). *California dream big*. Obtenido de Silicon Valley: <https://www.visitcalifornia.com/mx/destination/silicon-valley>

- Garay, A. (26 de 12 de 2012). *OMAL. Observatorio de Multinacionales en América Latina*.
Obtenido de Diccionario Crítico de Empresas Transnacionales. Inversión Extranjera
Directa: <https://omal.info/spip.php?article4822>
- Taborda Díaz, D. P. (01 de 04 de 2022). Los CUEE. (J. C. Arias Castaño, Entrevistador)
Banco Mundial. (27 de 04 de 2022). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de Inversión
extranjera directa, entrada neta de capital (balanza de pagos, US\$ a precios
actuales):
<https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD?end=2020&start=2000>
- Universidad EAFIT. (18 de 10 de 2011). *Universidad EAFIT, Noticias 2011*. Obtenido de
Hewlett Packard ya ofrece servicios desde EAFIT:
<https://www.eafit.edu.co/egresados/noticias/2011/Paginas/hewlett-packard-ya-ofrece-servicios-desde-eafit.aspx>
- Concejo de Medellín. (2020). *PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2020 - 2023*.
Obtenido de
<https://www.concejodemedellin.gov.co/sites/default/files/Plan%20Estrate%CC%81gico%20Corporativo%202020-2023.pdf>
- Función Pública. (08 de 07 de 2022). *MIPG*. Obtenido de Bienvenidos al micrositio del
Modelo Integrado de Planeación y Gestión :
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/inicio>
- Función Pública MIPG. (08 de 07 de 2022). *Cómo opera MIPG*. Obtenido de
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>
- UNCTAD. (21 de 06 de 2021). *UNCTAD*. Obtenido de La inversión extranjera en américa
latina se desplomó en un 45% en 2020, dice un informe de la ONU:
<https://unctad.org/es/press-material/la-inversion-extranjera-en-america-latina-se-desplomo-en-un-45-en-2020-dice-un>
- UNCTAD. (09 de 06 de 2022). *Annex table 1. FDI flows, by region and economy, 2016–2021 (Millions of dollars)*. Obtenido de https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022-annex_tables_1.pdf