



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Instituciones en el País de Origen y los Procesos de Internacionalización

Estudio de las principales
instituciones de Brasil y Singapur

Estudiante: Claudia Martín-Borregón Fernández

Director: Laura Fernández Méndez

Madrid, Junio 2021

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	6
3. MARCO TEÓRICO	10
3.1. TEORÍA INSTITUCIONAL	10
3.1. CONCEPTO DE INSTITUCIÓN	11
3.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	13
4. ANÁLISIS	14
4.1. INTERNACIONALIZACIÓN	14
4.1.1. <i>Impulsores y beneficios de la internacionalización</i>	15
4.1.2. <i>Barreras a la internacionalización.....</i>	16
4.1. NECESIDADES DE LAS PYME	18
4.2. SERVICIOS Y PROVEEDORES DE APOYO INSTITUCIONAL	19
4.3. ESTUDIO DE LA EVIDENCIA	22
4.3.1. <i>Brasil</i>	24
4.3.2. <i>Singapur.....</i>	31
5. CONCLUSIÓN	36
6. BIBLIOGRAFÍA	38

Resumen

En el presente trabajo estudia la evolución de los factores influyentes en el proceso de internacionalización de empresas, en concreto de el desarrollo de pequeñas y medianas empresas y los condicionantes del apoyo otorgado por las instituciones en el país de origen.

La internacionalización se ve afectada por factores como el nivel de desarrollo del país de origen y el de destino o incluso los recursos disponibles de la empresas que desean embarcarse en ese proceso.

En los casos de Brasil y Singapur, se trata de grandes economías, con mercados muy competitivos y con suficientes instituciones tanto públicas como privadas que apoyan al desarrollo del tejido empresarial a sus procesos de internacionalización.

Palabras clave: internacionalización, instituciones, país de origen, rendimiento.

Abstract

This paper studies the evolution of the factors influencing the internationalization process of companies, specifically the development of small and medium-sized companies and the conditioning factors of the support granted by the institutions in the country of origin.

Internationalization is affected by factors such as the level of development of the country of origin and destination or even the available resources of the companies wishing to embark on this process.

In the cases of Brazil and Singapore, these are large economies, with very competitive markets and with sufficient public and private institutions that support the development of the business fabric in their internationalization processes.

Key words: internationalization, institutions, country of origin, performance.

Instituciones en el País de Origen y los Procesos de Internacionalización

1. Introducción

Hoy en día, vivimos en un contexto de cambio constante. Las empresas necesitan contar con las herramientas necesarias para ser capaces de hacer frente a los rápidos cambios del mercado. Multitud de compañías optan por la diversificación de mercados para hacer frente a este crecimiento y, sobre todo, para sacar el mayor partido a la globalización.

Las organizaciones, en este momento de incertidumbre y competitividad, se mueven en lo que se conoce como entorno VUCA, sus siglas responden a los términos en inglés de *Volatility (V)*, *Uncertatinty (U)*, *Complexity (C)* y *Ambiguity (A)*. Esto se traduce a un entorno volátil, de incertidumbre, complejo y ambiguo, se trata de una situación en la que las compañías se ven obligadas a hacer frente a los continuos cambios que dificultan la implantación de sus estrategias y rutinas profesionales.

El entorno VUCA puede encontrarse en una amplia gama de sectores profesionales, como son los servicios, la industria, la tecnología y las finanzas, donde los avances técnicos o los cambios económicos del mercado han llevado a la inclusión de las empresas en este tipo de entorno.

Para resolver estos dos principios fundamentales, es primordial centrar la estrategia de la empresa en el conocimiento y la previsibilidad, abordándola desde dos ángulos: una alta y eficaz capacidad de adaptación a los cambio y una formación constantes serán esenciales para hacer frente a este tipo de entorno.

Muchas veces, las empresas hacen uso de la internacionalización como herramienta de crecimiento y desarrollo con el fin de abordar dichas dificultades. Estos procesos de expansión otorgan a las empresas estrategias globales, dándoles así una completa visión del mercado, y por tanto mejorando el rendimiento total de la compañía.

Las grandes empresas afrontarán este proceso sin grandes dificultades, ya que dado su tamaño y probablemente experiencia, estas cuentan con los recursos e información suficiente como para no necesitar grandes apoyos externos. Sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas este proceso no parece tan sencillo, ya que en su mayoría

carecen de recursos económicos y de personal, información sobre los mercados, formación de sus empleados o incluso de estrategias para una eficaz internacionalización.

Por este motivo se intentará demostrar la relación existente en la idea de que, las instituciones tanto públicas y privadas suponen organismos esenciales para el desarrollo y crecimiento tanto de este tipo de empresas como de los países de origen de las mismas, y el tipo de apoyo que estas pueden ofrecer.

En este sentido, este trabajo parte del supuesto de que el rendimiento de la empresa en el extranjero vendrá condicionado por el apoyo de estos organismos y de sus países de origen.

Con el objetivo de demostrar esta hipótesis se estudiará el entendimiento de las instituciones a lo largo de la historia, así como la evolución del concepto de internacionalización, estableciendo una relación entre ambos que nos facilite justificar la relación que creemos existente entre las instituciones y por tanto el país de origen, en la internacionalización de la empresa y en consecuencia, en su rendimiento.

2. Estado de la cuestión

El estudio de la relación de la internacionalización y productividad o rendimiento no es un tema de estudio que haya surgido de la nada. En los últimos años se han realizado numerosos estudios que llegan a diferentes conclusiones; los estudios de Bausch y Krist (2007), Ruigrok y Wagner (2004), Yang y Driffield (2012) o el más reciente en el tiempo, el llevado a cabo por Marano, Arregle, Hitt, Spadafora y Essen (2016)

Este último intenta solventar las faltas cometidas en el pasado. Todos los estudios previos llegan a conclusiones no concluyentes, y esto podría deberse a que en todos ellos no se tiene en cuenta la influencia que generan la legislación específica de los países de origen, aunque muchos argumentan que tienen una clara influencia no las ponen en contexto en sus estudios. (Marano, Arregle, Hitt, Spadafora, & Essen, 2016)

En este estudio se tiene en consideración este problema que han sufrido estudios anteriores; la relación de rendimiento e internacionalización depende efectivamente de las diferencias legislativas de los diferentes países. En concreto encontramos tres aspectos en los cuales las diferencias legislativas son relevantes en este estudio de la relación entre internacionalización y rendimiento.

En primer lugar, se centra en la importancia de la legislación comercial y empresarial del país de origen. Al contrario que otros estudios que establecen que una legislación extensa sobre estos aspectos podría fomentar esta relación, Marano *et. al* (2016) establece que cuanto más compleja es la legislación del país de origen más amplio es el proceso burocrático que reduce en efecto este rendimiento, consecuentemente reduciendo la relación entre internacionalización y rendimiento. En cambio, cuando nos encontramos con un país de origen en el cual la legislación es “débil” o menos exhaustiva, genera en las empresas que buscan internacionalizarse una capacidad de realizar estrategias empresariales diferentes que luego pueden aplicar en estos procesos de internacionalización. Por lo tanto, los países de origen con una legislación más abierta permiten a los empresarios una mayor capacidad de adaptación y utilización de los recursos que los beneficia en los procesos de internacionalización. (Ibid, 2016)

En segundo lugar, exponen que, la estabilidad política del país de origen afecta a la productividad de los procesos de internacionalización. Los países con una estabilidad política mayor generan una menor productividad de la internacionalización debido a que

tienen menos incentivos para realizar estos procesos, una empresa dentro de un estado políticamente estable tiene un ámbito de crecimiento amplio en su propio país por lo que los procesos de internacionalización tienen menos sentido. En cambio, en un país con una situación política menos favorable la capacidad de crecimiento que se genera al internacionalizarse es mucho mayor que la posibilidad de crecimiento en tu propio país. Por ello son más productivos los países con una situación política menos estable que los países con una situación política estable.

En tercer lugar, hablando en este caso de instituciones informales, se concluye que, la confianza de las personas hacia el exterior afecta a la productividad de estos procesos. Los procesos de internacionalización suponen un reto para las empresas y a su vez conlleva un riesgo claro, ya que la empresa tiene que adaptarse a un nuevo entorno. Los países de origen en los que las personas confían más en las personas de otros países obtienen una mayor productividad de la internacionalización debido a que son capaces de aceptar la incertidumbre que suponen estos procesos gracias a la confianza que depositan en las personas del otro país y por lo tanto, en las empresas e instituciones del país tercero. Además, las empresas que se sienten cómodas con la incertidumbre tienen más probabilidades de identificar y explotar oportunidades de mercado más arriesgadas pero muy beneficiosas.

Estos resultados obtenidos por Marano *et. al* (2016) ilustran la importancia de las instituciones tanto formales como informales del país de origen para la realización de procesos de internacionalización. Esto demuestra que para estudios posteriores se podrían tener en cuenta otros aspectos del país de origen como las percepciones de los directivos sobre los factores institucionales del país de origen condicionan sus decisiones sobre la expansión global y la capacidad de sus empresas para beneficiarse de ella, o si la interpretación que hacen los directivos del entorno institucional de su país de origen modifica la relación entre internacionalización y rendimiento.

A modo de resumen de todos estos estudios, Hitt, Tihanyi, Miller y Connelly ((2006) elaboran la siguiente tabla (Tabla 1) para una mejor visualización de los estudios empíricos previos publicados desde 1995 acerca de la diversificación internacional de las empresas.

Summary of Empirical Research on International Diversification Published Since 1995

Primary Construct Under Investigation: Antecedents						
Year	Study	Links	ID Measure	Data Source	Sample	Key Findings
2004	Delgado-Gomez, Ramirez-Aleson, & Espitia-Escuer	1-2	Foreign subsidiaries	Archival	96 Spanish public firms	ID increases with a firm's endowment of intangible resources.
2003*	Tihanyi, Johnson, Hoskisson, & Hitt	1-2	FSTS, FATA, Fsub/Tsub	Archival	197 U.S. firms	Pressure-resistant institutional investors are positively associated with ID. Professional investment funds prefer ID with outside directors. Pension funds prefer ID with inside directors.
2001	Wally & Becerra	1-2	Herfindahl Geographic Diversification Index	Archival	52 U.S. MNEs and their 405 EU subsidiaries	Top management team (TMT) characteristics are associated with international diversification.
2000*	Autio, Sapienza, & Almeida	1-2	FSTS	Survey	59 small- to medium-size Finnish electronics firms	Earlier initiation to the internationalization process, and greater knowledge intensity results in more rapid ID. Imitable technology is also associated with more rapid ID.
2000	Tihanyi, Ellstrand, Daily, & Dalton	1-2	FSTS, average country scope	Archival	126 firms in the U.S. electronics industry.	TMT characteristics are associated with international diversification.
2000	Wolff & Pett	1-2	FSTS	Survey	157 U.S. small businesses	The relationship between internationalization in the form of export intensity and firm size is not significant.
1999*	Delios & Beamish	1-2 2-4	FDI count, country count of FDI	Archival	399 Japanese manufacturing firms	R&D intensity is positively associated with international diversification.

(continued)

Fuente: Hitt, Tihanyi, Miller, & Connolly (2006)

(continued)

Primary Construct Under Investigation: Antecedents						
Year	Study	Links	ID Measure	Data Source	Sample	Key Findings
1998*	Sanders & Carpenter	1-2	FSTS, FATA, number of countries with subsidiaries	Archival	258 U.S. firms from the S&P 500.	International diversification is positively related to firm performance. Higher international diversification is associated with higher CEO compensation, longer term CEO pay, larger TMTs, and separation of chairperson and CEO positions.
1997	Fiegenbaum, Shaver, & Yeung	1-2	FSTS	Archival	104 U.S. Firms with operations in the Middle East	R&D intensity is positively related to international diversification.
1996	Sambharya	1-2	FSTS, FATA	Survey & archival	54 U.S. firms from the Fortune Industrial 500	TMTs with greater international experience and more heterogeneity are associated with higher ID.
Primary Construct Under Investigation: Competitive or Country Environment						
Year	Study	Links	ID Measure	Data Source	Sample	Key Findings
2004	Nachum	2-4 2-4 (5)	Geographic Diversification Index	Archival	345 firms from developing countries	ID is positively associated with performance. This relationship varies by geographic region.
2003*	Wan & Hoskisson	2-4 (5)	No. of countries with subsidiaries	Archival	722 Western European firms	Munificence in the home country moderates ID-performance relationship (it is positive in more munificent environments, negative in less)

Fuente: Hitt, Tihanyi, Miller, & Connelly (2006)

3. Marco teórico

3.1. Teoría institucional

Para poder entender el papel que juegan las instituciones es necesario conocer su fundamento, así como su rol en los procesos de internacionalización.

En los años 90 surge un nuevo enfoque institucionalista. Este nuevo institucionalismo supone un nuevo enfoque en el estudio de los fenómenos sociales, económicos y políticos, manteniendo una ambigüedad acerca de las diferentes implicaciones tanto a lo relativo en elementos micro y macro, en su ponderación de los aspectos cognitivos y normativos de las instituciones, y en la importancia que atribuyen a los intereses y a las redes relacionales en la creación y difusión de instituciones. (Maggio & Powell, 1991)

El institucionalismo de la primera mitad del siglo XIX se caracterizaba por ser de carácter descriptivo y se basaba en el razonamiento inductivo. Según el institucionalismo más antiguo de Commons (1950), las instituciones que existen en un momento determinado representan respuestas imperfectas y pragmáticas a los conflictos históricos.

Continuando con la idea de Maggio y Powell (1991), estas nuevas perspectivas derivadas de la antropología, la historia, y la teoría social suponen un desafío tanto para el individualismo como para el funcionalismo como variedades de determinismo. Estas aportan una nueva visión sobre la construcción social del significado y como la acción simbólica varía la idea de “agente”. Maggio y Powell sugieren que esta línea de pensamiento propone que las preferencias individuales, y ciertas categorías básicas como son “auto-”, “acción”, “estado” y “ciudadanía”, son modeladas por las fuerzas institucionales.

Este nuevo institucionalismo en el análisis organizacional se basa en dos teorías, en primer lugar, encontramos una visión neo-institucionalista de la economía. Esta perspectiva se basa en que los individuos intentarán maximizar sus conductas en base a preferencias estables y consistentes, pero siempre en presencia de limitaciones cognitivas, información incompleta, y dificultades para monitorear y forzar acuerdos. En este sentido, las instituciones prosperan cuando otorgan beneficios mayores que los costes de negociación, ejecución y forzamiento (“costos de transacción”) incurridos en su creación y mantenimiento. El desafío, entonces, es como tales atributos (costos de transacción, incertidumbre y frecuencia) dan lugar a clases específicas de instituciones económicas

que reducen la incertidumbre proveyendo marcos eficientes para el intercambio económico. (North). En segundo lugar, consideran la teoría positiva de las instituciones, esta se ocupa de la toma de decisiones políticas, especialmente, de los modos en que las estructuras políticas o instituciones modelan tales decisiones. Este enfoque complementa al del neo-institucionalismo económico en su esfuerzo por vincular los intereses de los actores con los emergentes políticos.

3.1. Concepto de institución

En relación al concepto de “institución” y las consecuencias de las divergencias entre los múltiples entendimientos, encontramos diferentes enfoques ilustrados a causa las diversas definiciones que aportan sobre la noción de “institución”.

Maggio y Powell (1991) advierten cómo los estudiosos políticos de la tradición teórica de la elección racional (o la teoría de los juegos), ven a las instituciones como marco de reglas, procedimientos y acuerdos, o prescripciones sobre lo requerido, prohibido, o permitido. Los economistas neo-institucionalistas ven a las instituciones como “regularidades en interacciones repetitivas”.

Los estudiosos de las organizaciones conciben a las instituciones como estructuras de gobierno; acuerdos sociales para minimizar los costos de transacción. Cuando nos movemos dentro de los enfoques del nuevo institucionalismo en el marco de la teoría organizacional, el término “institución” toma un significado diferente. Mientras que, en la economía, la política, etc. las instituciones son producto del diseño

Los acuerdos institucionales, restringen la conducta individual haciendo que algunas elecciones no estén disponibles, cerrando ciertos cursos de acción, y limitando ciertos patrones de asignación de recursos.

Economistas como Richard Nelson y Sydney Winter enfatizan el rol de las reglas, las normas y la cultura en el cambio organizacional, y ponen en duda la visión de que la competencia en el mercado asegura la selección de estructuras organizacionales y procesos eficaces.

Para los sociólogos organizacionales, los acuerdos institucionalizados son reproducidos porque los individuos normalmente no pueden ni siquiera concebir alternativas (o porque

las consideran no-realistas. Las instituciones no solo limitan las opciones, sino que establecen el criterio por el cual las personas descubren sus preferencias. En otras palabras, algunos de los límites más importantes son cognitivos.

Allí donde los economistas y los estudiosos políticos ofrecen explicaciones funcionales de los modos en que las instituciones representan soluciones eficaces a los problemas de gobernación, los sociólogos rechazan las explicaciones funcionales y se centran en los modos en que las instituciones complican y construyen los modos en los cuales son vistas las soluciones (Maggio & Powell, 1991).

Vargas (2008) introduce la idea de que a medida que han evolucionado los paradigmas de la ciencia a lo largo de la historia, se ha ido construyendo un marco teórico metodológico explicativo de la situación real de los fenómenos de la administración internacional de las organizaciones sujeto a esa evolución. El institucionalismo económico, fundado en las teorías puras de la racionalidad económica, el principio de agencia o los costes de transacción, mencionadas anteriormente, impulsaron el examen de la gestión organizativa internacional en un periodo en el que las actividades de las empresas multinacionales iban en aumento.

Este mismo autor expone que, durante el periodo de máxima expansión internacional de las empresas, surge el neo-institucionalismo con métodos históricos, sociológicos y de elección racional que definen los procesos de transformación institucional de la administración internacional. En este mismo ámbito, las reacciones a la evolución institucional se articulan a través del constructivismo, la crítica interpretativa y el posmodernismo.

Esta idea más tarde nos servirá para comprender el rol de las instituciones en la actualidad, y cómo el apoyo ofrecido por las mismas ha evolucionado para cubrir las necesidades más recientes de las distintas organizaciones.

Las teorías e ideas se vuelven populares o impopulares en diferentes momentos no porque sean más o menos verdaderas, sino porque los sistemas de valores que las sustentan son activados o inhibidos por procesos institucionales o ambientales (Hofstede, 1980:323). Desde el punto de vista de las principales teorías de gestión internacional, identificar las

mejores prácticas transferibles de forma predefinida y categórica con una civilización o cultura determinada es una cuestión difícil. (Vargas Hernández, 2008)

3.2. Proceso de internacionalización

En cuanto a los procesos de internacionalización, el nuevo contexto internacional requiere que las empresas desarrollen capacidades dinámicas que les permitan competir en los mercados actuales y futuros. Esta globalización sin precedente trae consigo una nueva reconceptualización de las relaciones económicas internacionales, donde las empresas y los empresarios, directivos o trabajadores son, en esencia, la fuente de la ventaja competitiva de las regiones y naciones. (Galán, Galende del Canto, & González Benito, 2000)

Estos autores explican que las empresas han de plantearse ciertas preguntas como parte del proceso de internacionalización, estas cuestiones son: ¿Por qué se globaliza una empresa? ¿Cómo se internacionaliza? ¿Y dónde realiza sus operaciones en otros países? A partir de las preguntas previas, podremos establecer una relación entre las respuestas de las mismas y sus procesos de internacionalización. Esto nos ayudará a entender qué factores afectaron más a la decisión de las diferentes compañías de internacionalizarse, qué variables dictan cómo se lleva a cabo la internacionalización; y qué variables influyen en la elección de un lugar específico para emprender operaciones internacionales.

Sin embargo, hay una escasez de teoría que ofrezca una respuesta significativa e integradora a estos problemas. Cada enfoque teórico se concentra en una o varias partes del problema sin ofrecer una comprensión global de la cuestión, a excepción de la visión ecléctica del mundo de Dunning. Existen varias teorías que analizan el proceso de internacionalización y sus factores. Salvo el enfoque ecléctico de Dunning, que tiene una perspectiva más amplia basada en la síntesis de las contribuciones anteriores, cada una se concentra en una o varias características parciales del fenómeno. Este conjunto de teorías puede dividirse en siete bloques doctrinales actuales, la teoría clásica; la teoría del ciclo de vida del producto, el modelo de Upsala, el paradigma de Porter, la teoría estratégica, la teoría de la internacionalización y el paradigma de Dunning. (Galán, Galende del Canto, & González Benito, 2000).

4. ANÁLISIS

En las secciones siguientes se intentará dar una explicación a la evolución del concepto de internacionalización, así como a los factores determinantes del proceso, este está repleto de diferentes impulsores e impedimentos en función de la industria a la que nos estemos refiriendo, el país de origen de las distintas compañías o incluso del apoyo otorgado a las mismas por las instituciones tanto públicas como privadas

4.1. Internacionalización

Desde el siglo XX, se ha producido un aumento significativo de la expansión al extranjero de las empresas (Ibeh, 2006). Welch y Luostarinen (1988) y Bell et al. (2004) describen la internacionalización como un "proceso de compromiso creciente con las operaciones en el extranjero" Musteen (2013) añade a esta definición la idea que de este compromiso irá condicionado en función de las oportunidades Debido a que la internacionalización se consideraba principalmente una influencia y una necesidad para las grandes empresas, las teorías dominantes de la época (ciclo de vida del producto, imperfección del mercado, internacionalización/coste de transacción y el paradigma ecléctico (Ibeh, 2006)) se centraron en las empresas multinacionales (EMN) e ignoraron en gran medida a las pequeñas y medianas empresas (PYME) (Ibeh, 2006; Cerrato, et al., 2016). Aun así, Zain y Ng (2006) consideran que la cuestión de la internacionalización es también una parte importante de las PYME.

Reconocidas empresas de consultoría como Bain & Corporate (Rigby, 2015) sugieren que, para cumplir eficazmente los objetivos de la empresa y, por tanto, con el objetivo más profundo de creación de valor, una empresa debe planificar de forma sistemática y estratégica (Grant, 2010). Esta planificación estratégica puede utilizarse para posicionar la empresa (mercado de productos, ámbito geográfico, ventaja competitiva) o para orientar el desarrollo futuro previsto (misión, visión, objetivos de rendimiento, directrices, modos de crecimiento) (Ibid, 2010).

Existen tres teorías de la internacionalización para las PYME: la internacionalización gradual, la teoría de las redes y la visión basada en los recursos (Ibeh, 2006). Además, se propone la adopción de métodos de internacionalización ampliamente estudiados, como el modelo de proceso de internacionalización de Uppsala, que emplea un proceso de internacionalización incremental (Johanson y Vahlne, 2009).

Aparte de las técnicas de internacionalización progresiva mencionadas anteriormente, en las últimas décadas ha crecido otro tipo de pymes como resultado de un entorno competitivo más global: las “*born global*” (Andre Machado, et al., 2016). Las empresas globales nacidas en el ámbito internacional obtienen su mayor fuente de ingresos gracias a su rápida globalización tras su creación. Este rápido desarrollo va en contra de la estrategia de internacionalización gradual indicada anteriormente y defendida por las ideologías dominantes. Dado que este estudio analiza la progresiva internacionalización de las empresas, se omiten las nacidas en un entorno global.

Según Twarowska y Kakol, en la actualidad, la internacionalización se lleva a cabo mediante mecanismos de entrada en el mercado como la exportación/importación, la concesión de licencias, las franquicias, las empresas conjuntas, las alianzas estratégicas y las inversiones directas, a diferencia del método gradual indicado en la literatura académica (2013). Ibeh (2006), por su parte, distingue entre importaciones directas e indirectas e incluye los contratos de gestión y llave en mano, así como la fabricación por contrato/subcontratación internacional, los acuerdos de cooperación industrial, las fusiones y adquisiciones y las filiales de propiedad total.

A raíz del análisis de estos autores, se hecha en falta una mención específica al papel de las diferentes instituciones tanto públicas como privadas, así como la importancia o condicionalidad del país de origen como factores determinantes en los procesos de internacionalización,

Se sugiere que las estrategias se elijan en función de los recursos de que disponga la empresa (De Chiara y Minguzzi, 2002). Las empresas conjuntas internacionales son adoptadas cada vez más por las PYME como su forma preferida de internacionalización (Lu & Beamish, 2006)

4.1.1. Impulsores y beneficios de la internacionalización

Según Zhand et al. (2016), los impulsores de la internacionalización de las PYME han despertado el interés de los investigadores en los últimos años. La globalización está impulsando la disponibilidad de posibilidades en los mercados internacionales, especialmente a través del progreso tecnológico (Silva, et al., 2014). Las principales causas de la internacionalización de una empresa son el aumento del crecimiento

(Twarowska & Kakol, 2013), el deseo de desarrollo o la formación de vínculos de redes sociales (OCDE, 2009).

El rápido aumento de la internacionalización de las empresas se basa en los cambios tecnológicos y de recursos organizativos en sus contextos externos, así como en el deseo de disminuir los costes y los riesgos mediante la diversificación de los mercados (Silva et al., 2014; OCDE, 2009; Ibeh, 2006).

Al entrar en nuevos mercados, también existe el motivo de proyectar mayores beneficios (Silva, et al., 2014). Este es el resultado de intentar cumplir objetivos corporativos específicos, así como el objetivo general de crear valor para el consumidor (Grant, 2010). La internacionalización también se ve impulsada por las dificultades de venta en el mercado nacional (Silva, et al., 2014; OCDE, 2009; De Chiara & Minguzzi, 2002), como ocurre en el caso de Singapur expuesto más adelante. En consecuencia, los estudios sobre las características de las pymes en materia de internacionalización descubrieron que la capacidad de innovación, la proactividad y la asunción de riesgos tenían un impacto favorable en el comportamiento (Zhang, et al., 2016).

Se considera necesario mencionar que, sin el apoyo de las diferentes instituciones, muchas de estas pequeñas y medianas empresas no contarían con los recursos o incluso formación necesaria para expandirse en el extranjero.

Las asociaciones empresariales, se pueden identificar beneficios como la eficiencia, la optimización de los procesos y la comunicación, la resolución de las diferencias culturales y la generación de oportunidades para la formación (Silva, et al., 2014).

4.1.2. Barreras a la internacionalización

Además de las causas de la internacionalización, también existen multitud de impedimentos que dificultan el proceso. Según una investigación de la OCDE (2009), los diez principales obstáculos a la internacionalización de las PYME (véase la tabla 2) incluyen, entre otros, la falta de capital financiero y de oportunidades, la información inadecuada y la dificultad para contactar con los clientes en el extranjero.

Tabla 2.: Barreras a la internacionalización de las PYME

Rango - factor ponderado	Barreras
1	Escasez de capital circulante para financiar las exportaciones
2	Identificar las oportunidades de negocio en el extranjero
3	Información limitada para localizar/analizar los mercados
4	Imposibilidad de contactar con clientes potenciales en el extranjero
5	Obtener una representación extranjera fiable
6	Falta de tiempo de los directivos para ocuparse de la internacionalización
7	Personal inadecuado y/o sin formación para la internacionalización
8	Dificultad para igualar los precios de la competencia
9	Falta de ayudas/incentivos del gobierno local
10	Costes excesivos de transporte

Fuente: OECD, 2009

Además, en el caso de la internacionalización de las PYME, las normas sociales, una cultura resistente al cambio, el comportamiento centralizado o las variables específicas del país podrían obstaculizar el proceso (Fayos Gardo et al., 2015; Silva et al., 2014; De Chiara & Minguzzi, 2002). Conjuntamente, la falta de recursos (Silva et al., 2014), sobre todo financieros (Fayos Gardo et al., 2015), y de capacidades (De Chiara & Minguzzi, 2002), las dificultades de comunicación (Silva et al., 2014) o la falta de reputación y reconocimiento pueden obstaculizar el lanzamiento de productos en el extranjero (Zhang, et al., 2016).

Las limitaciones gubernamentales, las deseconomías de escala y el límite en la especialización de habilidades también revelan una barrera para las PYME en el mercado mundial (Fayos Gardo, et al., 2015; De Chiara & Minguzzi, 2002).

Por último, la competitividad del entorno es un impedimento clave para la globalización (Fayos Gardo, et al., 2015). Brasil y Singapur, son claros ejemplos de como la competitividad crea entornos favorables para el desarrollo de las empresas, sus casos concretos se desarrollan más adelante. Twarowska y Kakol (2013) destacan que hay dos elementos que pueden ayudar a evitar los posibles obstáculos. En primer lugar, todas las partes deben beneficiarse por igual de la transacción, y deben comunicarse bien teniendo en cuenta las variaciones culturales (Twarowska & Kakol, 2013). Las diferencias culturales ya se han estudiado desde diversas perspectivas, como la distinción entre tipos (Hofstede & Hofstede, 2005; Hofstede Center, sin fecha; Lewis, 2006), características (Lewis, 2006), prácticas (Hofstede Center, sin fecha; Hofstede & Hofstede, 2005), influencias (Trompenaars & Hampden Turner, 2009) y retos (Ibid, 2009).

Leonidou (1995) clasifica los impedimentos a la internacionalización de las PYME en cuatro categorías: cuestiones internas-nacionales, internas-externas, externas-nacionales y externas-externas.

Este análisis se focaliza en los impulsores e impedimentos internas-externas e internas-nacionales, en la medida en la que se centra en la influencia del país de origen y las instituciones de ese mismo país en la relación entre internacionalización y rendimiento

4.1. Necesidades de las PYME

El proceso de planificación estratégica descrito por Rigby (2015) comprende fases para un desarrollo empresarial eficaz. Mientras que algunas fases están puramente vinculadas a la organización de la empresa, otras evalúan las exigencias de la firma para un proceso de internacionalización exitoso, afirma. (Mercedes, 2017). Esto implica la exploración de nuevos mercados y segmentos de consumidores, la recopilación de información sobre normas y políticas, la asignación de recursos y la posibilidad de realizar movimientos rápidos cuando cambia el entorno exterior (Rigby, 2015).

Según Musteen et al. (2013), el reconocimiento y el aprovechamiento de las oportunidades son componentes críticos de una internacionalización eficaz. La iniciativa empresarial internacional se refiere al fenómeno de las empresas que encuentran e investigan las posibilidades del mercado exterior (Zhang, et al., 2016; Musteen, et al., 2013). Además, cuando las empresas cuentan con los conocimientos adecuados sobre el

mercado exterior, las dificultades asociadas a la internacionalización disminuyen (Musteen, et al., 2013).

La investigación existente explora la idea de qué servicios de apoyo deseaban y/o necesitaban los clientes. Cuando las empresas se internacionalizan, deben superar los cambios organizativos y evitar los peligros (Fayos Gardo, et al., 2015).

Mercedés (2017) realizó un estudio en el cual concluyó que, las PYME que operan en más de cuatro países eligieron paquetes específicos (personalizados, a medida) y, en particular, servicios que ayudan al desarrollo de oportunidades: innovación, contramarcha, promoción, ventas, intermediación, selección de clientes y análisis de mercado (De Chiara y Minguzzi, 2002).

Por otro lado, las empresas con un mercado operativo limitado están más interesadas en paquetes estandarizados que gestionen tareas cotidianas como la gestión del crédito, la contabilidad y la logística (De Chiara y Minguzzi, 2002).

También, se establece una diferencia entre las empresas que compiten en precio y las que compiten en calidad. Mientras que las primeras buscan servicios estandarizados para mejorar la eficiencia o los recursos, las segundas buscan distinguirse de sus rivales (De Chiara & Minguzzi, 2002).

4.2. Servicios y proveedores de apoyo institucional

Al utilizar los servicios de los facilitadores de la asistencia a la internacionalización, las PYME pueden maximizar las posibilidades en cuanto a las variables específicas del país, al tiempo que aumentan sus competencias (De Chiara y Minguzzi, 2002). Según una encuesta realizada por BUSINESSSEUROPE (2011), las PYME consideran que el apoyo público a la internacionalización es fundamental en la eliminación de barreras, el suministro de conocimientos, la facilidad de colaboración, el seguro de financiación y la identificación de servicios de apoyo creíbles (Mercedés, 2017).

Además, De Chiara y Minguzzi (2002) animan a las PYME interesadas en la internacionalización a contratar un paquete completo que incluya asesoramiento sobre la planificación estratégica de la internacionalización.

Valikangas y Lehtinen (1994) crearon tres criterios de diferenciación de los paquetes de actividades de apoyo. Los servicios generales son uniformes por definición, los servicios especializados requieren cambios únicos y los servicios personalizados incluyen un paquete adaptado a la empresa. Estos paquetes son ofertados tanto por empresas privadas como por las instituciones.

La tabla 3 que se muestra a continuación, muestra una clasificación de las operaciones empresariales necesarias categorizadas por medio de los paquetes de apoyo realizada por De Chiara y Minguzzi (2002)

Tabla3. Clasificación de servicios

Servicios Estandarizados	Servicios Personalizados	Servicios cuyo efecto no siempre es uniformemente definible
Administración	Análisis de mercado	Logística y distribución
Financiación, crédito en condiciones ventajosas	Identificación y selección de clientes	Intermediación en ventas
Gestión, solvencia crediticia	Promoción	
	Innovación en los envases y contrapartida	

Fuente: De Chiara & Minguzzi, 2002

Muchos de estos procedimientos comerciales deben ser reproducidos total o parcialmente para diferentes mercados, lo que hace necesario el desarrollo y el uso de plataformas electrónicas de colaboración (Silva, et al., 2014). Estas son especialmente útiles para optimizar los recursos, los procesos y la comunicación, lo que conlleva una mejora de los resultados financieros, de marketing y operativos, así como un aumento de la productividad, la rentabilidad y la cuota de mercado.

¿Quién ofrece esta ayuda? Existen varias vías para que las PYME obtengan asistencia en el proceso de internacionalización. Para empezar, hay grupos de asistencia pública, como las cámaras de comercio y los grupos sectoriales, entre los que elegir, así como empresas privadas (Fayos Gardo, et al., 2015; OCDE, 2009). Además, existe una distinción entre

la ayuda de los gobiernos de los Estados, la ayuda a nivel de las empresas o la ayuda otorgada por diferentes organismos como puede ser la ayuda a nivel de la UE.

Mientras que los gobiernos nacionales proporcionan ayuda a través de las agencias de apoyo y promoción del comercio, así como de los ministerios centrados en la internacionalización, en el plano empresarial, las organizaciones empresariales, las cámaras bilaterales, las federaciones nacionales o regionales de la industria y la patronal, y las federaciones sectoriales de los Estados, son las que ofrecen el apoyo, la UE proporciona asistencia a través de la Comisión Europea y el Servicio Europeo de Acción Exterior (BUSINESSEUROPE, 2011).

Además, los Recursos Europeos Conjuntos para las Micro y Medianas Empresas (JEREMIE) de la Comisión Europea son un ejemplo de proveedor de ayuda para las PYME interesadas en la internacionalización (OCDE, 2009).

Las redes son otro tipo de proveedor de apoyo a la internacionalización (Musteen et al., 2013). Como se ha mencionado anteriormente, otras empresas también pueden servir como proveedores de apoyo a través de asociaciones estratégicas como las empresas conjuntas internacionales (Lu y Beamish, 2006).

Estas colaboraciones son especialmente exitosas cuando los métodos y objetivos de las partes son comparables (Silva, et al., 2014). El apoyo también puede prestarse a escala global a través de las tecnologías de colaboración electrónica (Silva, et al., 2014).

Fayos Gardo et al. (2015) animan a los proveedores de ayuda a utilizar un enfoque de marketing para atraer a los consumidores, determinando primero sus necesidades y dando después asistencia o soluciones. Estableciendo la estrategia a seguir por las instituciones

Estos mismo autores, continúan diciendo que, del mismo modo que para un proyecto de consultoría, para la elaboración de este tipo de proyectos, se requiere que los colaboradores, en nuestro caso de estudio, las instituciones, conozcan a fondo la empresa del cliente, incluyendo el perfil del consumidor, sus necesidades y su aplicación, así como un plan personalizado.

Aunque emplear la asistencia de los grupos de apoyo tiene la ventaja de estimular el crecimiento de las empresas, las normas parecen tener un impacto asfixiante. Dado que

estas normas cambian continuamente como resultado de la política de globalización, es fundamental que los grupos de apoyo sean extremadamente adaptables para desarrollar estrategias de asistencia a la internacionalización eficaces y prácticas (Fayos Gardo, et al., 2015).

4.3. Estudio de la evidencia

Marano, Arregle, Hitt, Spadafora, y Essen (2016) realizan un estudio empírico con el objetivo de demostrar la relación entre el desempeño y la internacionalización e identificar y comprender todos aquellos factores influyentes en esta relación, aspiran obtener resultados concluyentes a esta cuestión, dado que los estudios previos no llegan a un acuerdo sobre la relación entre ambos temas. Para ello, y con el fin de desarrollar una evaluación empírica sistemática de los factores a nivel de empresa, industria, país de origen y país anfitrión que impulsan la relación entre internacionalización y desempeño, realizan un estudio meta-analítico siguiendo las pautas metodológicas establecidas (por ejemplo, Buckley, Devinney, & Tang, 2013). En nuestro caso, nos centraremos en las conclusiones obtenidas acerca de la influencia del país de origen de las diferentes compañías, derivando este estudio en la influencia no solo del país sino también de la instituciones del mismo.

La tabla 4, elaborada por Marano, Arregle, Hitt, Spadafora, y Essen (2016) ofrece una idea de la variación en la distribución del tamaño del efecto al dividir la muestra total en sub-muestras específicas de cada país. Una estimación formal de HiLMMA (Raudenbush y Bryk, 2002), en la que los tamaños de los efectos se anidan en las naciones, revela que los efectos del país de origen representan entre el 12 y el 22% de la variación en la distribución del tamaño del efecto.

Un examen superficial de estos datos de la muestra subdividida por países revela que el nivel de análisis del país de origen explica una cantidad sustancial de varianza. En primer lugar, en ambos análisis, hay naciones en las que la internacionalización tiene un impacto negativo estadísticamente significativo en los resultados empresariales (Kenia y Finlandia).

En segundo lugar, la conexión de enfoque es estadísticamente insignificante en 14 países, incluidos los desarrollados y los emergentes (Australia, Canadá, España, Hong Kong,

Hungría, Indonesia, Japón, Malasia, Países Bajos, Nueva Zelanda, Pakistán, Taiwán, Turquía y Uruguay). La internacionalización dio lugar a beneficios de rendimiento estadísticamente significativos en los estudios HOMA basados en r o en $r_{xy.z}$ en un tercer grupo de naciones (China, Francia, Alemania, Grecia, India, Italia, Rusia, Suecia y Estados Unidos).

Por último, la conexión focalizada es estadísticamente significativa en ambos análisis en 7 naciones (Brasil, Finlandia, Singapur, Eslovenia, Corea del Sur, Suiza y Reino Unido) y varía entre valores positivos modestos y grandes. En resumen, los resultados sugieren que la fuerza de la conexión focalizada cambia entre los entornos, lo que motiva la realización de nuevas investigaciones sobre los efectos moderadores institucionales del país de origen.

Por estos motivos, se ha decidido estudiar cuales son las instituciones o motivos que hacen esa conexión estadísticamente significativa posible en algunos último grupo de países. Centrándose en Brasil y Singapur como casos de estudio en la generación de los entornos necesarios para la creación y el desarrollo de las empresas. Estos dos países han obtenido una relación estadística igual, por lo que será conveniente estudiar qué es lo que ofrecen estos países a las empresas y la forma en la que se lo ofrecen ya que no será lo mismo una ayuda financiera que un desarrollo de un plan estratégico o incluso la formación a los empleados de la misma.

Tabla 4. Resultados Meta-analíticos de Tipo Hedges y Olkin por Países

Country	Pearson product-moment correlation (r)						Partial linear correlation coefficient ($r_{xy.z}$)					
	k	N	M	SE	Q test	I^2	k	N	M	SE	Q test	I^2
Australia	6	1,583	0.04	0.05	15.50	0.68						
Brazil	2	424	0.14**	0.05	0.09	0.00	4	2,900	0.09**	0.02	1.50	0.00
Canada	1	167	0.09				44	11,169	0.01	0.02	147.16	0.71
Mainland China	21	395,257	0.01	0.02	145.28	0.86	40	418,253	0.05**	0.01	417.43	0.91
Finland	2	434	0.35**	0.11	4.72	0.79						
France	2	3,014	0.12	0.20	61.36	0.98	12	7,856	0.09**	0.03	67.84	0.84
Germany	12	15,250	0.08**	0.03	104.99	0.90	40	49,764	-0.02	0.03	1,807.76	0.98
Greece	1	763	0.06				3	2,289	0.21**	0.07	22.14	0.91
Hong Kong	2	162	-0.03	0.13	2.44	0.59						
Hungary	1	135	-0.02									
India	36	121,983	0.06**	0.01	854.42	0.96	61	158,910	0.00	0.01	319.76	0.81
Indonesia	2	319	-0.03	0.12	1.73	0.42	3	873	-0.00	0.05	3.67	0.46
Italy	7	3,549	0.01	0.05	52.06	0.88	26	27,204	0.05**	0.01	20.37	0.00
Japan	53	200,140	0.01	0.02	3,110.32	0.98	57	71,163	-0.02	0.04	6,977.19	0.99
Kenya							2	108	-0.29**	0.12	1.42	0.30
Malaysia	6	6,117	0.03	0.04	28.89	0.83	9	8,084	-0.07	0.04	82.93	0.90
Mexico	1	850	0.01				7	4,722	-0.04**	0.02	7.00	0.14
Netherlands	3	2,182	-0.07	0.09	34.40	0.94	12	10,525	0.01	0.02	65.14	0.83
New Zealand	2	410	-0.04	0.05	0.60	0.00	5	866	0.00	0.03	0.09	0.00
Pakistan							1	826	0.02			
Russia							13	42,835	0.02**	0.00	6.24	0.00
Singapore	8	3,620	0.14**	0.04	26.24	0.73	4	1,993	0.10**	0.04	9.61	0.69
Slovenia	5	1,675	0.15**	0.04	9.66	0.59	5	1,675	0.07**	0.02	1.69	0.00
South Korea	39	61,996	0.03**	0.01	405.05	0.91	40	88,030	0.01**	0.01	96.24	0.59
Spain	9	10,583	0.08	0.06	83.16	0.90	1	374	0.03			
Sweden	5	810	0.09	0.06	12.43	0.68	10	2,676	0.09**	0.02	6.23	0.00
Switzerland	5	2,876	0.06**	0.03	6.07	0.34	1	696	0.11			
Taiwan	37	42,540	0.01	0.03	875.76	0.96	35	37,737	0.00	0.02	300.51	0.89
Turkey							16	3,200	0.01	0.02	7.64	0.00
United Kingdom	17	25,899	0.11**	0.04	611.84	0.97	42	38,006	0.06**	0.01	140.19	0.71
United States	209	466,263	0.09**	0.01	3,338.00	0.94	322	922,784	0.01	0.01	9,779.86	0.97
Uruguay							1	291	0.18			
Multiple	146	189,454	0.07**	0.01	3,809.05	0.96	374	660,963	0.03**	0.00	3,922.67	0.90

Note: M = mean effect sizes; k = number of effect sizes; N = total sample size; SE = the standard error of mean correlation; Q = Cochran's homogeneity test statistic; I^2 = scale-free index of heterogeneity. ** $p < .05$.

Fuente: Marano et al. (2016)

4.3.1. Brasil

La OCDE, entre finales de 2018 y 2019 realizó un informe sobre la política de PYMES y emprendimiento Brasileño, este fue un importante periodo de transición para Brasil, debido a la elección de un nuevo gobierno en octubre de 2018 y a la creación de un nuevo y ampliado Ministerio de Economía en enero de 2019, que fusionó las funciones de cuatro ministerios anteriores.

Brasil, con 210.147.000 habitantes, es uno de los países más habitados del mundo, con 25 personas por kilómetro cuadrado. Brasil es la duodécima economía del mundo en términos de PIB. Su deuda nacional fue de 1.243.272 millones de euros en 2020, lo que supone el 98,94% del PIB y Tiene una deuda per cápita de 5.916 euros por habitante.

Entre 2003 y 2014, el crecimiento económico y social de Brasil sacó a 29 millones de personas de la pobreza, y la desigualdad se redujo considerablemente (el coeficiente de Gini bajó 6,6 puntos porcentuales en el mismo periodo, de 58,1 a 51,5). (Banco Mundial , 2021)

Las empresas brasileñas han alcanzado tal grado de competitividad, factor determinante en el proceso, que su nombre es conocido más allá de sus fronteras. Los productos manufacturados y los servicios de las empresas brasileñas están ganando reconocimiento internacional. En consecuencia, la inserción mundial de estas empresas contribuye al crecimiento global al fomentar las transacciones transnacionales y la formación de relaciones económicas clave. La presencia de empresas brasileñas en el extranjero también contribuye a la competitividad en el mercado nacional y facilita el reposicionamiento de otras empresas en el ámbito mundial. La creación de capital y de puestos de trabajo se está generalizando a nivel mundial. (Banco de Desarrollo de Brasil, 2019)

El informe elaborado por la OCDE evalúa los principales puntos fuertes y débiles de las políticas brasileñas en materia de pymes y emprendimiento y ofrece recomendaciones políticas para ayudar a abordar los desafíos existentes. Incluye capítulos sobre los principales factores influyentes en la internacionalización y desarrollo de las empresas en el país, como son el rendimiento de las PYMES y la dinámica empresarial, el entorno empresarial, la gobernanza de la política de PYMES y emprendimiento, los programas federales de PYMES y emprendimiento, el apoyo a las exportaciones, el ecosistema innovador de start-ups y la dimensión local de la política de PYMES y emprendimiento en Brasil.

Las principales conclusiones de este informe fueron, en un primer lugar, la necesidad de refuerzo de la productividad de las PYME y el espíritu empresarial orientado al

crecimiento. En los últimos 15 años, los niveles de productividad laboral en Brasil y en la zona de la OCDE han sido divergentes; desde la perspectiva del tamaño de las empresas, las diferencias de productividad entre las PYME y las grandes empresas son mayores en Brasil que en la región de la OCDE, sobre todo en la industria. La escasa productividad de las PYME se debe, entre otras cosas, a la escasa innovación y propensión a la exportación de las PYME brasileñas. La propiedad de las empresas y la creación de empresas están muy extendidas, pero escasea el espíritu empresarial orientado al crecimiento, tanto en forma de creación de empresas de alto crecimiento como de desarrollo empresarial. (OCDE, 2019).

En segundo lugar, Existen varios problemas en el tejido empresarial brasileño, y muchos de ellos se están tratando. El clima empresarial ofrece ciertas dificultades para las PYME. Brasil no está adecuadamente conectado con el comercio mundial, lo que es necesario para la participación de las PYME en las cadenas de suministro globales; las leyes empresariales son a menudo onerosas; y las condiciones del mercado de crédito son difíciles, como lo demuestran los altos tipos de interés y los cortos plazos de los préstamos. No obstante, el gobierno federal ha introducido importantes cambios políticos en cada uno de estos sectores. Se han suavizado los criterios de contenido local en la política comercial, y se acaba de alcanzar un importante acuerdo de libre comercio entre el Mercosur y la UE.

Durante muchos años, se ha realizado un importante esfuerzo para armonizar las normas federales, estatales y locales, sobre todo a través del proyecto REDESIM. Además, el Banco Central ha reforzado la competencia en el mercado crediticio facilitando la entrada y el desarrollo de organizaciones financieras más pequeñas, como las cooperativas de crédito. Brasil también cuenta con dos importantes regímenes fiscales y normativos favorables para las PYME: el Simples Nacional y el Micro Emprendedor Individual (MEI). El Simples Nacional es la principal política federal para las PYME, ya que el 65% de las empresas brasileñas operan bajo este sistema, que representa una cuarta parte de todas las exenciones fiscales federales. El MEI, que es bastante más pequeño que el Simples Nacional, se dirige principalmente a los autónomos. Ambas medidas han contribuido a la formalización y supervivencia de las micro y pequeñas empresas. Algunos aspectos de ambas podrían modificarse como parte de una revisión fiscal más amplia del sistema de impuestos sobre sociedades.

En tercer lugar, las micro y pequeñas empresas cuentan con un trato preferencial por parte de la Constitución Federal de Brasil. En cuarto lugar, Brasil cuenta con una gran cantidad de programas específicos orientados a las PYME, algunos de los cuales son escalables.

La principal arma política directa del gobierno federal para fomentar el desarrollo de las PYMES son las subvenciones públicas a los préstamos. Entre 2016 y 2018, la proporción de préstamos corporativos otorgados a las pymes por el BNDES (el mayor banco público de desarrollo de Brasil) creció del 30,6% al 46,8% del total. Las garantías de préstamos, en cambio, son mucho menos frecuentes.

A pesar de que Brasil cuenta con numerosas y eficaces iniciativas de innovación (por ejemplo, *Brasil Mais Produtivo* y FINEP Conecta), la mayor parte del gasto en políticas de innovación se destina a las grandes empresas a través de dos grandes planes gubernamentales de crédito fiscal para I+D.

Por último, se considera fundamental comprender el entorno que Brasil ofrece a estas empresas, es decir, el hecho de que el ecosistema de las start-ups brasileñas está compuesto por numerosas entidades públicas, semipúblicas y privadas que colaboran eficazmente. En el lado positivo, Brasil cuenta con una red sólida y eficaz de incubadoras y aceleradoras de empresas, y hay varias iniciativas prometedoras de innovación abierta que conectan a las empresas de nueva creación y a las pequeñas empresas con las grandes compañías que necesitan soluciones tecnológicas concretas.

Banco de Desarrollo de Brasil (BNDES)

Una de las principales instituciones que colaboran en el proceso de internacionalización de las diferentes compañías brasileñas es el BNDES, como principal promotor del desarrollo, este cuenta con una línea específica para la internacionalización de las empresas brasileñas. Persigue incentivar la inserción y el fortalecimiento de las empresas en el mercado internacional, apoyando inversiones o proyectos a realizar en el exterior.

Además de prestar asistencia financiera a las exportaciones de productos brasileños, el BNDES ayuda a las empresas en su inserción internacional, buscando posibilidades y apoyando la estructura de los emprendimientos de las organizaciones fuera de Brasil.

El BNDES ayuda a las empresas a internacionalizarse financiando o ampliando su capital mediante la suscripción de bonos y valores.

Las inversiones subvencionables incluyen las relacionadas con la construcción de nuevas sucursales, la adquisición, ampliación o modernización de plantas instaladas y las inversiones de capital, así como las necesidades de capital de trabajo (que se determinarán durante el estudio), si están vinculadas con estas inversiones. (Banco de Desarrollo de Brasil)

Apex-Brasil

La Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Apex-Brasil) tiene como objetivo la promoción de las exportaciones de bienes y servicios brasileños al resto del mundo con el fin de atraer la inversión extranjera directa, la agencia trabaja conjuntamente con el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior de Brasil. Según la propia agencia, su misión es “desarrollar la competitividad de las empresas brasileñas a través de la promoción de la internacionalización de sus negocios y la atracción de IED” (Centro de Comercio Internacional, 2016)

Para lograr este objetivo, Apex-Brasil ha reestructurado su cadena de valor para que las empresas que reciben su asistencia a través de los servicios prestados puedan mejorar la madurez de sus exportaciones y, en consecuencia, su competitividad en el mercado global.

Tras la realización de una encuesta a más de 2.000 empresas la organización pudo probar su suposición acerca de los distintos niveles de madurez de las empresas y las diferencias entre sus necesidades. Tras los resultados de la encuesta, la agencia concluyó en que según el nivel de madurez que posea la empresa, su ciclo de internacionalización se podrá dividir en tres fases, en un primer lugar encontramos la inserción internacional, este será el primer paso para compañías que aún no exportan sus productos o se encuentran en los procesos iniciales, estas necesitarán desarrollar sus competencias de tal forma que les permita realizar un buen análisis de los mercados en los que deseen introducirse y mejorar sus capacidades de gestión en áreas de tesorería o procesos de producción antes de comenzar con la exportación de sus productos; en segundo lugar, la consolidación en los mercados internacionales, las compañías que encontramos en esta fase destacan por

contar con un cierto nivel de éxito en sus exportaciones, aún así, deberán establecer una estrategia internacional fuerte y que aumente sus exportaciones; y finalmente, la expansión de las operaciones internacionales, en esta última fase las empresas deberán buscar nuevos modos de entrada a los diferentes mercados. (Centro de Comercio Internacional, 2016)

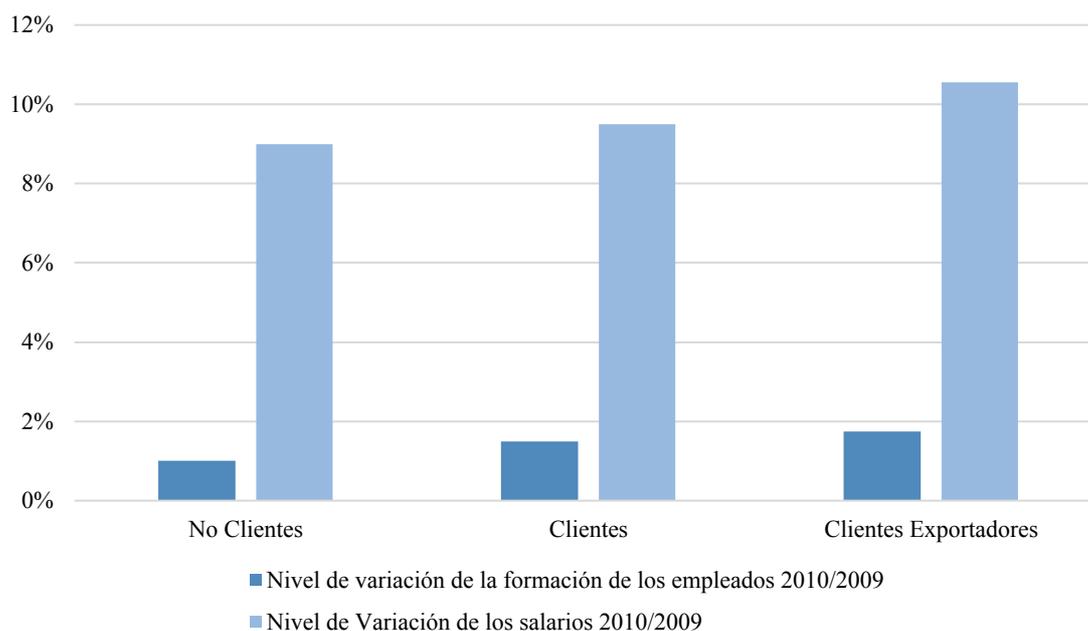
Con el fin de responder a las necesidades de las empresas, así como necesidades de gestión en el marco del ciclo de internacionalización, Apex-Brasil ofrece diferentes servicios como son: análisis e información sobre el mercado, formación empresarial, estrategias de internacionalización, promoción de la imagen y los negocios y atracción de las inversiones extranjeras. El fin último de la cadena de valor generada por esta agencia será “ayudar a las compañías para lograr ventajas competitivas y exportaciones sostenibles, y así, aumentar el nivel de la competitividad internacional y se consigue un impacto positivo tanto en el país como en la compañía.” (Ibid, 2016)

Según la expresidenta de Apex-Brasil, Ana Paula Repezza, las empresas, con el fin de convertirse en una empresa competitiva en los nuevos mercados, deberán, en primer lugar, ampliar sus conocimientos acerca de las oportunidades del mercado modificando sus métodos de gestión para cumplir los objetivos estratégicos, gestionando los recursos para que sus productos o servicios se lancen adecuadamente al mercado objetivo, formulando propuestas y realizando transacciones comerciales. “Los cambios permiten a las compañías ser más conscientes de los mercados y los cambios de conducta necesarios para mejorar las prácticas de gestión, y ello puede ayudarlas a emprender mejores negocios a nivel internacional.” (Repezza, 2016).

Es importante que tanto las empresas como este tipo de agencias tengan una imagen real del apoyo ofrecido, no sólo en relación a los recursos prestados sino también del impacto generado por este tipo de colaboraciones. Para ello, la Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones, con la ayuda del departamento de Fortalecimiento de las instituciones de Apoyo al Comercio del CCI (Centro de Comercio Internacional), ha previsto un sistema de análisis del impacto. Se combinaron las bases de datos estadísticos del gobierno brasileño y la base de datos de gestión de relaciones de Apex-clientes de Brasil para identificar el impacto de Apex-servicios de Brasil en los clientes. Esto les ha permitido desarrollar indicadores, como el que se ve en la figura 1, que pueden utilizarse para comparar los niveles de ingresos y de educación entre las empresas que obtienen

financiación de Apex-Brasil y las que no. Según este gráfico, las empresas apoyadas por Apex-Brasil emplean a personas con mayores niveles de formación y salario. Además, en el grupo apoyado por Apex-Brasil, las empresas exportadoras tienen un mejor nivel de formación y salarios que las que aún no han exportado. (Centro de Comercio Internacional, 2016)

Figura 1. Comparación de los niveles de formación y de salarios entre las compañías que cuentan con el apoyo de Apex-Brasil y las que no.



Fuente: Unidad de Planificación Apex-Brasil

Estos resultados apoyan las ideas del ciclo de internacionalización propuestas por Apex-Brasil y las teorías clásicas de la internacionalización mencionadas en secciones anteriores de este trabajo, las empresas más calificadas obtienen mejores resultados en los mercados extranjeros, lo que conduce a la mejora de las capacidades internas de la empresa.

De acuerdo con las ideas propuestas por estas teorías, la cadena de valor de Apex-Brasil se esfuerza por construir estas capacidades con el fin de aumentar la competitividad de las empresas brasileñas en los mercados del exterior. Apex-Brasil logra promover el desarrollo de estas empresas a través del apoyo a la formación y la mejora continua de una mano de obra competente y bien gestionada, apoyando la adopción de prácticas de gestión particulares y esenciales y la inclusión de características que diferencien los productos y servicios brasileños, no sólo el precio. A largo plazo, esto impulsará

considerablemente la competitividad mundial de las empresas brasileñas, al tiempo que aumentará la generación de riqueza del país. (Repezza, 2016)

Todo esto no sería posible sin la colaboración de otras agencias que ayuden a la coordinación de todos los proyectos, estas agencias colaboradoras son: el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento, el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social, mencionado anteriormente, la Secretaría Ejecutiva del Programa de Alianzas de Inversiones, la Confederación Nacional de la Industria, la Confederación Brasileña de Agricultura y Ganadería, el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, la Asociación de Comercio Exterior de Brasil y la Cámara de Comercio Exterior. (Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2021)

4.3.2. Singapur

Según el Banco Mundial, Singapur es una economía de altos ingresos, en 2017 su renta nacional bruta fue de 54.530 dólares per cápita. El país ofrece uno de los entornos normativos más favorables a los negocios para los empresarios locales y se encuentra entre las economías más competitivas del mundo.

Tras la independencia, Singapur experimentó rápidamente un cambio en su economía, logró posicionarse como una economía de altos ingresos desde una posición como país de bajos ingresos. El crecimiento de la ciudad-estado ha sido uno de los más altos del mundo, con una media del 7,7% desde la independencia y un 9,2% en los primeros 25 años. (Banco Mundial, 2019)

El sector manufacturero se convirtió en el principal motor del crecimiento, ya que la rápida industrialización de la década de 1960 aceleró la trayectoria económica de la nación insular. Singapur alcanzó el pleno empleo a principios de los años setenta y, una década después, se unió a la RAE de Hong Kong, a la República de Corea y a Taiwán como economía emergente de industrialización en Asia. La economía de alto valor añadido de Singapur sigue basándose en la industria y los servicios.

El PIB de Singapur creció a una tasa anual del 3,2% en 2018. La industria manufacturera de alto valor añadido, sobre todo en los sectores de la electrónica y la ingeniería de

precisión, es el principal motor de desarrollo. El sector de los servicios, especialmente las industrias de la tecnología y las comunicaciones, creció un 6,0% interanual, al igual que los sectores financiero y de seguros, que aumentaron un 5,9% interanual. Se espera que el crecimiento económico se modere en 2019, y el gobierno prevé una horquilla del 1,5% al 3,5%, proyectando que la tasa se sitúe ligeramente por debajo de la mitad de la horquilla prevista.

Las principales instituciones que colaboran en los procesos de internacionalización de las empresas

Asia Infrastructure Exchange

Singapur creó en 2017 el centro de financiación regional "Asia's Infrastructure Exchange", "un lugar en el que la demanda y la oferta de infraestructuras pueden (De Chiara & Minguzzi, 2002; BUSINESSEUROPE, 2011; Andre Machado, Meucci Nique, & Bentancur Fehse, 2016) encontrarse, en el que se pueden obtener conocimientos y financiación en materia de infraestructuras y en el que se pueden abordar las necesidades de éstas." (Heng, 2016)

La agencia creada por *Enterprise Singapore* y la Autoridad Monetaria de Singapur (MAS) reconoce en el país una gran oportunidad para la creación y desarrollo de empresas. Singapur cuenta con un ecosistema bien establecido de organizaciones del sector público y del sector privado, incluyendo promotores, empresas de ingeniería, adquisición y construcción, empresas de servicios profesionales, instituciones financieras y bancos multilaterales de desarrollo. Muchos bancos multinacionales especializados en la financiación de proyectos y en la consultoría tienen su sede en Asia-Pacífico en Singapur: alrededor del 60% de las transacciones de financiación de proyectos en el Sudeste Asiático son impulsadas por bancos con sede en el país asiático. Singapur, al ser el mayor centro de cambio de divisas de Asia, puede ofrecer una variada selección de opciones de cobertura de divisas y tipos de interés para satisfacer una gran variedad de requisitos de los proyectos. (Infrastructure Asia, 2021)

El país cuenta con una fuerte industria de gestión de activos y mercado de capitales. Singapur, al ser una puerta de entrada a Asia, tiene un entorno próspero para la obtención de capital, la realización de acuerdos y la adquisición de talento. Tenemos un número

creciente de gestores de fondos de infraestructuras e inversores institucionales interesados en las posibilidades de inversión en infraestructuras en Asia Pacífico. Del mismo modo, cuenta con una gran cantidad de empresas aseguradoras especializadas que ofrecen seguros de riesgo político, de crédito e incluso de energía para ayudar a los interesados en el proyecto a gestionar los riesgos (Ibid, 2021).

La organización ofrece soluciones corporativas e institucionales adecuadas a cada sub-segmento de infraestructuras específico, acelerando las posibilidades de desarrollo, financiación y ejecución de los proyectos y así satisfacer las crecientes demandas de la región. Gracias a este apoyo a las empresas pueden comenzar procesos de internacionalización de forma eficiente. La organización es un punto de encuentro entre los gobiernos regionales, empresas y bancos multilaterales de desarrollo con organizaciones expertas en sus respectivos sectores.

En definitiva, este organismo ofrece tres servicios principales, un primer servicio de conectividad, en cuanto que pone en contacto a los gobiernos asiáticos con empresas expertas de diferentes industrias con el fin de ofrecer un apoyo que satisfaga las necesidades específicas de cada proyecto; el segundo tipo de servicio ofertado es de formación de las capacidades, en cuanto que hacen uso de la experiencia de terceros para ayudar a sus inversores a satisfacer las faltas de conocimiento y aumentar así, su capacidad de desarrollo, financiación y ejecución de proyectos; por último, ofrecen un servicio de consultoría a las diferentes corporaciones interesadas.

Enterprise Singapur

El presidente de Enterprise Singapur (ESG), agencia que surge de la fusión de las que eran dos importantes agencias gubernamentales, explica como gracias a esta unificación las empresas locales podrán contar con un mayor apoyo para su expansión al extranjero, entendiendo innovación e internacionalización como "una sola conversación", en lugar de dos conceptos separados. Esta idea proviene de la realidad del tamaño del mercado de Singapur, se trata de un mercado relativamente pequeño por lo que la internacionalización será esencial para el crecimiento, de igual forma, Singapur esto provoca altos niveles de competitividad, creando un entorno que promueve la innovación. (Heng, 2016)

Singapur ocupa el primer lugar del mundo en desarrollo de capital humano en el Índice de Capital Humano 2017 del Banco Mundial. Esto indica que una niña nacida hoy en Singapur será un 88% más productiva de adulta que si tuviera una educación completa y una salud completa (Banco Mundial, 2019).

El total de las exportaciones de Singapur en 2018, como porcentaje del PIB, fue superior al 176%, con un valor cercano a los 412.000 millones de dólares, según el Banco Mundial. Esto significa que un presupuesto centrado en aliviar los costes de las empresas probablemente sea una medida provisional a corto plazo y no una solución a largo plazo.

El hecho es que, a medida que el mundo se ha ido interconectando más en la última década, las vulnerabilidades a los choques externos también han aumentado, como se señala la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (UNESCAP), que ha descubierto que las medidas no arancelarias han aumentado en los últimos años.

Las medidas no arancelarias, como los contingentes de productos específicos o las condiciones de envasado y etiquetado, son medidas políticas complejas que aumentan los costes para los exportadores extranjeros, en particular para las pequeñas y medianas empresas (PYME), cuyos escasos márgenes y recursos limitados hacen que navegar por los cambios en la política comercial sea increíblemente difícil.

La ESG es una de las principales agencias en la ayuda a la internacionalización, primordialmente esta ayuda se ofrece a través de subvenciones, tras la fusión de las dos agencias previas, una de las primeras medidas de la ESG fue hacer que las subvenciones fueran más ágiles y fáciles de usar para las empresas, con todo disponible a través de un único portal de subvenciones, unificando diferentes programas que facilitaran el proceso. Todo ello con el objetivo de impulsar a las empresas a abordar simultáneamente la innovación y la internacionalización.

La Autoridad Monetaria de Singapur (MAS)

La Autoridad Monetaria de Singapur (MAS) actúa como banco central integrado con rol de regulador financiero. Así mismo, MAS trabaja junto con la industria financiera del país para lograr desarrollar Singapur y posicionarlo un centro financiero internacional dinámico.

Entre sus principales funciones destacan, actuar como banco central de Singapur, incluyendo la dirección de la política monetaria, la emisión de moneda, la supervisión de los sistemas de pago y servir como banquero y agente financiero del Gobierno, la supervisión integrada de los servicios financieros y la vigilancia de la estabilidad financiera del país, la gestión de las reservas oficiales de divisas y el objetivo de convertir a Singapur en un centro financiero internacional. (Monetary Authority os Singapur, 2016)

Por tanto, esta institución no se centra en el apoyo directo a las empresas sino al establecimiento y vigilancia de políticas monetarias que permitan el desarrollo económico del país, haciendo de Singapur un mercado promotor de la innovación, crecimiento y desarrollo.

5. Conclusión

El proceso de internacionalización de una empresa se ve influenciado por multitud de factores tanto internos de la propia compañía como externos tanto de los países de origen como de los nuevos mercados en los que desean introducirse.

Sin embargo, a pesar de la complejidad del proceso, esto supone numerosos beneficios para las empresas que decida llevarlo a cabo. Estas firmas se ven motivadas por las proyecciones de crecimiento, el impulso de progreso de la propia empresa o el establecimiento de conexiones de redes sociales que surgen de la apertura a nuevos mercados.

Una vez tomada la decisión de comenzar el proceso, y dada la complejidad del mismo, no resulta sencillo para cualquier empresa y menos aún para una PYME el hecho de ponerlo en marcha. En multitud de ocasiones estas empresas carecen de recursos o información para ello, por este motivo el apoyo institucional a la internacionalización resulta esencial para la eliminación de barreras, suministro de conocimientos, facilidad de colaboración, seguro de financiación o la identificación de servicios de apoyo fiables.

Corroborando nuestra hipótesis y, como se puede observar a lo largo de este trabajo, las instituciones proveedoras de apoyo a la internacionalización, sobretodo en el caso de pequeñas y medianas empresas realizan un papel esencial en el proceso de expansión a nuevos mercados de estas compañías.

Tras el estudio de las instituciones de Brasil y Singapur como fuertes economías con una alta correlación entre su rendimiento e internacionalización, se puede concluir que existen multitud de instituciones y organismos tanto públicos como privados dispuestos a ofrecer apoyo en este sentido.

La ayuda prestada por estas organizaciones dependerá en gran medida del alcance de las mismas y en la posición que ocupen dentro de la economía del país. Este apoyo ofrecido podrá ser de diferentes naturalezas. Algunas instituciones se centran en proporcionar un servicio financiero o de ayuda económica mientras otras, como las que encontramos en Brasil o Singapur acaparan todo el proceso de internacionalización, desde la realización de análisis de nuevos mercados, el desarrollo de planes estratégicos, la formación de las empresas interesadas o la creación de redes de expertos en diferentes sectores.

Asimismo, se considerará un factor determinante el hecho de que el país de origen de las empresas genere climas que promuevan la innovación, el emprendimiento y el desarrollo de su tejido empresarial.

6. Bibliografía

Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2021).

Andersson, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B. B. (2014). From the editors: Explaining interaction effects within and across levels of analysis. . *Journal of International Business Studies*, 45, 1063-1071.

Andre Machado, M., Meucci Nique, W., & Bentancur Fehse, F. (2016). International orientation and export commitment in fast small and medium size firms internationalization: scales validation and implications for the Brazilian case. *Revista de Administracao*.

Ashkanasy, N. M., Gupta, V., Mayfield, M. S., & Trevor-Roberts, E. (2004). Future orientation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, 282-342.

Banco de Desarrollo de Brasil. (2019).

Banco Mundial . (2021).

Banco Mundial. (2019).

Bartlett, C. A. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25, 24-40.

BUSINESSEUROPE . (2011). Internaionalization of SMEs - BUSINESSEUROPE input to the Commission consultation.

Calori, R., Lubatkin, M., Very, P., & Veiga, J. F. (1997). Modelling the origins of nationally-bound administrative heritages: A historical institutional analysis of French and British firms. *Organization Science*, 8, 681-696.

- Cantwell, J., Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, *41*, 567-586.
- Centro de Comercio Internacional. (2016).
- Chacar, A. S., Newburry, W., & Vissa, B. (2010). Bringing institutions into performance persistence research: Exploring the impact of product, financial, and labor market institutions. *Journal of International Business Studies*, *41*, 1119-1140.
- Chen, C. C., Meindl, J. R., & Hui, H. (1998). Deciding on equity or parity: A test of situational, cultural, and individual factors. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 115-129.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Global strategy and global business environment: The direct and indirect influences of the home country on a firm's global strategy. *Global Strategy Journal*, 382-386.
- De Chiara, A., & Minguzzi, A. (2002). Success Factors in SMEs' Internationalization Processes: An Italian Investigation. *Journal of Small Business Management*, *40*, 144-153.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*, 147-160.
- Dunning, J. H., & Bansal, S. (1997). The cultural sensitivity of the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, *5*, 1-16.
- Elango, B., & Sethi, S. P. (2007). An exploration of the relationship between country of origin (COE) and the internationalization-performance paradigm. *Management International Review*, *47*, 369-392.
- Ertug, G., Cuypers, I. R., Noorderhaven, N. G., & Bensaou, B. M. (2013). Trust between international joint venture partners: Effects of home countries. *Journal of International Business Studies*, *44*, 263-282.

- Ferrin, D. L., & Gillespie, N. (2010.). Trust differences across national-societal cultures: Much to do, or much ado about nothing? In M. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, & R. Lewicki (Eds.), *Organizational trust: A cultural perspective*, 42-86.
- Galán, J. I., Galende del Canto, J., & González Benito, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española.
- Guillén, M. F. (1994). Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective. . *University of Chicago Press*.
- Harzing, A. W., & Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24.
- Heng, J. (2016). *The Business Times*. Obtenido de Asean Business: <https://www.businesstimes.com.sg/asean-business/singapore-firms-urged-to-see-innovation-and-internationalisation-as-a-single-process>
- Henisz, W. J., & Zelner, B. (2004). Explicating political hazards: A transaction cost politics approach. *Industrial and Corporate Change*, 13, 901-915.
- Hillman, A., & Keim, G. (1995). International variation in the business-government interface: Institutional and organizational considerations. *Academy of Management Review*, 20, 193-214.
- Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations (2nd ed.).
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.

- Holmes, R. M., Miller, T., Hitt, M. A., & Salmador, M. P. (2013). The interrelationships among informal institutions, formal institutions, and inward foreign direct investment. *Journal of Management*, *39*, 531-566.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., . . . Associates., G. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. I.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven- nation study. . *Organization Science*, *14*, 81-90.
- Infrastructure Asia. (2021).
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, *75*, 41-51.
- Kirca, A. H., Hult, T., Deligonul, S., Perry, M., & Cavusgil, T. (2012). A multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis. *Journal of Management*, *38*, 502-530.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, *69*, 24-41.
- Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff: A cross-country investigation. *Quarterly Journal of Economics* , *112*, 1251-1288.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. . *The Academy of Management Annals*, *4*, 245-277.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, *106*, 1113-1155.
- Li, J., & Yue, D. R. (2008). Market size, legal institutions, and international diversification strategies: Implications for the performance of multinational firms. *Management International Review*, *48*, 667-688.

- Li, J., Lam, K., & Qian, G. (2001). Does culture affect behavior and performance of firms? The case of joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 32, 115-131.
- Lubatkin, M., Calori, R., Very, P., & Veiga, J. F. (1998). Managing mergers across borders: A two-nation exploration of a nationally bound administrative heritage. *Organization Science*, 9, 9, 670-684.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38, 481-498.
- Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *EL NUEVO INSTITUCIONALISMO EN EL ANALISIS ORGANIZACIONAL*.
- Marano, V., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Spadafora, E., & Essen, M. v. (Julio de 2016). Home Country Institutions and the Internationalization-Performance Relationship: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 42(5), 1075–1110.
- McGahan, A. M., & Victor, R. (2010). How much does home country matter to corporate profitability? . *Journal of International Business Studies*, 41, 142-165.
- Mercedés, J. (2017). Going international – firm internationalization support and the relevance of business networks. A comparison study between Germany and Sweden.
- Monetary Authority of Singapore. (2016).
- Mosakowski, E. (1997). Strategy making under causal ambiguity: Conceptual issues and empirical evidence. *Organization Science*, 8, 414-442.
- Nachum, L. (2004). Geographic and industrial diversification of developing country firms. . *Journal of Management Studies*, 41, 273-294.

- Noorderhaven, N. G., & Harzing, A. W. (2003). The “country-of-origin effect” in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions. *Management International Review*, 43, 47-66.
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. . *Cambridge University Press*.
- Orr, R. J., & Kennedy, J. R. (2008). Highlights of recent trends in global infrastructure: New players and revised game rules. . *Transnational Corporations*, 17, 99-133.
- Ouchi, W. G. (1981). Theory z: How American business can meet the Japanese challenge. .
- Parsons, T., & Shils, E. (1951). Toward a general theory of action. *Harvard University Press*.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39, 920-936.
- Puffer, S. M., McCarthy, D. J., & Boisot, M. (2010). Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 441-467.
- Repezza, A. P. (2016). *Centro de Comercio Internacional*.
- Schneider, S. C., & De Meyer, A. (1991). nterpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12, 307-320.
- Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations: Foundations for organizational science. .
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51, 273-286.

- van Essen, M., Heugens, P. P., Otten, J., & Van Oosterhout, H. (2012). An institution-based view of executive compensation: A multilevel meta-analytic test. *Journal of International Business Studies*, 43, 396-423.
- Vargas Hernández, J. G. (2008). Teoría Institucional Y Neoinstitucional En La Administración Internacional De Las Organizaciones.
- Wan, W. P., & Hoskisson, R. E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 46, 27-45.
- Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18, 129-166.
- Yamagishi, T., Cook, K. S., & Watabe, M. (1998). Uncertainty, trust and commitment formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 104.
- Yilmaz, C., Alpkın, L., & Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.
- Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14, 129-146.