



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

TRABAJO FIN DE GRADO

INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL Y PAÍSES EMERGENTES:

UN META-ANÁLISIS

ANDREA ESCRIBANO GÓMEZ

OVIEDO, 20 DE MAYO DE 2020

RESUMEN

Cada vez son más las empresas de países emergentes que deciden internacionalizarse y para ello, necesitan tener en cuenta diversos factores que pueden afectar a esta expansión en el extranjero. En este estudio, abarcamos la literatura existente sobre la internacionalización en los países emergentes y mostramos un panorama de varios artículos de investigación que tratan aspectos relevantes sobre empresas pertenecientes a estos países, como cuáles son los principales impulsores de la intensidad de la exportación, cómo influye la calidad institucional en las decisiones empresariales sobre la expansión internacional o cómo afecta la holgura organizativa en este proceso. Nuestro objetivo es contrastar los hallazgos que han hecho los autores de las investigaciones seleccionadas y mostrar las conclusiones sobre los factores que creemos más interesantes.

ABSTRACT

More and more businesses of emerging countries decide to internationalize themselves and to achieve this, they need to bear in mind several factors that may affect that expansion abroad. In this research we encompass the existing literature dealing with the internationalization in emerging countries and we show an overview of several research articles that deal with relevant aspects about businesses belonging to these countries, such as which are the main promoters of the export intensity, how institutional quality has an influence over corporate decisions regarding the international expansion or how it affects the organizational slack in this process. Our purpose is to contrast the discoveries that the authors of the selected researches have made and to show the conclusions about the factors that we believe to be more interesting.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización empresarial; Países emergentes; Intensidad de la exportación; Calidad institucional; Holgura organizativa

KEYWORDS

Business internationalization; Emerging countries; Export intensity; Institutional quality; Organizational slack

Índice

1. Introducción.....	4
2. Fundamentos teóricos.....	5
2.1. Internacionalización empresarial.....	5
2.2. Principales teorías de internacionalización.....	5
2.2.1. Enfoques a nivel de país.....	5
2.2.2. Enfoques a nivel de empresa.....	6
2.2.2.1. Teorías desde una perspectiva económica.....	7
2.2.2.2. Teorías desde una perspectiva de proceso.....	8
3. Países emergentes.....	9
3.1. Definición y características.....	9
3.2. Clasificación de países emergentes.....	10
3.2.1. Clasificación según la denominación BRIC.....	10
3.2.2. Clasificación según el FTSE Group.....	10
3.2.3. Clasificación según el MSCI.....	11
3.3. Multinacionales de países emergentes.....	12
3.3.1. Características de las MPE.....	12
3.3.2. El proceso de internacionalización de las MPE.....	13
3.3.3. Situación actual de las MPE.....	14
4. Internacionalización empresarial y países emergentes: un meta-análisis.....	15
4.1. Estudio según el ámbito geográfico.....	15
4.1.1. Estudio de la intensidad de las exportaciones.....	15
4.1.2. Estudio de los factores que influyen en la internacionalización empresarial: calidad institucional y holgura organizativa.....	20
4.2. Estudio según los hallazgos: similitudes y diferencias.....	24
4.2.1. Hallazgos sobre la intensidad de las exportaciones.....	24
4.2.2. Hallazgos sobre la calidad institucional.....	27
4.2.3. Hallazgos sobre la holgura organizativa.....	29
5. Conclusiones.....	30
6. Bibliografía.....	32

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la liberalización del mercado y del comercio en muchos países ha provocado que la economía mundial tuviese cambios significativos (Buckley y Strange, 2015), y por ello, la internacionalización empresarial se ha convertido en una de las vías de crecimiento más importantes (Pla-Barber, J. y Alegre, J., 2007). Además, la expansión internacional se lleva a cabo con el objetivo de que las empresas puedan crecer y obtener grandes recursos en el extranjero (Guillén y García-Canal, 2009), pero para que tengan éxito, es necesario que los gerentes tomen las decisiones estratégicas adecuadas (Johanson y Vahlne, 1977).

Muchos investigadores, a la hora de estudiar la internacionalización de las empresas, se han centrado en las economías desarrolladas, pero últimamente cada vez hay más estudios sobre los mercados emergentes, ya que en estos existen una serie de factores críticos como la inestabilidad institucional, que en los países desarrollados no resulta tan interesante de estudiar (Gokalp, Lee y Peng, 2017). Además, la mayor parte de los autores de estas investigaciones suelen analizar solo las características del país de destino, sin tener en cuenta las del país de origen que también son relevantes (Sousa, Martínez-López y Coelho, 2008).

Cabe destacar que cuando se abrieron los mercados, la mayoría de las empresas de los países emergentes se internacionalizó con éxito (Gubbi et al., 2010), pero debido a que estas empresas estaban muy limitadas en recursos y capacidades, y rechazaban cualquier proyecto riesgoso, escogieron la exportación como principal modo de entrada en los países extranjeros (Courtney, Kirkland y Viguerie, 1997).

En este estudio, buscamos abordar temas relacionados con la internacionalización empresarial y los países emergentes, y contrastamos diversos artículos que estudian la relación existente entre la intensidad de las exportaciones y aspectos como el desempeño del gerente o el entorno institucional. También nos centramos en analizar, por un lado, el papel de las instituciones en la internacionalización de las empresas, es decir, cómo influye la calidad institucional a la hora de que una empresa decida expandirse en el extranjero, y, por otro lado, cómo afecta la holgura organizativa en esta expansión.

Por tanto, en los apartados de este trabajo, hablaremos, en primer lugar, de la internacionalización empresarial y sus principales teorías. A continuación, seguiremos con las características y las clasificaciones de los países emergentes, además de adentrarnos en cómo son las empresas de estos países, el proceso de internacionalización que siguen y su situación actual. Por último, realizaremos un meta-análisis de la literatura existente y sacaremos nuestras conclusiones sobre tres temas que consideramos interesantes acerca de los países emergentes y mencionamos anteriormente que son: la intensidad de exportación, la calidad institucional y la holgura organizativa.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

En la actualidad, las empresas buscan crecer y ser competitivas frente al resto y para ello, muchas optan por internacionalizarse. Podemos definir el término de “internacionalización empresarial” como un proceso a largo plazo mediante el cual las empresas tratan de establecer vínculos y desarrollar una serie de actividades en los mercados internacionales (Welch y Luostarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).

El desarrollo del comercio internacional se ha visto favorecido por aspectos como la globalización de mercados, el avance de las tecnologías de la información y la gran movilidad existente entre países.

2.2. PRINCIPALES TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existen diferentes teorías que nos ayudan a explicar el fenómeno de la internacionalización. Para ello, en este apartado vamos a distinguir entre dos tipos de enfoques: a nivel de país y a nivel de empresa.

2.2.1. Enfoques a nivel de país

Diversos autores han investigado acerca del comercio internacional entre países y han elaborado las siguientes teorías tradicionales:

- **Mercantilismo.** Thomas Mun (Mun, 1630) defendía la idea de que la riqueza de un país no solo depende de la cantidad de oro y metales preciosos que posea, sino también de las mercancías. El objetivo principal del mercantilismo consiste en maximizar la riqueza de una nación. Para ello, las naciones tienen que aumentar sus exportaciones y disminuir sus importaciones. Cabe destacar que las exportaciones se refieren al envío de cualquier bien o servicio a un país extranjero con fines comerciales (Navarro, 2013), mientras que las importaciones implican introducir bienes y servicios del extranjero en un determinado país con la intención de comercializarlos (Ucha, 2013). Podemos decir que la teoría del mercantilismo está basada en el proteccionismo y en la idea de que la economía de un país tiene que estar regulada por el Estado, en todo momento. Además, el mercantilismo defiende que, para mejorar el comercio, es necesario la creación de empresas dependientes del Estado.
- **Ventaja absoluta.** Adam Smith (Smith, 1776) decía que “un país tiene una ventaja absoluta sobre cualquier otro cuando es más eficiente en la producción de una mercancía”. Por tanto, esta teoría defiende que los países deberían especializarse en aquellos bienes en los que se tiene una ventaja absoluta, ya que se necesitan menos recursos en el proceso productivo. Además, las ganancias obtenidas con la producción de estos bienes se invierten en la compra de bienes producidos en otros países. Cabe destacar que, la teoría de la ventaja absoluta apoya la idea de que la riqueza de un país no depende de la cantidad de oro y metales preciosos, sino de su capacidad productiva en unas determinadas condiciones y período de tiempo.

- **Ventaja comparativa.** Según Ricardo (1817), los países tienen que especializarse en aquellos productos que se produzcan de manera más eficiente e importar, de otros países, aquellos que se produzcan de manera menos eficiente. Podemos decir que esta teoría es una continuación de la ventaja absoluta de Adam Smith, con la diferencia de que David Ricardo se centra en los costes relativos de producción, y no en los absolutos. Para que un país obtenga una ventaja comparativa frente al resto debe tener a su favor un elemento determinante, ya sea el clima, la tecnología, los recursos naturales, la dotación de factores, entre otros aspectos. Por tanto, a dos países les puede interesar comerciar entre sí para conseguir una eficiencia relativa. Cabe destacar que la teoría de la ventaja comparativa está a favor del libre comercio.

- **Modelo de dotación de factores.** Esta teoría parte de las ideas de Adam Smith y David Ricardo, y explica que los bienes de un país que necesiten intensivamente factores de producción abundantes se deberían producir y exportar, y sin embargo, aquellos bienes que necesiten factores de producción escasos, se deberían importar. Por tanto, defiende que el comercio internacional existe gracias a las diferencias que tienen los países en cuanto a dotación de factores, ya que unos poseen mayor cantidad de capital y otros, de trabajo. En conclusión, los países que tengan abundancia de capital se especializarán y exportarán aquellos bienes cuya producción necesite más factor capital que factor trabajo. Por otro lado, los países que tengan abundancia de trabajo se especializarán y exportarán aquellos bienes cuya producción necesite más factor trabajo que factor capital (Heckscher,1919; Ohlin,1933).

- **Nueva teoría del comercio internacional.** Krugman (1979) elabora un modelo basado en la competencia monopolística y asegura que el comercio entre naciones está condicionado por las economías de escala, las cuales favorecen una mayor oferta de productos. Además, también se ve afectado por las preferencias de los consumidores y los costes de transporte. Cabe destacar que, aunque el consumidor esté a favor de la diversidad de marcas, no es posible producirlas en todos los países, ya que sino las empresas no se podrían beneficiar de las economías de escala. La tecnología también es muy importante en esta nueva teoría porque facilita en gran medida la producción y especialización de cada país. Por otro lado, al basarse en la competencia monopolística, podemos decir que, en cierta manera, se apoya en la diferenciación de productos.

2.2.2. Enfoques a nivel de empresa

En este apartado vamos a explicar cómo y por qué se internacionalizan las empresas, y cómo consiguen convertirse en grandes multinacionales. Para ello, distinguiremos entre varias teorías de internacionalización clasificadas desde una perspectiva económica y desde una perspectiva de proceso.

2.2.2.1. Teorías desde una perspectiva económica

Estas teorías tratan de explicar las razones de la salida al exterior de las empresas y cuáles son los factores clave para la selección de los mercados internacionales. Podemos distinguir entre:

- **Teorías de las ventajas monopolísticas.** También son llamadas “teorías del poder de mercado” y defienden que para internacionalizarse es necesario poseer alguna ventaja competitiva (a poder ser, exclusiva) en el exterior. Esta ventaja se puede conseguir a través del sistema de producción, la comercialización, el producto, la tecnología, entre otros. Normalmente, la forma de internacionalización va a ser filial propia o licencia. El objetivo es poder competir con las empresas locales del país de destino y que estas se vean obligadas a asumir el coste de esa ventaja competitiva que no poseen. Se trata de que las empresas que se quieren internacionalizar usen el poder monopolista para reducir la competencia. (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976).
- **Teoría de la internalización.** Buckley y Casson (1976) tratan de explicar el por qué de las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles) entre países. Afirma que para que una empresa realice una inversión directa en el exterior tiene que poseer una ventaja de localización de las actividades en el país de destino y tiene que resultarle más eficiente realizar por sí misma las actividades de producción que venderlas o cederlas a empresas locales. Cabe destacar que existen cuatro factores específicos que están relacionados con la idea de internalización:
 - Referentes a la industria. Son aquellos que explican la naturaleza del producto y la estructura de los mercados.
 - Referentes a la región. Son aquellos que explican las características geográficas y sociales.
 - Referentes al país. Son aquellos que explican las relaciones políticas y fiscales.
 - Referentes a la empresa. Son aquellos que explican la capacidad que tiene la empresa para internalizar las transacciones.

Es importante que los beneficios sean superiores a los costes para poder internalizar las transacciones de productos intermedios. Además, existen diversos problemas que pueden perjudicar a la internalización como los retrasos, la imposibilidad de fijar precios, las asimetrías de información y los conflictos de poder. Cuando esta internalización atraviese las fronteras nacionales, la empresa se convertirá en una multinacional.

- **Paradigma ecléctico.** Esta teoría fue planteada por Dunning (1980), y defiende que existen tres ventajas competitivas necesarias para la internacionalización empresarial:
 - Ventajas de propiedad. Se trata de poseer ventajas propias frente a otros países. Estas pueden ser: relacionadas con los derechos de propiedad o activos intangibles, o relacionadas con una red de activos.
 - Ventajas de localización. Dependen del grado de atractivo que tenga un determinado lugar respecto a los aspectos específicos

como las barreras al comercio, la distribución del espacio, las infraestructuras, los costes de transporte, la cultura, ...

- Ventajas de internalización. Están relacionadas con la capacidad de las empresas para controlar las actividades realizadas en el exterior.

Además, Dunning (1992) añade un cuarto requisito que es que la producción exterior esté en concordancia con la estrategia a largo plazo de la empresa.

- **Paradigma de Porter.** Porter (1990) plantea la existencia de cuatro elementos que determinan la ventaja competitiva de una nación, es decir, explican el por qué, el cómo y el dónde se podrían internacionalizar las actividades de las empresas. Estos elementos forman el llamado “Diamante de la Competitividad” y serían:

- La dotación de factores. Se refiere tanto a los factores básicos (el clima, la demografía, los recursos naturales y la ubicación) como a los factores avanzados (la mano de obra, la tecnología y la investigación).
- Las condiciones de la demanda. Tiene que existir una demanda exigente que incentive la obtención de una ventaja competitiva, es decir, cuanto mayor sea la demanda nacional, mayor motivación tendrá la empresa para satisfacer a esos clientes.
- La existencia de industrias conexas y de apoyo. Muchas de las grandes empresas internacionales se agrupan con industrias conexas para poder ser más competitivas.
- La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad, menor será el grado de atractivo de un sector. Sin embargo, una fuerte rivalidad también puede llegar a incentivar la competitividad internacional de un país, es decir, puede hacer que las empresas desarrollen más su innovación y estrategias para poder ser más eficientes.

En conclusión, el paradigma de Porter trata de explicar cómo las empresas son capaces de establecer ventajas competitivas en mercados competitivos, y no solo en mercados imperfectos como explican las teorías anteriores.

2.2.2.2. *Teorías desde una perspectiva de proceso*

Estas teorías tratan de explicar el proceso que siguen las empresas para poder llegar a internacionalizarse. Según Rialp y Rialp (2001), a lo largo de este proceso se va acumulando conocimiento y experiencia de los mercados exteriores. Podemos distinguir entre:

- **Modelo de Uppsala.** Analiza cómo las empresas se internacionalizan de forma gradual, a medida que asumen riesgos y adquieren experiencia y capacidades. Este gradualismo se manifiesta tanto en la entrada en nuevos países como en el uso de métodos de entrada. Cuando una empresa pretende acceder a un mercado exterior tiene que atravesar las siguientes cuatro etapas:

1ª) Exportaciones esporádicas o no regulares.

2ª) Exportaciones a través de agentes independientes.

- 3ª) Filiales comerciales en el país extranjero.
- 4ª) Filiales productivas en el país extranjero.

Este modelo estudia cómo va aumentando el grado de implicación internacional en lo que respecta a experiencia, recursos e información sobre el mercado exterior, a medida que se van realizando las etapas (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

- **Teoría del ciclo de vida del producto.** Su creador es Vernon (1966) y se basa en el análisis de la interdependencia entre las etapas de vida del producto y la internacionalización. Algunos aspectos como las economías de escala y la innovación del producto adquieren mucha importancia en esta teoría.

Esta teoría plantea que las primeras actividades de valor que una empresa realice tienen que ser en el propio país. Además, en esta primera etapa, el producto solo se puede ofrecer en el mercado nacional. Con el paso del tiempo, se empiezan a realizar exportaciones a otros países, gracias a las ventajas de producción y de innovación ofrecidas por el país de origen. A medida que el producto se va estandarizando, las ventajas competitivas de la empresa se modifican centrándose en minimizar los costes de producción gracias a las economías de escala.

3. PAÍSES EMERGENTES

3.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

El economista del Banco Mundial, Antoine Van Agtmael (1984), creó el término “mercados emergentes” para aquellos países cuya economía e industria está creciendo de forma muy rápida. Son países que no se clasifican como “países en vías de desarrollo” pero tampoco como “países desarrollados”. Podemos decir que son un término medio entre ambos conceptos.

Además, según la EENI Global Business School & HA University (2020), existen una serie de características que definen a un país emergente:

- Fuerte crecimiento de la industrialización.
- Abundancia de recursos y materias primas.
- Gran número de trabajadores jóvenes.
- Notable crecimiento de consumidores locales.
- Fuerte inversión extranjera directa (IED).
- Estabilidad política.
- Influencia económica.

Aun así, es difícil denominar a un país como “emergente”, ya que no suelen cumplir todas las características anteriormente mencionadas.

Cabe destacar que, en el año 2010, se fundó el área de Libre Comercio ANSA-China que es considerado el mercado emergente regional más grande del mundo.

3.2. CLASIFICACIÓN DE PAÍSES EMERGENTES

A pesar de que existen varias clasificaciones de países emergentes, en este apartado, veremos tres de las más importantes: según la denominación “Brasil, Rusia, India y China” – en adelante BRIC –, según el “Índice Financiam Times Stock Exchange” – en adelante FTSE Group – y según el “Morgan Stanley Capital International” – en adelante MSCI.

3.2.1. Clasificación según la denominación BRIC

El economista Jim O’Neill (2001) creó la denominación BRIC para referirse al grupo de países con economías emergentes más importante del mundo. En un principio, estaba formado por Brasil, Rusia, India y China. Estos cuatro países tienen un gran potencial económico y unas características muy similares. Existe otra denominación en la que se incluye a Sudáfrica (BRICS). Por otro lado, se encuentra CIVETS que es el grupo de países emergentes formado por Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica. Este término fue creado por Robert Ward (2009), exdirector de la Economist Intelligence Unit (EIU). Estos países son de gran atractivo para los inversionistas y se cree que incrementarán el PIB en los próximos años.

3.2.2. Clasificación según el FTSE Group

El FTSE Group o FTSE Russell es un índice de referencia de la Bolsa de Valores de Londres. Desde el año 2009, este indicador distingue a los países emergentes entre Avanzados y Secundarios, dependiendo de los ingresos nacionales y la infraestructura de mercado que tengan (FTSE Russell, 2019).

Según esta clasificación, los Países Emergentes Avanzados son los 10 países que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1.- Países Emergentes Avanzados.

Brasil	México
República Checa	Sudáfrica
Grecia	Taiwán
Hungría	Tailandia
Malasia	Turquía

Fuente: Elaboración propia en base a la información de FTSE Group (2019).

Son países con un INB (Ingreso Nacional Bruto) medio-alto con infraestructuras de mercado avanzadas o bien, con un INB alto con infraestructuras de mercado menos desarrolladas.

Por otro lado, están los Países Emergentes Secundarios que son los 14 países que aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 2.- Países Emergentes Secundarios.

Arabia Saudita	India
Chile	Indonesia
China	Kuwait
Colombia	Pakistán
Egipto	Perú
Emiratos Árabes Unidos	Qatar
Filipinas	Rusia

Fuente: Elaboración propia en base a la información de FTSE Group (2019).

Son países con un INB medio-bajo o bajo con infraestructuras de mercado moderadas, aunque también hay países con un INB medio-alto con infraestructuras de mercado menos desarrolladas.

3.2.3. Clasificación según el MSCI

El MSCI nació en 1969 y es una empresa estadounidense que se encarga de elaborar índices que miden el desempeño de fondos, acciones y bonos, entre otros. En 1988, esta organización publicó una lista de países emergentes que se ha ido modificando con el paso de los años hasta la actualidad. A continuación, aparecen dos tablas: una con los 10 países considerados emergentes en 1988, y otra con los 26 que se consideran emergentes en la actualidad (MSCI, 2019).

Tabla 3.- Países Emergentes (1988).

Argentina
Brasil
Chile
Filipinas
Grecia
Jordania
Malasia
México
Portugal
Tailandia

Fuente: Elaboración propia en base a la información del MSCI (1988).

Tabla 4.- Países Emergentes (2019).

Arabia Saudita	India
Argentina	Indonesia
Brasil	Malasia
República Checa	México
Chile	Pakistán
China	Perú
Colombia	Polonia
Corea del Sur	Rusia
Egipto	Qatar
Emiratos Árabes Unidos	Sudáfrica
Filipinas	Taiwán
Grecia	Tailandia
Hungría	Turquía

Fuente: Elaboración propia en base a la información del MSCI (2019).

Además, cabe destacar que existen cuatro países que, durante un período de tiempo, llegaron a ser considerados emergentes por el MSCI pero actualmente ya no aparecen en su lista. Estos países son: Israel (entra en 1995 y sale en 2010), Marruecos (entra en 2001 y sale en 2013), Sri Lanka (entra en 1994 y sale en 2001) y Venezuela (entra en 1994 y sale en 2006).

3.3. MULTINACIONALES DE PAÍSES EMERGENTES

3.3.1. Características de las Multinacionales de Países Emergentes

Estas empresas suelen caracterizarse por fabricar productos baratos mediante unos recursos muy limitados en un marco político, social e institucional bastante desfavorable. Varios autores, entre ellos, Guillén y García-Canal (2012) y, Cuervo y Ramamurti (2014) señalan que las Multinacionales de Países Emergentes – en adelante MPE – han conseguido convertirse en grandes potencias mundiales gracias a una serie de capacidades y de un proceso de internacionalización concreto. Según Pla-Barber y León (2016), podemos clasificar esas capacidades en:

- **Capacidades centradas en la ejecución del “día a día”.** Las MPE se dedican a improvisar la mayor parte del tiempo y no tienen un plan estratégico estricto. Además, desarrollan modelos de negocio innovadores y utilizan su creatividad para reducir costes.
- **Capacidades de adaptación a las necesidades de los países emergentes.** Los productos de las MPE siempre se han adaptado a la demanda de los países emergentes, es decir, han estado imitando productos occidentales, pero siempre modificando aspectos atendiendo a la cultura y costumbres de los consumidores pertenecientes a los países emergentes.

- **Capacidades para operar en entornos difíciles.** Al estar acostumbrados a actuar en condiciones complicadas en sus mercados de origen, estas empresas poseen un gran poder de adaptación que supone una ventaja a la hora de entrar en nuevos países emergentes. Cabe destacar que también tienen un gran poder de negociación frente a las autoridades y legisladores.
- **Capacidades multiculturales.** Pretenden que su personal además de ser cualificado tenga amplios conocimientos acerca de otras culturas y de otros países. Por ello, quieren que sus empleados disfruten de rotación internacional y se les asigne destinos al extranjero.
- **Capacidades para tener proyección global.** Estas empresas aspiran a tener éxito en el mercado exterior sin perder el éxito que tienen en el mercado local. Así es que, muchas empresas de países emergentes han conseguido obtener modelos de negocio que son capaces de combinar el talento local con el talento internacional.

3.3.2. El proceso de internacionalización de las MPE

Gracias al gran desarrollo de los negocios a nivel local, las empresas han conseguido crecer y expandirse internacionalmente. Esto lo han conseguido a través de un proceso de internacionalización que se caracteriza por los siguientes aspectos (Pla-Barber y León, 2016):

- **Proceso dual en la entrada a otros mercados.** Podemos decir que las MPE han entrado al mismo tiempo a mercados emergentes y a mercados desarrollados. Respecto a los mercados emergentes, las MPE han logrado entrar gracias a sus productos base, es decir, aquellos productos que se adaptan a las necesidades locales. Con las ganancias obtenidas a través del comercio de estos productos, invierten en los mercados desarrollados para conseguir recursos que no poseen como tecnología avanzada o canales de distribución. Esto lo llevan a cabo mediante la adquisición de empresas con dificultades que más adelante resultarán rentables gracias al empleo de sus recursos y capacidades en ellas. De esta forma, con el paso del tiempo, logran convertirse en empresas competitivas a nivel internacional.
- **Proceso acelerado a través del crecimiento externo.** A diferencia de las empresas de países desarrollados que suelen internacionalizarse a través de un proceso secuencial, las MPE utilizan un proceso acelerado de internacionalización a través de alianzas globales y adquisiciones. Con ello, pretenden acceder al know-how con facilidad y rapidez. Según un estudio de McKinsey (2018), a la hora de adquirir otras empresas, las MPE se fijan en los recursos estratégicos tales como el know-how, la tecnología o la marca. Sin embargo, para las empresas de países desarrollados, es más importante la mejora de la eficiencia a través del acceso a activos productivos más baratos. Además, las MPE buscan poder acceder a recursos naturales como las materias primas y en cambio, las empresas de países desarrollados, se sienten más atraídas por el acceso a nuevos consumidores.

3.3.3. Situación actual de las MPE

Según un estudio de la empresa Boston Consulting Group (2018) – en adelante BCG –, las multinacionales de países emergentes han crecido mucho en los últimos años gracias a su apuesta por las nuevas tecnologías.

En la siguiente tabla, podemos ver las 100 empresas llamadas “retadoras globales” según el BCG, para el año 2018:

Tabla 5.- Las 100 empresas "retadoras globales".

ARABIA SAUDÍ	CITIC Group	Etihad Airways	INDONESIA	QATAR
Almarai	Fuyao Glass Ind.	Etisalat	Golden Agri-Resources	Qatar Airways
ARGENTINA	Geely	FILIPINAS	Indofood	RUSIA
Tenaris	Goldwind	Ayala Corporation	KENYA	EuroChem
Mercado Libre	Haier	Jollibee Foods	Safaricom	Lukoil
BRASIL	Jinko Solar	Universal Robina	MALASIA	SUDÁFRICA
Alpargatas	Midea Group	INDIA	AirAsia	Aspen Pharmacare
BRF	Mindray	Apollo Tyres	Axiata Group Berhad	Discovery
Cielo	OPPO Electronics	Bajaj Auto	IHH Healthcare	MTN
Embraer	PetroChina	Bharti Airtel	Petronas	Sasol
Gerdau	Sinochem	Dr. Reddy's Laboratories	MÉXICO	TAILANDIA
loche-Maxion	Tianqi Lithium Corp.	Godrej Consumer Products	Alfa	Charoen
Natura	Trina Solar	Infosys	Arca Continental	Pokphand
Votorantim	Unionpay	Jain Irrigation Systems	FEMSA	Indorama Ventures
WEG	Wanxiang	Larsen & Toubro	GRUMA	PTT
CHILE	Weichai Power	Lupin	Grupo México	ThaiBev
Falabella	Xiaomi	Mahindra & Mahindra	Mexichem	Thai Union Group
LATAM	Zhengzhou Yutong Bus	Motherson Surni Systems	MARRUECOS	TURQUÍA
Viña Concha y Toro	Zoomlion	Reliance Industries	OCP Group	Koç Holding
CHINA	COLOMBIA	Sun Pharmaceuticals	NIGERIA	LC Waikiki
AVIC	Grupo Empresarial Antioqueña	Tech Mahindra	Dangote Cement	Pegasus Airlines
BYD	EGIPTO	UPL	PERÚ	Sabancı Holding
ChemChina	Elsowedy Electric	Vedanta Resources	Alicorp	Turkish Airlines
China National Offshore Oil Co.	EMIRATOS ÁRABES	Wipro	Grupo Gloria	Yildiz Holding
China Railway C.	Emirates Global Aluminium			

Fuente: Elaboración propia en base a la información del BCG (2018).

En la tabla anterior, podemos observar que la gran mayoría de las empresas pertenecen a países que, hoy en día, son considerados como “emergentes”. Además, cabe destacar que los países que más empresas “retadoras globales” tienen son China (24) e India (17).

Estas empresas son elegidas como “retadoras globales” gracias a la combinación de varios criterios cuantitativos y cualitativos. En primer lugar, las empresas deben tener unos ingresos anuales iguales o superiores a 1.000 millones de dólares. Deben tener una plantilla igual o superior a 1.000 empleados y la tasa de crecimiento tiene que ser superior al PIB de su mercado local o a la tasa media de crecimiento de la industria. Además, la presencia internacional de estas empresas debe ser notable, es decir, las ventas internacionales tienen que superar el 10%. Respecto al cumplimiento de estos criterios, hay que decir que más de la mitad de las “retadoras globales” los cumplen en su totalidad.

Podemos decir que hay tres tipos de “retadoras globales”: nativas digitales, adoptantes digitales y compañías tradicionales. Las nativas digitales aprovechan el desarrollo de las tecnologías para crear invenciones y llevarlas al mercado. Las adoptantes digitales simplemente tratan de usar esas tecnologías para mejorar los productos existentes o automatizar los sistemas de producción. Por último, las compañías tradicionales emplean el aprendizaje tecnológico en mejorar aspectos como la logística, las relaciones comerciales, las infraestructuras o las finanzas.

Cabe destacar que estas empresas usan las tecnologías y consiguen ser altamente productivos en el desarrollo de las mismas gracias a estos tres aspectos:

- Inversión en programas de investigación, desarrollo e innovación.
- Asociaciones y uniones a los ecosistemas digitales.
- Fusiones, adquisiciones e inversiones en nuevas empresas y tecnologías.

4. INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL Y PAÍSES EMERGENTES: UN META-ANÁLISIS

En este apartado, analizaremos algunas investigaciones relacionadas con la internacionalización de empresas de países emergentes. El objetivo es mostrar un panorama mediante el estudio de diferentes aspectos.

4.1. ESTUDIO SEGÚN EL ÁMBITO GEOGRÁFICO

Analizaremos las investigaciones organizándolas desde un punto de vista geográfico y cronológico, centrándonos en estudiar los siguientes temas:

- Intensidad de las exportaciones.
- Factores que influyen en la internacionalización empresarial: calidad institucional y holgura organizativa.

4.1.1. Estudio de la intensidad de las exportaciones

En primer lugar, cabe destacar que, a la hora de internacionalizarse, la exportación es el método de entrada más económico y que menor riesgo conlleva, y es el más utilizado por las empresas de países emergentes ya que poseen recursos bastante limitados (Leonidou y Katsikeas, 2010). Además, como hemos mencionado anteriormente en este trabajo, la exportación es considerada la primera etapa en el proceso gradual de internacionalización que contempla el Modelo de Uppsala (Rialp y Rialp, 2001). Por tanto, es imprescindible estudiar bien los factores que influyen en las decisiones empresariales en esta primera etapa, es decir, conocer los determinantes de la intensidad de exportación.

Podemos definir “intensidad de exportación” como la relación existente entre las ventas de exportación y las ventas totales de una empresa (Zhao y Zou, 2002). Esta variable es la más utilizada en el estudio del desempeño de las exportaciones de los negocios internacionales (Pla-Barber, J. y Alegre, J., 2007). Además, en los mercados emergentes, es probable que esta intensidad esté basada en una combinación de recursos y capacidades específicos de la empresa y del país (Neupert, Baughn y Lam-Dao, 2006). Existe evidencia de que las empresas con una alta intensidad de

exportación son más productivas y su probabilidad de expansión es mayor (Ganotakis y Love, 2012).

Por tanto, en este trabajo, analizaremos a través de las investigaciones seleccionadas, los diferentes aspectos que influyen en la intensidad de las exportaciones de países emergentes. Además, contrastaremos los resultados obtenidos por los autores de esos artículos de investigación.

A continuación, explicaremos qué elementos investigan los cinco artículos que hemos seleccionado, distinguiendo por país emergente analizado y siguiendo cierto orden cronológico (véase en *Tabla 6*).

India

Existen pocos estudios que analicen la importancia que tienen los altos directivos de las empresas de países emergentes, a la hora de internacionalizarse a través de las exportaciones. Agnihotri y Bhattacharya (2015) pretenden extender esta investigación estudiando cómo afectan las cualidades de estos directivos a la intensidad de las exportaciones en los mercados emergentes, en este caso de la India, un país con una economía bastante liberalizada. Para ello, se basan en la “teoría del escalón superior” (Amason, 1996), la cual se refiere al equipo de alta dirección de una empresa, es decir, aquellas personas que toman las decisiones más importantes a nivel estratégico. Esta teoría establece los resultados de la organización en base a las características demográficas y los rasgos de los equipos de alta gerencia. En este artículo, se analizan cinco de esas características: nivel educativo, heterogeneidad funcional, exposición internacional, edad y tenencia organizacional.

Los autores estudian la relación existente entre estos determinantes y la intensidad de las exportaciones. Sus hipótesis se basan en que el nivel educativo, la heterogeneidad funcional y la exposición internacional mantienen una relación positiva con la intensidad de la exportación, ya que suponen que unos directivos bien formados, expertos en diferentes temas y familiarizados con el mercado internacional pueden tomar mejores decisiones a la hora de exportar. Sin embargo, proponen que la edad impacta de forma negativa en la intensidad de las exportaciones, ya que los gerentes más envejecidos son menos propensos a asumir riesgos y, por tanto, están menos dispuestos a realizar estrategias de exportación. Pero también creen que esta relación negativa se reduce con una mayor exposición internacional de los gerentes. Por otro lado, proponen que la tenencia organizacional, es decir, la antigüedad de los gerentes en la empresa tiene una relación en forma de U invertida con la intensidad de la exportación, ya que primero esta intensidad aumenta porque el directivo posee una gran capacidad de aprendizaje, pero luego disminuye al acostumbrarse al entorno.

Chile

Bianchi y Wickramasekera (2016) también analizan los principales impulsores de la intensidad de la exportación, pero en este caso, para las pequeñas y medianas empresas – en adelante PYMES – de Chile. Escogen este país emergente, ya que existen muchos estudios que se enfocan en los países BRIC pero no tantos que lo hagan sobre otros mercados más pequeños como es el caso de Chile, el cual posee, en comparación con otros países de América Latina, un menor desarrollo económico y gerentes menos expertos en mercados internacionales (Welsh, Alon y Falbe, 2006).

En esta investigación, se estudian elementos gerenciales como el compromiso de exportación del gerente, los recursos y capacidades gerenciales y organizacionales como posibles impulsores de la intensidad de la exportación. Estos aspectos son interesantes para los autores porque los gerentes poseen un papel fundamental en la internacionalización de una empresa, ya que se encargan de la toma de decisiones y estas pueden considerarse una ventaja competitiva si son las adecuadas (Brenes, Montoya y Ciravegna, 2014). Además, también se investigan otras cualidades del gerente como la falta de experiencia y conocimiento internacional que pueden ser barreras para el desarrollo de exportaciones. Por tanto, los autores se apoyan en la teoría basada en los recursos y proponen la existencia de una relación positiva entre el compromiso de exportación del gerente y la intensidad de la exportación. Además, también proponen que tanto la percepción de la administración de los recursos y capacidades como la percepción gerencial de los beneficios están relacionadas de forma positiva con el compromiso de exportación. Sin embargo, creen que la percepción gerencial de las barreras internas y externas mantiene una relación negativa con la intensidad de exportación.

Brasil

Boehe, Qian y Peng (2016) estudian cómo evoluciona la relación entre la intensidad de la exportación y el rendimiento de la empresa teniendo en cuenta el alcance y los destinos de exportación, es decir, tratan de averiguar cómo actúan, en conjunto, las tres dimensiones de la diversificación geográfica (intensidad de exportación, alcance de exportación y destinos de exportación) para determinar el funcionamiento empresarial en los mercados emergentes.

En este artículo, los autores escogen Brasil como país de origen, ya que es un país emergente de rango medio que se encuentra en América Latina, la cual ha sido poco investigada hasta el momento. Además, distinguen dos tipos de países de destino: emergentes y desarrollados.

Podemos decir que el alcance de la exportación se define como la dispersión de las actividades de una empresa en el extranjero (Chen y Hsu, 2010), es decir, el número de países de destino de las exportaciones. Los autores destacan que los exportadores de países emergentes pueden decidir exportar a otros países emergentes para reducir el riesgo, definir opciones para una futura expansión y obtener pequeñas cuotas de mercado, entre otros (Piercy, 1981). Sin embargo, los costes de producción son altos ya que estas empresas se exponen a distintos y complejos entornos institucionales y, por tanto, tienen que adaptar sus actividades de marketing a cada país de destino. Además, también existen costes logísticos y de transacción, que se pueden volver desproporcionados una vez que el número de países de destino sea demasiado elevado (Hutzschenreuter y Guenther, 2008). Por tanto, los autores destacan que, entre países emergentes, cuanto mayor sea el alcance de exportación, menor será el volumen de ventas en cada país de destino y menor rendimiento obtendrá la empresa exportadora. Entonces, proponen que la relación entre la intensidad de exportación y el desempeño de la empresa tiende a ser positiva cuando existe un bajo nivel de alcance de exportaciones. Por el contrario, esa relación será negativa cuando el nivel de alcance de exportaciones sea alto.

Por otro lado, estarían las empresas que exportan desde un país emergente hacia un país desarrollado, donde a pesar de que las infraestructuras son más accesibles y las

instituciones son más sólidas, las exportaciones se vuelven más complejas ya que las empresas exportadoras no poseen los recursos y capacidades necesarios para tener productos tan innovadores como los de las empresas de países desarrollados (Aulakh, Kotabe y Teege, 2000). Por tanto, las empresas de países emergentes pueden tener bastantes dificultades para lograr altas cuotas de mercado, a no ser que consigan adaptar sus estrategias y sus productos a las condiciones del mercado desarrollado (Madhok y Keyhani, 2012). Con lo cual, los autores proponen que, para las empresas de mercados emergentes que se dirigen a mercados desarrollados, existe una relación positiva entre la intensidad de exportación y el rendimiento de la empresa a bajos niveles de alcance de exportación, pero esta relación es más débil que si fuese de un mercado emergente a otro emergente.

China

En la mayoría de las investigaciones, se trata a la intensidad de exportación de las economías emergentes como un índice continuo. Sin embargo, Wang y Ma (2018) analizan esta intensidad para empresas exportadoras chinas, estableciendo un nivel de umbral y distinguiendo entre dos tipos de estrategias: orientada a la expansión y orientada al escape. La primera busca en la exportación, el crecimiento y la expansión de la empresa en los mercados internacionales a través de la explotación de competencias específicas (Wu et al., 2007). Sin embargo, la segunda trata de evitar deficiencias y cargas del entorno institucional del mercado interno y para ello, busca en la exportación poder sobrevivir y reducir sus costes (Cheng y Yu, 2008). Los autores también destacan que las empresas que siguen una estrategia de escape a diferencia de la de expansión, pueden llegar a existir principalmente o por completo gracias a la exportación.

Podemos decir que, este artículo se centra en el estudio del aprendizaje como principal variable de rendimiento en una empresa exportadora, es decir, se analiza la relación existente entre la intensidad de exportación y el aprendizaje que las empresas adquieren para poder innovar. Se basan en la importancia de cómo las economías emergentes aspiran a aprender de países extranjeros en cuanto a gestión, comercialización y tecnología. Para ello, se apoyan en la anteriormente mencionada estrategia de expansión y estudian cómo la intensidad de exportación puede traducirse en un aumento de las competencias gracias a la gran capacidad de absorción que estas empresas poseen. Por otro lado, creen que aquellas que siguen una estrategia basada en el escape, tienen dificultad para aprender, ya que no poseen los recursos y capacidades necesarios y, por tanto, la intensidad de exportación no les beneficiará en este aspecto.

Países BRIC

Un artículo que se basa en los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) es el de Krammer, Strange y Lashitew (2018), los cuales analizan tanto la influencia que pueden tener los aspectos institucionales en la decisión de exportar de las empresas de estos países, es decir, la propensión a las exportaciones, como la influencia que pueden tener las capacidades empresariales para tener éxito en el futuro, es decir, la intensidad de las exportaciones. Sin embargo, en este trabajo, nos vamos a centrar solamente en la segunda parte, ya que pretendemos analizar las funciones clave de la empresa a la hora de exportar. Estas capacidades específicas son imprescindibles para convertir los

recursos del país de origen en ventajas competitivas en el extranjero (Lu et al., 2010). Los autores se apoyan en la teoría basada en los recursos para estudiar la relación entre la intensidad exportadora y los siguientes factores empresariales: el nivel de habilidad de la fuerza laboral, el acceso a las tecnologías externas y la experiencia de la alta gerencia.

En primer lugar, los autores destacan que el nivel de habilidad de la fuerza laboral se basa en gran medida en el nivel educativo (general, comercial o técnico), ya que este permite a los empleados obtener habilidades valiosas (Ganotakis y Love, 2012) que desembocarán en estrategias operativas, de gestión y de marketing que son muy importantes en el mercado extranjero (Samiee y Walters, 2000), aumentando la efectividad de las actividades de exportación (Knight y Cavusgil, 2014). Por tanto, los investigadores de este artículo proponen que existe una relación positiva entre el nivel de habilidad de la fuerza laboral y la intensidad de exportación de las empresas de los países emergentes.

Por otro lado, destacan que para generar ventajas competitivas también es necesario un buen desarrollo de la tecnología, ya que de esta forma se pueden obtener mejores sistemas de producción y mejorar la calidad de los productos que se van a exportar (Bhaduri y Ray, 2004). Entonces, los autores proponen que existe una relación positiva entre el acceso a tecnologías externas y la intensidad de exportación de las empresas de los países emergentes.

Por último, apoyan la idea de que el éxito de las exportaciones también depende de la experiencia y los conocimientos sobre el mercado exterior que tengan los gerentes (Lages y Montgomery, 2005), ya que esto permite a la empresa poder adaptarse con facilidad a las necesidades de este mercado (Sapienza et al., 2006). Además, creen que los directivos con más años de experiencia en el sector pueden realizar una mejor selección de los mercados más adecuados de exportación. Con lo cual, proponen que existe una relación positiva entre la experiencia del gerente y la intensidad de exportación de las empresas de los países emergentes.

Tabla 6.- Estudio de la intensidad de las exportaciones.

PAÍSES	INVESTIGACIONES	OBJETO DE ESTUDIO
India	Agnihotri, Bhattacharya (2015)	Determinantes de la intensidad de las exportaciones: nivel educativo, heterogeneidad funcional, exposición internacional, edad y tenencia organizacional.
Chile	Bianchi y Wickramasekera (2016)	Determinantes de la intensidad de las exportaciones: compromiso de exportación del gerente, recursos y capacidades gerenciales y organizacionales.
Brasil	Boehe, Qian y Peng (2016)	Relación entre la intensidad de la exportación y el rendimiento de la empresa: alcance y destinos.
China	Wang y Ma (2018)	Relación entre la intensidad de la exportación y el aprendizaje: estrategias de expansión y escape.
BRIC	Krammer, Strange, Lashitew (2018)	Determinantes de la intensidad de las exportaciones: nivel de habilidad de la fuerza laboral, acceso a tecnologías externas y la experiencia de la alta gerencia.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Estudio de los factores que influyen en la internacionalización empresarial: calidad institucional y holgura organizativa

Calidad institucional

En la actualidad, existen pocos estudios que analicen el papel que tienen las instituciones de los países emergentes en el proceso de internacionalización, es decir, cómo la calidad institucional puede influir en las decisiones estratégicas de las empresas a la hora de salir al mercado extranjero. La calidad institucional se refiere al conjunto de las siguientes características: sistema judicial justo, intervención limitada del gobierno, mercados financieros sólidos y falta de regulaciones onerosas (Greenwood et al., 2011). Un país con un buen desarrollo de calidad institucional garantiza una mayor transparencia, unos menores costes de transacción y una reducción de las asimetrías de información (Uhlenbruck et al., 2006). Hasta ahora se ha demostrado a través de varias investigaciones que, en el proceso de internacionalización, las instituciones influyen en las decisiones empresariales sobre la elección del modo de entrada, la ubicación y las prácticas estratégicas, entre otros.

A la hora de analizar esta influencia que tienen las instituciones sobre la decisión de internacionalizarse, hemos escogido China, porque es un país emergente en el que existe una dependencia recíproca muy fuerte entre el gobierno y las empresas estatales, ya que este les proporciona acceso a recursos valiosos, haciendo que muchas de estas empresas consigan una posición dominante en el país (Amighini, Rabellotti y Sanfilippo, 2013). En cambio, podemos decir que las empresas privadas sufren políticas discriminatorias y no gozan del acceso a los recursos que tienen las empresas estatales (Kolstad y Wiig, 2012), ya que existe un menor grado de interdependencia con el gobierno (Luo, Xue y Han, 2010).

En este apartado, explicaremos que nos aporta cada artículo seleccionado respecto a esa calidad institucional china y cómo puede llegar a influir en las decisiones estratégicas sobre la internacionalización de empresas chinas, tanto públicas como privadas (*véase en Tabla 7*).

En primer lugar, Wei, Clegg y Ma (2015) estudian los mecanismos de contraste mediante los cuales el gobierno chino interviene en la internacionalización de empresas, y para ello, se analiza la promoción gubernamental china de empresas estatales y el escapismo institucional por parte de las empresas privadas. Podemos decir que el objetivo es explorar estos mecanismos para ver cuáles son las principales diferencias existentes entre las empresas públicas y las privadas en el proceso de internacionalización. Los autores destacan que los diferentes niveles de apoyo por parte del gobierno a las empresas se basan en tres decisiones empresariales: incentivos, caminos y enfoques. Estas decisiones se traducen en estrategias en los países de destino o anfitriones, donde las empresas chinas van a estar sujetas a las normas reglamentarias de sus gobiernos, las cuales pueden crear dificultades en la internacionalización (Kesternich y Schnitzer, 2010).

Podemos decir que existen escasas investigaciones que analicen estos aspectos como los incentivos, el modo de entrada y la distancia psíquica. Por tanto, este artículo trata de completar un poco más esa literatura y para ello, los autores seleccionaron países anfitriones de diferentes grados de desarrollo, es decir, tanto desarrollados como emergentes.

Otra investigación interesante es la de Liu y Yu (2018), quienes también estudian la influencia de las instituciones en las decisiones empresariales, pero en este caso, analizan cómo las conductas institucionales regionales de China repercuten en la forma que tienen las empresas de establecerse en el exterior, ya sea con filiales propias o con adquisiciones. Podemos decir que, además, se centran en explicar el impacto que pueden tener las cualidades institucionales y las experiencias internacionales de las empresas del país anfitrión en la relación existente entre el desarrollo institucional regional del país de origen (China) y las opciones de modo de entrada extranjero. Para estudiar esto, los autores proponen que cuanto mejor sea el desarrollo institucional regional en China, mayor será la probabilidad de establecer filiales propias en el extranjero, en lugar de realizar adquisiciones. Además, creen que cuanto más experiencia internacional tenga una empresa china, menor será la importancia de tener un alto nivel de desarrollo institucional regional local. De esta manera, optan por invertir en el extranjero respecto a lo que también proponen que las probabilidades de inversión aumentan, cuanto mayor sea el grado de calidad institucional del país anfitrión.

Por último, Deng y Zhang (2018) desarrollan en su investigación cómo puede afectar el papel de las instituciones de China en la internacionalización, pero centrándose en las pequeñas y medianas empresas – en adelante PYMES – ya que existe poca literatura que estudie la influencia de las instituciones nacionales en las PYMES privadas chinas respecto a su actividad internacional. Los autores destacan que, mientras las empresas estatales chinas reciben una mayor atención e incluso un mejor trato por parte del gobierno (Narooz y Child, 2017), las PYMES se enfrentan a numerosas barreras institucionales internas que se traducen en un difícil acceso a los recursos importantes y valiosos (Stoian y Mohr, 2016). Esto hace que estas empresas chinas sean más vulnerables a una baja calidad institucional (Ding, Li y Wu, 2018).

Podemos decir que los autores de este artículo sugieren que tanto la visión de fomento como la de escape deberían estar interconectadas, y para ello, analizan el impacto de la calidad institucional en la internacionalización de las PYMES, dividiendo esta última en dos etapas: toma de decisiones y desarrollo internacional. La toma de decisiones sería la fase inicial, en la que la empresa decide internacionalizarse o no, y los autores proponen que existe una relación negativa entre la calidad institucional de China y la tendencia de las PYMES chinas a aventurarse en el extranjero, ya que supone una vía de escape ante las deficiencias institucionales que estas sufren. Respecto a la fase de desarrollo internacional, según una visión de fomento, las PYMES deberían crecer en mayor medida en entornos institucionales con una buena calidad institucional, la cual no favorezca indebidamente a las empresas estatales. Por tanto, creen que existe una relación positiva entre la calidad institucional del país de origen y el crecimiento internacional de las PYMES chinas.

Por otro lado, se estudian los efectos moderadores de los factores a nivel de empresa, es decir, se analiza la relación entre la calidad institucional y los recursos específicos de las PYMES chinas. Estos recursos son: la experiencia del gerente y la posesión de un estándar de certificación reconocido internacionalmente. Los autores proponen que la experiencia del gerente tiene un efecto positivo en la relación entre la calidad institucional y la intención de las PYMES chinas de internacionalizarse o crecer en el exterior. Sin embargo, creen que la propensión de un estándar de certificación reconocido internacionalmente influye negativamente en esa relación.

Tabla 7.- Estudio de la calidad institucional.

PAÍSES	INVESTIGACIONES	OBJETO DE ESTUDIO
China	Wei, Clegg y Ma (2015)	Aspectos institucionales que influyen en la internacionalización empresarial: promoción gubernamental y escapismo institucional.
	Liu y Yu (2018)	Aspectos institucionales que influyen en la internacionalización empresarial: cualidades institucionales y experiencias internacionales.
	Deng y Zhang (2018)	Aspectos institucionales que influyen en la internacionalización empresarial: toma de decisiones y desarrollo internacional.

Fuente: Elaboración propia.

Holgura organizativa

Otro aspecto relevante, a la hora de que las empresas de países emergentes se internacionalicen, es la holgura organizativa o “slack organizativo”, el cual podemos decir que se define como “la diferencia entre el total de recursos disponibles en una empresa y el total de recursos necesarios para mantener el ajuste de la organización con su entorno” (Cyert y March, 1963), es decir, se trata del exceso de recursos que son potencialmente utilizables y que la empresa puede aprovechar tanto para adaptarse con éxito a las presiones internas/externas del cambio en una política (Bourgeois, 1981) como para conseguir nuevos objetivos estratégicos (George, 2005).

Además, la holgura posee varias características: debe ser fácilmente identificada por los gerentes, tiene que poder ser utilizada en la posteridad y tiene que intentar proteger a las empresas tanto de las presiones internas como de las externas (Sharfman et al., 1988). Podemos decir que, gracias a la holgura, las empresas pueden llegar a participar en proyectos experimentales y así, lograr oportunidades en el mercado nacional o internacional (Dolmans et al., 2014).

Cabe destacar que, hasta la fecha, en las investigaciones relacionadas con la holgura organizativa, se han destacado dos tipos de vertientes. La primera considera que el “slack” es una ineficiencia en el proceso directivo de los recursos organizativos y se recomienda reducirlo en la medida de lo posible (Sosa-Cabrera y Verano-Tacoronte, 2014). Sin embargo, la otra vertiente defiende la idea que la holgura es necesaria para que las empresas de adapten y puedan actuar ante los cambios (Thompson, 1967).

En nuestra investigación, vamos a analizar dos artículos que estudian la holgura organizativa: uno referente a Taiwán y otro, a Brasil (véase en *Tabla 8*).

Taiwán

Lin, Cheng y Liu (2009) estudian la influencia de la holgura organizativa en la internacionalización de empresas de Taiwán. Se centran en analizar la relación existente entre la capacidad que tienen estas empresas para internacionalizarse y las diferentes formas de holgura organizativa. Estas últimas pueden ocasionar acciones de riesgo estratégico para los gerentes como adquisiciones en el extranjero, inversión en I+D, entre otros (Geiger y Cashen, 2002).

Podemos decir que existen cuatro tipos o formas de holgura organizativa: de alta discreción, de baja discreción, disponibilidad de recursos y demanda de recursos (George, 2005). Sin embargo, los autores del artículo que hemos escogido solo analizan las dos primeras (de alta y baja discreción), ya que pueden explicar bien la naturaleza permanente de la holgura y pueden ser más críticos que los otros dos tipos de holgura.

Respecto a la holgura de alta discreción, hay que destacar que representa el grado de recursos fácilmente disponibles que tiene una empresa. Por tanto, cuando existe una gran holgura de alta discreción, la empresa tendrá una mayor capacidad para satisfacer sus necesidades inmediatas de recursos. Sin embargo, cuando esta holgura de alta discreción sea escasa, las empresas buscarán de forma activa nuevas fuentes de recursos para poder reponer las reservas (Wiseman y Bromiley, 1996). Además, los autores destacan que los recursos inactivos desembocarán en un mayor número de comportamientos de interés personal de los gerentes que pueden entorpecer las actividades de internacionalización de la empresa. Por tanto, proponen que existe una relación lineal negativa entre la holgura de alta discreción y las actividades internacionales de la empresa. Sin embargo, también proponen que esa relación pueda ser curvilínea, ya que defienden que a medida que la holgura vaya aumentando en el tiempo, llegará un punto en el que las empresas tengan suficientes recursos para poder innovar y experimentar en el extranjero.

Por otro lado, está la holgura de baja discreción la cual se refiere a la capacidad de endeudamiento no utilizada por una empresa. Las empresas que gozan en mayor medida de esta holgura pueden llevar a cabo mejores acciones estratégicas ya que no están tan endeudadas (Bourgeois y Singh, 1983). Con lo cual, los autores proponen que existe una relación lineal positiva entre la holgura organizativa de baja discreción y la internacionalización de la empresa. Además, creen que esa relación no puede llegar a ser curvilínea, ya que con el tiempo una gran holgura de baja discreción no será un obstáculo en las decisiones empresariales de internacionalización.

Brasil

En primer lugar, cabe destacar que las empresas brasileñas han decidido embarcarse en la aventura de la internacionalización mucho más tarde que las que se encuentran en otros países emergentes. Sin embargo, a pesar de ello, se han internacionalizado de forma rápida e intensa (Bell et al., 2003), siendo Brasil uno de los países con mayor presencia de empresas retadoras globales (véase en *Tabla 5*).

Carneiro, Bamiatzi y Cavusgil (2018) tratan de aportar una mayor información sobre los impulsores de la internacionalización de estas empresas brasileñas renacidas globales. Para ello, se centran en analizar cómo la holgura organizativa puede llegar a facilitar este proceso de internacionalización, ya que encontraron evidencia de que las empresas brasileñas que habían tenido un exceso de recursos y unas condiciones favorecedoras

en el mercado interior habían podido realizar actividades en el extranjero a un ritmo acelerado. Los autores se apoyan en que la holgura ofrece un margen de maniobra necesario, en el cual los recursos pueden ayudar a las empresas en el crecimiento a través de la experimentación (Nohria y Gulati, 1996) y la explotación de nuevas oportunidades en el extranjero (Voss, Sirdeshmukh y Voss, 2008). Por tanto, el hecho de internacionalizarse hace imprescindible tener una abundancia de recursos, la cual permita superar las barreras, los riesgos y los costes de expansión (Tseng et al. 2007).

En resumen, los autores de este artículo tratan de demostrar la existencia de un vínculo entre la holgura organizativa, y los cambios en las condiciones del mercado interno. Con lo cual, proponen que la expansión internacional, tardía pero intensa, de las grandes empresas brasileñas puede atribuirse a la posesión de una holgura organizacional previamente acumulada tanto operativa, como gerencial y/o financiera, y a unas condiciones motivadoras del mercado de Brasil.

Tabla 8.- Estudio de la holgura organizativa.

PAÍSES	INVESTIGACIONES	OBJETO DE ESTUDIO
Taiwán	Lin, Cheng y Liu (2009)	Relación entre la holgura organizativa (de alta y baja discreción) y la internacionalización empresarial.
Brasil	Carneiro, Bamiatzi y Cavusgil (2018)	Relación entre la holgura organizativa (financiera, operativa y administrativa) y los cambios en las condiciones del mercado interno.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. ESTUDIO SEGÚN LOS HALLAZGOS: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

En este apartado, intentaremos exponer aquellos puntos en los que los autores coinciden respecto a ciertos temas analizados. También explicaremos ciertos aspectos que estos autores han estudiado y suponen una gran aportación teórica, a pesar de que no haya similitudes con otras investigaciones. Cabe destacar que iremos analizando los hallazgos, organizándolos según los elementos estudiados dentro de cada uno de los tres grandes temas que hemos seleccionado (intensidad de las exportaciones, calidad institucional y holgura organizativa).

4.2.1. Hallazgos sobre la intensidad de las exportaciones

Una vez analizados los artículos de investigación basados en la intensidad de la exportación de diferentes países emergentes, encontramos una serie de factores relevantes que son los siguientes: teoría aplicada; rasgos y características de los gerentes; aprendizaje; y entorno institucional (véase en *Tabla 9*).

Teoría aplicada

En los artículos seleccionados, hemos observado cómo los autores se apoyan en la teoría basada en los recursos y en la teoría basada en las instituciones para poder estudiar ciertos aspectos relacionados con la intensidad de exportación.

Por una parte, hay investigadores que se apoyan en la teoría basada en los recursos para explicar cuáles son los determinantes específicos de la empresa que influyen en la intensidad de exportación (Agnihotri y Bhattacharya, 2015; Bianchi y Wickramasekera, 2016) Sin embargo, otros se fundamentan en esta última teoría, pero también en la teoría basada en las instituciones, analizando la intensidad de la exportación, bien a través del alcance y los destinos de exportación (Boehe, Qian y Peng, 2016), bien a través de dos tipos de estrategia exportadora: expansión y escape (Wang y Ma, 2018), o bien analizando conjuntamente la intensidad con la propensión de exportación (Krammer, Strange y Lashitew, 2018).

Rasgos y características de los gerentes

Podemos decir que, analizando las investigaciones que hemos seleccionado, vemos como existen una serie de características de la alta gerencia que influyen sobre la intensidad exportadora de las empresas de mercados emergentes.

En primer lugar, un aspecto relevante es la exposición internacional del gerente, ya que hay autores que demuestran que se relaciona de forma positiva con la intensidad de exportación (Agnihotri y Bhattacharya, 2015) debido a que los gerentes con amplio conocimiento en países extranjeros pueden llevar a cabo sus actividades de exportación con mayor éxito. Por otro lado, hay autores que estudian esta cualidad desde el punto de vista de las barreras internas, ya que una de ellas sería la falta de experiencia internacional del gerente. Podemos decir que verifican que existe una relación negativa entre esta falta de conocimiento experimental y la intensidad exportadora (Bianchi y Wickramasekera, 2016). Otros investigadores hallan que los directivos más experimentados se encuentran en empresas más antiguas en las que la intensidad de exportación es más baja y, además, también piensan que las habilidades gerenciales no son tan necesarias debido a que la mayoría de las empresas de mercados emergentes exportan sus productos a través de intermediarios y por tanto, la función gerencial puede quedar en un segundo plano (Krammer, Strange y Lashitew, 2018).

Por otro lado, hay autores que establecen que el nivel educativo del gerente influye positivamente en la intensidad de exportación de los países emergentes, ya que se pueden reducir riesgos y eliminar ciertas barreras burocráticas (Agnihotri y Bhattacharya, 2015), además de facilitar el desarrollo de buenas estrategias gerenciales, operativas y de producto (Krammer, Strange y Lashitew, 2018). También existen investigadores que destacan que es importante proporcionar conocimiento exportador, es decir, ofrecer cursos y tutorías para que los gerentes puedan conseguir un alto nivel educativo sobre la exportación (Bianchi y Wickramasekera, 2016).

Por último, hay autores que también hallan en sus estudios la importancia de que las empresas de los mercados emergentes contraten a un equipo directivo heterogéneo y diverso, es decir, que sea experto en diferentes áreas, ya que esto influye de manera positiva en la intensidad de exportación. Además, también concluyen que la edad del gerente afecta de forma negativa a la intensidad de exportación, pero, sin embargo, este impacto disminuye si tiene exposición internacional previa (Agnihotri y Bhattacharya,

2015). También cabe mencionar que existe una relación positiva entre el compromiso de exportación de los gerentes y el grado de intensidad de exportación, ya que la dedicación de tiempo y esfuerzo a elaborar un buen plan de gestión y asignación de recursos para realizar actividades de exportación, mejora el rendimiento de estas (Bianchi y Wickramasekera, 2016).

Aprendizaje

Hay autores que fundamentan que el aprendizaje de las empresas privadas es un aspecto muy importante que mantiene una relación en forma de U invertida con la intensidad de exportación y destacan que las empresas privadas orientadas a la expansión tienden a aprender en mayor medida que las que están orientadas al escape. Sin embargo, mantienen que la intensidad de exportación de las empresas estatales no tiene una relación significativa con el aprendizaje (Wang y Ma, 2018).

Por otro lado, hay investigadores que concluyen que la intensidad de exportación necesita apoyarse también en el alcance y los destinos de exportación, para así poder realizar un estudio más completo del aprendizaje. Aunque también señalan que las empresas deben tener en cuenta las implicaciones estratégicas que conllevan las compensaciones entre la intensidad, el alcance y las opciones de destino de exportación, es decir, deben ser conscientes de la relación existente entre las economías de escala y otros aspectos como los costes de aprendizaje y de adaptación a cada mercado (Boehe, Qian y Peng, 2016).

Entorno institucional

Podemos decir que ciertos autores establecen que las principales barreras externas a la exportación de las PYME de mercados emergentes son los altos costes laborales y los altos costes de envío/flete aéreo, pero concluyen que no necesariamente obstaculizan la intensidad de exportación. Sin embargo, a medida que estos mercados se desarrollan, estas barreras externas pueden comenzar a afectar a la intensidad exportadora (Bianchi y Wickramasekera, 2016). También cabe destacar que, en aquellos países de destino con un entorno institucional débil, los recursos y capacidades de las empresas del país emergente de origen se pueden volver ventajas competitivas, mientras que en aquellos que sea más fuerte, las empresas pueden sufrir desventajas competitivas (Boehe, Qian y Peng, 2016).

Por otro lado, varios autores concluyen que hay muchas empresas de mercados emergentes que realizan una estrategia de exportación orientada al escape, es decir, empresas que se centran principal, o exclusivamente a la exportación para esquivar las cargas institucionales del país de origen. Con lo cual, estos investigadores hallan que las empresas que están orientadas al escape tienen más probabilidades de mejorar su intensidad de exportación que las que están orientadas a la expansión (Wang y Ma, 2018).

Finalmente, otros autores defienden que además de estudiar la intensidad de exportación, es necesario también analizar cómo afecta el entorno institucional a la propensión exportadora, es decir, cómo el papel de las instituciones puede influir en la decisión de las empresas de exportar o no (Krammer, Strange y Lashitew, 2018). Cabe destacar que esta influencia la analizaremos en mayor medida en el siguiente apartado (4.2.2.), pero centrándonos en otros modos de internacionalización empresarial.

Tabla 9.- Hallazgos sobre la intensidad de las exportaciones.

FACTOR RELEVANTE	ASPECTOS ANALIZADOS	INVESTIGACIONES	PAÍS
Teoría aplicada	Teoría basada en los recursos	Agnihotri, Bhattacharya (2015)	India
		Bianchi y Wickramasekera (2016)	Chile
	Teoría basada en los recursos y teoría basada en las instituciones	Boehe, Qian y Peng (2016)	Brasil
		Wang y Ma (2018)	China
Rasgos y características de los gerentes	Exposición internacional	Krammer, Strange, Lashitew (2018)	BRIC
		Agnihotri, Bhattacharya (2015)	India
		Bianchi y Wickramasekera (2016)	Chile
	Nivel educativo	Krammer, Strange, Lashitew (2018)	BRIC
		Agnihotri, Bhattacharya (2015)	India
		Bianchi y Wickramasekera (2016)	Chile
	Heterogeneidad funcional	Agnihotri, Bhattacharya (2015)	India
	Edad	Agnihotri, Bhattacharya (2015)	India
	Compromiso de exportación	Bianchi y Wickramasekera (2016)	Chile
	Aprendizaje	Relación intensidad-aprendizaje	Wang y Ma (2018)
Boehe, Qian y Peng (2016)			Brasil
Entorno institucional	Barreras externas	Bianchi y Wickramasekera (2016)	Chile
	Características del entorno	Boehe, Qian y Peng (2016)	Brasil
	Estrategias de exportación	Wang y Ma (2018)	China
	Papel de las instituciones	Krammer, Strange, Lashitew (2018)	BRIC

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Hallazgos sobre la calidad institucional

Basándonos en las investigaciones seleccionadas, hemos encontrado una serie de aspectos relevantes acerca de la calidad institucional en los países emergentes. Estos son: teoría aplicada; promoción gubernamental y escapismo institucional; y formas de internacionalización y moderadores (véase en Tabla 10).

Teoría aplicada

Podemos decir que hay autores que se apoyan tanto en la teoría basada en los recursos como en la teoría basada en las instituciones, bien para explicar cuáles son los mecanismos mediante los cuales los recursos específicos de las empresas de países emergentes y las condiciones institucionales influyen en la elección del modo de establecimiento en países del exterior (Liu y Yu, 2018), o bien para analizar cómo estas empresas se aventuran en el extranjero basándose en la toma de decisiones combinadas y el buen desarrollo internacional (Deng y Zhang, 2018). Otros autores se centran exclusivamente en la teoría basada en las instituciones para estudiar la intervención del gobierno de los países emergentes en la internacionalización de las empresas, distinguiendo entre públicas y privadas (Wei, Clegg y Ma, 2015).

Cabe destacar que hay autores que centran su estudio en multinacionales de países emergentes (Wei, Clegg y Ma, 2015; Liu y Yu, 2018) mientras que otros prefieren analizar las PYMES (Deng y Zhang, 2018).

Promoción gubernamental y escapismo institucional

Diversos autores establecen que las empresas públicas o estatales mantienen relaciones y redes en el extranjero gracias en gran parte, al apoyo que les brinda el gobierno. Sin embargo, las empresas privadas no gozan de esa relación y se internacionalizan para evitar esas deficiencias institucionales del país de origen y poder aprovechar tanto las instituciones de calidad del país de destino como las capacidades desarrolladas en él (Wei, Clegg y Ma, 2015; Deng y Zhang, 2018). Además, es necesario considerar de forma conjunta la visión de escape y la de fomento en los países emergentes, ya que la primera explica por qué hay empresas que huyen de los entornos hostiles a través de la internacionalización, y la segunda explica cómo las empresas pueden establecerse de forma sólida en los países de destino y desarrollar grandes ventajas competitivas (Deng y Zhang, 2018).

Formas de internacionalización y moderadores

Podemos decir que, en los países emergentes, las empresas estatales deciden invertir desde un principio en las adquisiciones como modo de establecimiento extranjero, ya que el gobierno les proporciona conocimiento y capital financiero para que, de esta manera, puedan disfrutar de un rápido aprendizaje en el proceso de internacionalización. Sin embargo, las empresas privadas optan por aprender de forma gradual siguiendo el Modelo de Uppsala y prefieren invertir en otras opciones de entrada en el extranjero como las exportaciones (Wei, Clegg y Ma, 2015).

Por otro lado, hay autores que establecen que cuanto mayor sea la calidad institucional en el país de origen, mayor será la probabilidad de que las empresas establezcan filiales propias antes que adquisiciones. Además, cuanto mayor sea el grado de calidad institucional en el país de destino, más probabilidades habrá de invertir en el extranjero (Liu y Yu, 2018).

Finalmente, cabe destacar que la relación entre las opciones de entrada en el exterior y el desarrollo institucional del país de origen está moderada por las experiencias internacionales de las empresas de países emergentes, ya que cuanto más experiencia internacional tenga una empresa, más importancia tendrá el hecho de tener un alto nivel

de desarrollo institucional en el país de origen, optando de ese modo a realizar inversiones en el extranjero (Liu y Yu, 2018).

Tabla 10.- Hallazgos sobre la calidad institucional.

FACTOR RELEVANTE	ASPECTOS ANALIZADOS	INVESTIGACIONES	PAÍS
Teoría aplicada	Teoría basada en las instituciones	Wei, Clegg y Ma (2015)	China
	Teoría basada en los recursos y teoría basada en las instituciones	Liu y Yu (2018)	China
		Deng y Zhang (2018)	China
Promoción gubernamental y escapismo institucional	Visión de escape/fomento	Wei, Clegg y Ma (2015)	China
		Deng y Zhang (2018)	China
Formas de internacionalización y moderadores	Opciones de establecimiento extranjero	Wei, Clegg y Ma (2015)	China
		Liu y Yu (2018)	China
	Experiencia internacional	Liu y Yu (2018)	China

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Hallazgos sobre la holgura organizativa

Podemos decir que los autores de las investigaciones seleccionadas sobre la holgura organizativa coinciden en que esta puede llegar a ser un facilitador de la internacionalización empresarial en los países emergentes (Lin, Cheng y Liu, 2009; Carneiro, Bamiatzi y Cavusgil, 2018). Sin embargo, cada autor lo enfoca de manera diferente.

Hay autores que analizan la holgura diferenciándola en dos tipos: de alta discreción (exceso de recursos fácilmente disponibles) y de baja discreción (capacidad de endeudamiento no utilizada), y establecen que, la holgura de alta discreción puede provocar que los gerentes desarrollen prácticas disfuncionales, es decir, pueden llegar a ser ineficientes en su trabajo, irracionales con sus decisiones y descuidados con los competidores extranjeros. Por tanto, una mayor holgura organizativa de alta discreción hace que las probabilidades de expandirse en el extranjero sean más bajas, existiendo de esta forma una relación negativa entre ambos aspectos. Pero los autores también concluyen que a medida que esa holgura va aumentando, las empresas pueden llegar al punto de tener los recursos necesarios para poder realizar actividades de internacionalización y, por tanto, esa relación se volverá positiva (Lin, Cheng y Liu, 2009).

Por otro lado, encontramos autores que para demostrar que la holgura se relaciona positivamente con la internacionalización, estudian tres tipos: operativa, gerencial y financiera. Con lo cual, establecen que, las empresas que posean una buena holgura

operativa tendrán una combinación única de recursos tangibles e intangibles, los cuales se podrían redistribuir con facilidad en el extranjero. La holgura gerencial también es relevante ya que los autores encuentran que las empresas tienen una gran experiencia en adquisiciones y fusiones. Finalmente, respecto a la holgura financiera, concluyen que las empresas presentan una clara liquidez financiera y/o un fácil acceso al financiamiento externo (Carneiro, Bamiatzi y Cavusgil, 2018). A esto último, hacen referencia también los autores de la otra investigación seleccionada cuando se refieren a la holgura de baja discreción, la cual mantiene una relación positiva con la internacionalización de la empresa, ya que cuanto mayor capacidad de endeudamiento no utilizada tenga esta, más probabilidades habrá de que realice una expansión en el extranjero (Lin, Cheng y Liu, 2009).

Tabla 11.- Hallazgos sobre la holgura organizativa.

FACTOR RELEVANTE	ASPECTOS ANALIZADOS	INVESTIGACIONES	PAÍS
Tipos de holgura organizativa	De alta y baja discreción	Lin, Cheng y Liu (2009)	Taiwán
	Operativa, gerencial y financiera	Carneiro, Bamiatzi y Cavusgil (2018)	Brasil

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio era mostrar un panorama de varias investigaciones relacionadas con la internacionalización empresarial y los países emergentes. Para ello, decidimos centrarnos en aspectos que influían, de alguna manera, en esta internacionalización.

Por un lado, como la mayoría de las empresas de países emergentes disponen de pocos recursos, podemos decir que optan por expandirse a través de las exportaciones, ya que es el método de entrada más económico y el que menos riesgos conlleva. Entonces, nos pareció interesante analizar la intensidad de las exportaciones en las empresas de estos países y ver qué factores influían en ella. Por tanto, después de contrastar los hallazgos de cada artículo encontramos que los rasgos gerenciales son relevantes en el estudio de esta intensidad exportadora ya que vemos cómo algunos influyen de forma positiva como la exposición internacional, el nivel educativo, la heterogeneidad funcional y el compromiso de exportación. Sin embargo, hay otros que influyen negativamente como la edad del gerente, a no ser que este tenga una gran experiencia en la expansión internacional. Además, el entorno institucional también es un aspecto a tener en cuenta ya que la existencia de barreras externas puede influir de manera negativa en esta intensidad de exportación. Otro factor importante que encontramos es el aprendizaje, ya que las empresas orientadas a la expansión pueden aprender bastante del proceso de exportación, pero, sin embargo, las que están orientadas al escape, no mejoran su aprendizaje, aunque la intensidad exportadora sea alta. Cabe destacar que, para

realizar un estudio más completo del aprendizaje, es necesario que el análisis de la intensidad de exportación vaya acompañado del alcance y los destinos de exportación, ya que es importante tener en cuenta la adaptación a cada país de destino.

Por otro lado, también hemos contrastado ciertas investigaciones que hablaban sobre factores que influían en la internacionalización, pero centrándonos en la calidad institucional y la holgura organizativa.

Respecto a la calidad institucional, hemos encontrado que la mayoría de las empresas privadas de los países emergentes buscan en la expansión internacional, poder librarse de las desventajas institucionales internas que sufren en su país y beneficiarse de las ventajas existentes en el país de destino, además de que cuanto mejor sea la calidad institucional de este último, mayores probabilidades habrá de invertir en él. Con lo cual, es fundamental tener en cuenta la visión de escape y de fomento, de forma conjunta. También cabe destacar que a medida que la calidad institucional del país de origen aumente, también aumentarán las probabilidades de que la empresa opte por invertir en filiales propias antes que en adquisiciones.

Respecto a la holgura organizativa, podemos decir que tenemos dos grandes conclusiones. Por un lado, ese exceso de recursos que representa la holgura puede suponer un obstáculo para la internacionalización ya que puede desembocar en prácticas ineficientes e irracionales por parte de los gerentes, pero si la holgura va aumentando puede llegar un punto en el que la empresa tenga la combinación perfecta de recursos para poder internacionalizarse con éxito. La segunda conclusión es que cuanto mayor sea la capacidad de endeudamiento no utilizada de una empresa, es decir, cuánto mejor sea su holgura financiera, más probabilidades tendrá de expandirse en el extranjero.

Finalmente, podemos mencionar que este estudio tiene ciertas limitaciones, ya que existen otros múltiples factores que influyen en la internacionalización empresarial de países emergentes, pero aparecen reflejados en otros artículos que no hemos analizado y también sería interesante poder contrastarlos. Además, estaría bien que se hiciesen más investigaciones acerca de las PYMES de los mercados emergentes, debido a que todavía hay poca literatura que las analice.

6. BIBLIOGRAFÍA

AGNIHOTRI, A. y BHATTACHARYA, S. 2015. Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. *Journal of World Business*, **50**(4), pp. 687-695. Disponible en:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951614000947>

AMASON, A.C. 1996. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, **39**(1), pp. 123-148. Disponible en:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256633>

AMIGHINI, A.A., RABELLOTTI, R. y SANFILIPPO, M. 2013. Do Chinese state-owned and private enterprises differ in their internationalization strategies. *Journal of China Economic Review*, **27**, pp. 312-325. Disponible en:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1043951X13000199>

AULAKH, P.S., KOTABE, M. y TEEGEN, H. 2000. Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, **43**, pp. 342-361. Disponible en:

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0034339442&origin=inward&txGid=7439db0f81716795b5eeef77c95e8e6a>

BELL, J. [et al.]. 2003. Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, **1**(4), pp. 339-362. Disponible en:

<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1025629424041>

BHADURI, S. y RAY, A.S. 2004. Exporting through technological capability: Econometric evidence from India's pharmaceutical and electrical/electronics firms. *Journal of Oxford Development Studies*, **32**(1), pp. 87-100. Disponible en:

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-2042525179&origin=inward&txGid=f4b65fc2efc4dcd52953099f0bc8936c>

BIANCHI, C. y WICKRAMASEKERA, R. 2016. Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research*, **69**(10), pp. 4368-4376. Disponible en:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316302661>

BOEHE, D.M., QIAN, G. y PENG, M.W. 2016. Export intensity, scope, and destinations: Evidence from Brazil. *Journal of Industrial Marketing Management*, **57**, pp. 127-138. Disponible en:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116300037>

BOSTON CONSULTING GROUP. 2018. The 2018 BCG Global Challengers. [Consulta: 16-04-2020] Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2018/global-challengers-2018.aspx>

BOURGEOIS, L.J. 1981. On the measurement of organizational slack. *Journal of Academy of Management Review*, **6**(1), pp. 29-39. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/257138?seq=1>

BOURGEOIS, L.J. y SINGH, J.V. 1983. Organizational slack and political behavior among top management teams. *Journal of Academy of Management Proceedings*, pp. 43-47. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-33846019312&origin=inward&txGid=612e61656c0751e82381ae1b2448b7fc>

BRENES, E.R., MONTOYA, D. y CIRAVEGNA, L. 2014. Differentiation strategies in emerging markets: the case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, **67**(5), pp. 847-855. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313002683>

BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, Londres.

BUCKLEY, P.J. y STRANGE, R. 2015. The governance of the global factory: Location and control of world economic activity. *Journal of Academy of Management Perspectives*, **29**(2), pp. 237-249. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84937110665&origin=inward&txGid=a3ead5d696c0983132a1a4470ce418f4>

CHEN, H. y HSU, C.-W. 2010. Internationalization, resource allocation and firm performance. *Journal of Industrial Marketing Management*, **39**, pp. 1103-1110. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850109001710>

CHENG, H.L. y YU, C.M.J. 2008. Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small-and medium-sized enterprises. *Journal of International Business Review*, **17**(3), pp. 331-348. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096959310800005X>

COURTNEY, H., KIRKLAND, J. y VIGUERIE, P. 1997. Strategy under uncertainty. *Journal of Harvard Business Review*, **75**(6), pp. 67-79. Disponible en: <https://heller.brandeis.edu/executive-education/pdfs/Strategy-Under-Certain.pdf>

CUERVO-CAZZURA, A. y RAMAMURTI, R. 2014. *Understanding Multinationals from Emerging Markets*, Cambridge University Press, Boston.

CYERT, R.M. y MARCH, G. 1963. *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Nueva Jersey.

DENG, P. y ZHANG, S. 2018. Institutional quality and internationalization of emerging market firms: Focusing on Chinese SMEs. *Journal of Business Research*, **92**, pp. 279-289. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318303278>

DING, R., LI, J. y WU, Z. 2018. Government affiliation, real earnings management, and firm performance: The case of privately held firms. *Journal of Business Research*, **83**(2), pp. 138-150. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317303831>

DOLMANS, S.A. [et al.]. 2014. Dynamics of resource slack and constraints: resource positions in action. *Journal of Organization Studies*, **35**(4), pp. 511-549. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84898681225&origin=inward&txGid=cd0519060b008ab1f5fe9c5447932fcc>

DUNNING, J.H. 1980. Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, **11**(1), pp. 9-31. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490593>

DUNNING, J.H. 1992. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Welsey, Londres.

EENI GLOBAL BUSINESS SCHOOL & HA UNIVERSITY. 2020. Países emergentes, BRICS y mercados fronterizos. [Consulta: 16-04-2020]. Disponible en: <http://www.reingex.com/Paises-Emergentes-China-India.asp>

FTSE RUSSELL. 2019. FTSE Classification of Equity Markets. [Consulta: 16-04-2020]. Disponible en: <https://www.ftserussell.com/blogs/what-we-mean-emerging>

GANOTAKIS, P. y LOVE, J.H. 2012. Export propensity, export intensity and firm performance: the role of the entrepreneurial founding team. *Journal of International Business Studies*, **43**(8), pp. 693-718. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84868514460&origin=inward&txGid=59bd980eca75ee29e6bbca562a1d04f1>

GEIGER, S.W. y CASHEN, L.H. 2002. A multidimensional examination of slack and its impact on innovation. *Journal of Managerial Issues*, **14**(1), pp. 68-84. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-33847082247&origin=inward&txGid=e8cd01f52fca3700b6d4c120813596f9>

GEORGE, G. 2005. Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, **48**, pp. 661-676. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-24944586304&origin=inward&txGid=a9d845be3582471a80543801072076db>

GOKALP, O.N., LEE, S.H. y PENG, M.W. 2017. Competition and corporate tax evasion: An institution-based view. *Journal of World Business*, **52**(2), pp. 258-269. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951616302619>

GREENWOOD, R. [et al.]. 2011. Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, **5**, pp. 317-371. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-79960761920&origin=inward&txGid=98316f8f4c0ce4b31e62458c181ecd41>

GUBBI, S.R. [et al.]. 2010. Do international acquisitions by emerging-economy firms create shareholder value. The case of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, **41**(3), pp. 397-418. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-77949778547&origin=inward&txGid=71ac48248dae483f51a4b1c1cf6c5ce3>

GUILLÉN, M. F. y GARCÍA-CANAL, E. 2009. The American model of the multinational firm and the new multinationals from emerging economies. *Journal of The Academy of Management*, **23**(2), pp. 23-35. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-67650476636&origin=inward&txGid=46a41999ffcfa9f7db981fbfdb4996da>

GUILLÉN, M. F. y GARCÍA-CANAL, E. 2012. *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*, McGraw-Hill, Nueva York.

HECKSCHER, E. 1919. The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. *Readings in the Theory of International Trade*, **4**, pp. 497-512.

HUTZSCHENREUTER, T. y GUENTHER, F. 2008. Performance effects of firms' expansion paths within and across industries and nations. *Journal of Strategic Organization*, **6**, pp. 47-81. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-46649120692&origin=inward&txGid=b67746615f601f5eb691363b663a093d>

HYMER, S. 1976. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, **8**(1), pp. 23-32. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84882026305&origin=inward&txGid=be903173c2d0fd8a6faea0ae5d6e3061>

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. 1975. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, **12**(3), pp. 305-322. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

KESTERNICH, I. y SCHNITZER, M. 2010. Who is afraid of political risk. Multinational firms and their choice of capital structure. *Journal of International Economics*, **82**, pp. 208-218. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199610000784>

KINDLEBERGER, C.P. 1969. *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven.

KNIGHT, G.A. y CAVUSGIL, S.T. 2004. Innovation, organization capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, **35**(2), pp. 124-141. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-2142678056&origin=inward&txGid=3f61d0eded8f5165d5a1143f57bfd08f>

KOLSTAD, I. y WIIG, A. 2012. What determines Chinese outward FDI. *Journal of World Business*, **47**(1), pp. 26-34. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S109095161000074X>

KRAMMER, M.S., STRANGE, R. y LASHITEW, A. 2018. The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *Journal of Business Review*, **27**(1), pp. 218-230. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096959311730522X>

KRUGMAN, P. 1979. Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade. *Journal of International Economics*, **9**, pp.469-479. Disponible en: <http://econ.sciences-po.fr/sites/default/files/file/krugman-79.pdf>

LAGES, L.F. y MONTGOMERY, D.B. 2005. The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, **39**(7/8),

pp. 755-784. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-21244455674&origin=inward&txGid=0197f4114677d3294808d9ed71aac5d3>

LEONIDOU, L.C. y KATSIKEAS, C.S. 2010. Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960-2007. *Journal of Business Research*, **63**(8), pp. 879-887. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296310000226>

LIN, W.T., CHENG, K.Y. y LIU, Y. 2009. Organizational slack and firm's internationalization: A longitudinal study of high- technology firms. *Journal of World Business*, **44**(4), pp. 397-406. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951608000771>

LIU, Y. y YU, Y. 2018. Institutions, firm resources and the foreign establishment mode choices of Chinese firms: The moderating role of home regional institutional development. *Journal of Business Research*, **93**, pp. 111-121. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318302029>

LU, Y. [et al.]. 2010. Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, **41**(3), pp. 419-436. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-77949785764&origin=inward&txGid=273bbab51c742cb31e078300234a567c>

LUO, Y., XUE, Q. y HAN, B. 2010. How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China. *Journal of World Business*, **45**(1), pp. 68-79. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S109095160900025X>

MADHOK, A. y KEYHANI, M. 2012. Acquisitions as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies. *Global Strategy Journal*, **2**, pp. 26-40. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84861653630&origin=inward&txGid=e9161c09e85219017eda1aa1e871721b>

MCKINSEY. 2018. The Five Trademarks of Agile Organizations. McKinsey & Company. [Consulta: 16-04-2020]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-es>

MSCI. 2019. MSCI Emerging Markets Index. [Consulta: 16-04-2020]. Disponible en: <https://www.msci.com/emerging-markets>

MUN, T. 1630. England's Treasure by Foreign Trade, Macmillan, Nueva York y Londres.

NAROOZ, R. y CHILD, J. 2017. Networking responses to different levels of institutional void. *Journal of International Business Review*, **26**(4), pp. 683-696. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593116303493>

NAVARRO, J. 2013. Definición de Exportación. Diccionario "Definición ABC". [Consulta: 16-04-2020]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php>

NEUPERT, K.E., BAUGHN, C.C. y LAM-DAO, L.T. 2006. SME exporting challenges in transitional and developed economies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **13**(4), pp. 535-545. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-33751235222&origin=inward&txGid=e79ffb1050979edc2a8b4dc1978a679b>

- NGO, V.D. [et al.]. 2016. Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy. *Journal of Business Research*, **69**(8), pp. 2911-2922. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315007018#f0005>
- NOHRIA, N. y GULATI, R. 1996. Is slack good or bad for innovation. *Academy of Management Journal*, **39**(5), pp. 1245-1264. Disponible en: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256998>
- OHLIN, B. 1933. *Inter-regional and International Trade*, Harvard University Press, Cambridge.
- O'NEILL, J. 2001. Building Better Global Economic BRICs. *Global Economics Paper*, **66**. Goldman Sachs.
- PIERCY, N. 1981. British export market selection and pricing. *Journal of Industrial Marketing Management*, **10**(4), pp. 287-297. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0019850181900389>
- PLA-BARBER, J y ALEGRE, J. 2007. Analysing the link between export intensity, innovation, and firm size in a science. *Journal of International Business Review*, **16**(3), pp. 275-293. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593107000376>
- PLA-BARBER, J. y LEÓN, F. 2016. *Dirección Internacional de la Empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- PORTER, M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York.
- RIALP, A. 1999. Los enfoques microorganizacionales de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *ICE: Revista de Economía*, **781**, pp.117-128. ISSN 0019-977X.
- RIALP, A., Y RIALP, J. 2001. Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. En: AXINN, C.N., y MATTHYSSENS, P. (eds.). *Reassessing the Internationalization of the Firm (Advances in International Marketing*, 11), JAI/Elsevier Inc., Amsterdam, pp. 49-78.
- RICARDO, D. 1817. *Principios de Economía Política y de Tributación*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- ROOT, F. R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nueva York.
- SAMIEE, S. y WALTERS, P. 2000. Determinants of structured export knowledge acquisition. *Journal of International Business Review*, **8**(3), pp. 373-397. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096959319900013X>
- SAPIENZA, H.J. [et al.]. 2006. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Journal of Academy of Management Review*, **31**(4), pp. 914-933. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-33744792545&origin=inward&txGid=87f0ff9e889a20299fbe668d8bfe88f8>
- SHARFMAN, M. [et al.]. 1988. Antecedents of organizational slack. *Journal of Academy of Management Review*, **13**, pp. 601-614. Disponible en:

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84910016229&origin=inward&txGid=6026b949aeac7f6a43026e6ee114b0f9>

SMITH, A. 1776. La riqueza de las naciones, William Strahan, Thomas Cadell, Londres.

SOSA-CABRERA, S. y VERANO-TACORONTE, D. 2014. El cambio estratégico en las empresas públicas desde la perspectiva directiva. Estudio de las televisiones regionales en España. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, **24**(51), pp. 99-111. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81829842008.pdf>

SOUSA, C.D.A., MARTÍNEZ-LÓPEZ, F.J. y COELHO, F. 2008. The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, **10**(4), pp. 343-374. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-56149084063&origin=inward&txGid=ed60cc521cc71fb39f1f87cf1037e2ea>

STOIAN, C. y MOHR, A. 2016. Outward foreign direct investment from emerging economies: Escaping home country regulative voids. *Journal of International Business Review*, **25**(5), pp. 1124-1135. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593116300233>

THOMPSON, J.D. 1967. Organizations in action, McGraw-Hill, Nueva York.

TSENG, C.-H. [et al.]. 2007. Effects of firm resources on growth in multinationality. *Journal of International Business Studies*, **38**(6), pp. 961-974. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-35448972952&origin=inward&txGid=23fd324d0ca11e4db4685cdd8611a1f8>

UCHA, F. 2013. Definición de Importación. Diccionario "Definición ABC". [Consulta: 16-04-2020]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/economia/importacion.php>

UHLENBRUCK, K. [et al.]. 2006. The impact of corruption on entry strategy: Evidence from telecommunication projects in emerging economies. *Journal of Organization Science*, **17**(3), pp. 402-414. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-33744815219&origin=inward&txGid=6b11c88b1fe54af7b64b0a130a495563>

VAN AGTMAEL, A.W. 1984. Emerging Securities Markets: Investment Banking Opportunities in the Developing World, Euromoney Publications, Londres.

VERNON, R. 1966. International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, **80**, pp. 190-207. ISSN 0033-5533.

VOSS, G.B., SIRDESHMUKH, D. y VOSS, Z.G. 2008. The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, **51**(1), pp. 147-164. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-42149165505&origin=inward&txGid=d263733e29a80f9975182803bcc7f267>

WANG, W. y MA, H. 2018. Export strategy, export intensity and learning: Integrating the resource perspective and institutional perspective. *Journal of World Business*, **53**(4), pp. 581-592. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951617302377>

WARD, R. 2009. Emerging Asia Automotive Markets. En: *Global Outlook, Economist Intelligence Unit*.

WEI, T., CLEGG, J. y MA, L. 2015. The conscious and unconscious facilitating role of the Chinese government in shaping the internationalization of Chinese MNCs. *Journal of International Business Review*, **24**(2), pp. 331-343. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593114001279>

WELCH, L. S. y LUOSTARINEN, R. 1988. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, **14**(2), pp. 34-55. Disponible en: https://www.academia.edu/17442974/Internationalization_evolution_of_a_concept

WELSH, D., ALON, H.B. y FALBE, C.M. 2006. An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of Small Business Management*, **44**(1), pp. 130-149. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-33645142168&origin=inward&txGid=de84f98cbdbc8ce142acf85106704f97>

WISEMAN, R. y BROMILEY, P. 1996. Toward a model of risk in declining organizations: An empirical examination of risk, performance and decline. *Journal of Organization Science*, **7**(5), pp. 524-543. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0030493246&origin=inward&txGid=b35a3385e86b94c6f05daf727167a233>

WU, F. [et al.]. 2007. Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, **38**(2), pp. 283-302. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-34248327219&origin=inward&txGid=5224d828bfc0663c4d2abacfd011865d>

ZHAO, H. y ZOU, S. 2002. The impact of industry concentration and firm location on export propensity and intensity: An empirical analysis of Chinese manufacturing firms. *Journal of International Marketing*, **10**(1), pp. 52-71. Disponible en: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-1642400040&origin=inward&txGid=726b22790e5df7d302ba5d87c8b7408d>