

SUPERAR VACÍOS INSTITUCIONALES EN MERCADOS EMERGENTES
RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA EMPRESAS MULTINACIONALES EN
RUANDA

Paul Miksa

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
MEDELLÍN
2020

SUPERAR VACÌOS INSTITUCIONALES EN MERCADOS EMERGENTES
RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA EMPRESAS MULTINACIONALES EN
RUANDA

PAUL MIKSA

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Asesora

LUZ DARY BOTERO PINZÓN

Doctora en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2020

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Resumen | 4 |
| Abstract..... | 4 |
| 1. Introducción | 5 |
| 2. Justificación..... | 6 |
| 3. Planteamiento del problema | 6 |
| 4. Pregunta de investigación y Objetivos..... | 7 |
| 5. Marco teórico..... | 7 |
| 5.1. Mercados emergentes: | 7 |
| 5.2. Vacíos institucionales (institutional voids):..... | 9 |
| 5.3. Estrategia empresarial: | 9 |
| 6. Diseño metodológico | 11 |
| 6.1 Categorías de la investigación..... | 12 |
| 6.2.1. Mercados emergentes | 12 |
| 6.2.2. Vacíos institucionales:..... | 12 |
| 6.2.3. Estrategia empresarial: | 12 |
| 6.2 Cuadro: Categorías y variables..... | 12 |
| 7. Hallazgos | 13 |
| 7.1. Mercados emergentes | 13 |
| 7.2. Vacíos institucionales..... | 13 |
| 7.3 Operaciones de empresas alemanas en Ruanda | 16 |
| 8. Análisis de Resultados..... | 17 |
| 8.1. Ruanda un mercado emergente | 17 |
| 8.2. Funcionamiento del mercado de productos..... | 18 |
| 8.3. Funcionamiento del mercado laboral | 19 |
| 8.4. Funcionamiento del mercado de capital | 19 |
| 8.5. El contexto macro | 19 |
| 8.6. Vacíos institucionales en Ruanda..... | 20 |
| 8.7. Estrategia internacional de empresas alemanas en Ruanda | 21 |
| 9. Conclusiones | 22 |
| 10. Bibliografía | 24 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Características de mercados desarrollados y mercados emergentes | 7 |
| Figura 2. Categorías y variables | 12 |
| Figura 3. Hallazgos mercados emergentes | 13 |
| Figura 4. Hallazgos Vacíos institucionales | 13 |

Resumen

El rápido crecimiento de la economía de Ruanda en los últimos años y fuertes inversiones extranjeras muestran que el mercado ruandés es un mercado emergente especial. El gobierno ruandés trata de facilitar la entrada al mercado de empresas internacionales y busca inversiones extranjeras que apoyan al desarrollo del país. No obstante, en países emergentes existen vacíos institucionales que aumentan los costos de operación y complican la entrada al mercado. Por ello, este artículo tiene como propósito identificar los vacíos institucionales del mercado ruandés y presentar estrategias que responden a las deficiencias del mercado para facilitar la entrada y las operaciones de empresas multinacionales en Ruanda. A través de indicadores definidos por los autores Khanna y Palepu se comparó la situación de Ruanda con un país desarrollado, que en este caso es Alemania, para identificar los vacíos institucionales. Como base del análisis, sirvieron los datos del índice de competitividad. Después se compararon las relaciones comerciales que tienen tres empresas alemanas con Ruanda para poder identificar estrategias que aplican ellas en Ruanda. Entre los principales hallazgos, se encontraron los diferentes vacíos institucionales del país. Se determinó que una estrategia de las empresas alemanas es responder directamente a vacíos del mercado ruandés. Por otro lado, se identificó que una estrategia viable puede ser tratar de cambiar el entorno del mercado sin responder directamente a los vacíos institucionales. Se concluye que es pertinente ampliar el conocimiento sobre el mercado a través de investigaciones más amplias y profundas.

Palabras claves: vacíos institucionales, mercados emergentes, estrategia internacional, Ruanda

Abstract

The strong growth of the Rwandan economy in recent years and strong foreign investments show that the Rwandan market is a special emerging market. The Rwandan government tries to facilitate the entry of international companies into the market and seeks foreign direct investments that supports the development of the country. However, in emerging countries there are institutional voids that increase operating costs and complicate the market entry. Therefore, this article aims to identify institutional voids in the Rwandan market and to present strategies that respond to market failures to facilitate the entry and operations of multinational companies in Rwanda. Using indicators defined by the authors Khanna and Palepu, the situation in Rwanda was compared with a developed country, in this case Germany, to identify institutional gaps. The competitiveness index data served as the basis for the analysis. The trade relations of three German companies with Rwanda were then compared in order to identify strategies applied in Rwanda. Among the main findings were the different institutional gaps in the country. It was determined that one strategy of German companies is to respond directly to voids in the Rwandan market. While it was also identified that a viable strategy may be to try to change the market environment without directly responding to institutional gaps. It is concluded that it is relevant to broaden the knowledge about the market through further and deeper research.

Keywords: institutional voids, emerging markets, international strategy, Rwanda

1. Introducción

En junio del año 2018 la empresa Volkswagen ha iniciado una actividad de soluciones de movilidad y ha creado una planta de producción de automóviles en Ruanda (Bohland, 2018). La economía de Ruanda creció muy fuerte en los últimos años y está logrando la transición de un país en vías de desarrollo a un mercado emergente, también por inversiones extranjeras como la de Volkswagen (Böll, 2018). Una característica importante de un mercado emergente como Ruanda, es contar con instituciones débiles o fracasadas que no logran garantizar la funcionalidad del mercado (Mody, 2004). Esta situación puede ser definida como “vacíos institucionales” que son la causa principal de mayores costos de transacción y desafíos operacionales para empresas multinacionales en mercados emergentes. Además, los vacíos institucionales impiden que empresas de mercados desarrollados entren al mercado nuevo o son la causa de bajo rendimiento o incluso fracaso (Khanna & Palepu, 2010). Por lo anterior, se analizarán los tipos de vacíos institucionales que existen en Ruanda y cuáles podrían ser factores negativos para empresas multinacionales en el mercado ruandés. Después se examinarán y elaborarán estrategias empresariales que respondan a estos vacíos institucionales para finalmente dar recomendaciones estratégicas para las operaciones de empresas multinacionales en Ruanda.

2. Justificación

Ruanda es un buen ejemplo para un país en vías de desarrollo que está logrando el cambio hacia un mercado emergente. El producto interno bruto creció en 2019 9,4% que es un crecimiento mucho más alto que el de otros países subsaharianos (National Institute of Statistics of Rwanda, 2020). Este crecimiento económico está basado sobre todo en la inversión extranjera directa. El estado ruandés trata de facilitar la entrada al mercado para empresas extranjeras y la primera fábrica de Volkswagen en Ruanda se puede ver como un ejemplo importante para el país (Böll, 2018). Sin embargo, muchas empresas temen la entrada al mercado africano y nombran varias razones como la inestabilidad política o la corrupción, pero una de las razones más importantes es la falta de información sobre el mercado (KPMG, 2014).

Con la investigación se pretende analizar las características y dificultades del mercado ruandés e identificar estrategias empresariales para responder a los peligros. La investigación será aplicada al país, aunque el efecto recae en las empresas multinacionales. Finalmente, la investigación servirá a empresas que ya están presentes en el mercado para evitar el fracaso por vacíos institucionales y alcanzar un alto rendimiento. Por otro lado, la investigación servirá a empresas interesadas en el mercado ruandés como fuente de información y dará recomendaciones estratégicas. Así la investigación puede aportar datos que ayuden a reducir el problema de falta de información sobre el Ruanda y además minimizar el riesgo de fracasar por la existencia de vacíos institucionales en mercados emergentes.

3. Planteamiento del problema

El concepto de vacíos institucionales ha sido aplicado sobre todo a los países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica). Existen muchas investigaciones sobre las dificultades en estos países y como superarlos. Sin embargo, sobre los países de África subsahariana no existen muchas investigaciones y menos sobre Ruanda.

Para empresas multinacionales la entrada en mercados poco investigados es muy difícil por la falta de información, pero los países de África subsahariana deben ser muy interesantes para empresas multinacionales y para la inversión extranjera, ya que cuentan con un alto crecimiento económico y son una de las regiones con mayor potencial en el mundo.

Con la investigación se pretende identificar en primer lugar, estrategias para empresas multinacionales y sus operaciones en Ruanda para evitar el posible fracaso por vacíos institucionales. Muchas empresas fracasan en entornos similares, no logran alto rendimiento o incluso no entran a mercados emergentes como Ruanda por miedo y falta de información.

4. Pregunta de investigación y Objetivos

Pregunta de investigación

- ¿Cómo pueden las empresas multinacionales superar vacíos institucionales en mercados emergentes como el de Ruanda?

Objetivo general

- Identificar como pueden las empresas multinacionales superar vacíos institucionales en mercados emergentes en Ruanda, África.

Objetivos específicos

- Realizar un rastreo teórico del concepto de vacíos institucionales relacionado con características de los mercados emergentes.
- Analizar el mercado ruandés y determinar los vacíos institucionales que existen en el país.
- Identificar estrategias empresariales que responden a los vacíos institucionales determinados

5. Marco teórico

5.1. Mercados emergentes:

El término “mercado emergente” fue usado por primera vez por la *International Finance Corporation* en los años ochenta para promover inversiones de fondos mutuos en países en vías de desarrollo (Gao, Zuzul, Jones, & Khanna, 2017).

Para el término “mercado emergente” no existe una definición única sino varias definiciones con diferentes enfoques. La definición más común es la siguiente:

Un mercado emergente es un país con un desarrollo económico bajo que se puede definir por el Producto Interno Bruto per cápita. Se trata de una economía (y sociedad) en transición que se evidencia en un gobierno que trata de establecer un marco para el desarrollo de la economía tanto como elaborar

reformas económicas. Además, el país cuenta con un alto crecimiento económico de por lo menos 5% por año. Finalmente, el país debe tener una perspectiva de alto crecimiento en el futuro (Sunje & Civi, 2000).

La siguiente tabla resume las características adicionales de un mercado emergente en comparación con un mercado desarrollado.

| Dimensiones | Mercados desarrollados | Mercados emergentes |
|----------------------------------|------------------------|---------------------|
| 1. Nivel de desarrollo económico | Alto | Bajo/medio |

| | | |
|--|-----------------------------|-------------------------------------|
| 2. Estado de la economía y sociedad | Desarrollado/estable | Transitorio e inestable |
| 2.1. Marco macroeconómico | Desarrollado/estable | No desarrollado (se está creando) |
| 2.2. Instituciones del mercado | Desarrollados | No desarrollados (se están creando) |
| 2.3. Condiciones del mercado | Estables | (In)estables |
| 2.4. Infraestructura del mercado | Desarrollado | No desarrollado (se está creando) |
| 2.5. Participación gubernamental | Baja | Más alto |
| 2.6. Resistencia cultural a la economía de mercado | Baja | Más alto |
| 3. Tasa de crecimiento | Baja | Alta |
| 4. Espacio para crecer | Estrecho (mercados maduros) | Enorme (mercados no desarrollados) |

Figura 1. Características de mercados desarrollados y mercados emergentes

Fuente: elaboración propia a partir de Sunje & Civi (2000).

El fondo monetario internacional publicó una definición desde una mirada más política e institucional. Según esto los mercados emergentes se puede caracterizar por cuatro razones. Primero, un mercado emergente es un mercado volátil con muchas transiciones en la política, economía y sociedad. Las causas de la volatilidad pueden ser por ejemplo desastres naturales, perturbaciones de precios externos o inestabilidad en la política interna. Segundo, la formulación de principios políticos es muy flexible y existe una falta de estabilidad en las decisiones políticas lo que se puede ver como una consecuencia de la primera característica. En tercer lugar, a los mercados emergentes les hace falta un comportamiento institucional adecuado. En consecuencia, la elaboración de soluciones políticas necesita mucho esfuerzo y es casi imposible encontrar soluciones perfectas para problemas existentes (Mody, 2004).

Los profesores Khanna y Palepu de la Harvard Business School en Boston, Massachusetts definen un mercado según las capacidades que tiene para ayudar a reunir compradores y vendedores. En muchos casos las instituciones que deben facilitar el funcionamiento del mercado fallan en mercados emergentes. Los mercados con pocos vacíos institucionales son mercados desarrollados. En comparación, mercados con muchos vacíos institucionales son mercados disfuncionales. En mercados emergentes existe una cantidad media de vacíos institucionales. Eso implica que el mercado en si está funcionando, pero no a un nivel como en los mercados desarrollados (Khanna & Palepu, 2010).

5.2. Vacíos institucionales (institutional voids):

Se trata de un concepto de los autores Tarun Khana y Krishna Palepu quienes lo definen en su libro “Ganar en mercados emergentes: Un mapa vial para la estrategia y ejecución” como la ausencia de características de un mercado que se dan por hecho en un mercado desarrollado. Cada economía proporciona una cantidad de instituciones y otros intermediarios que facilitan el funcionamiento de los mercados y ayudan a reunir compradores y vendedores, pero en países en vías de desarrollo existen vacíos de esas instituciones. Por consiguiente, los costos de transacción y los desafíos operacionales en mercados emergentes son más altos (Khanna & Palepu, 2010).

Según Khanna y Palepu existen tres causas para una deficiencia del mercado en mercados emergentes. La primera es la falta de información que se necesita para conectar consumidores y productores. La segunda son entidades políticas que colocan sus intereses políticos sobre la eficiencia económica y la última causa es un sistema judicial ineficiente que no es capaz de hacer que las empresas cumplan los contratos. Sobre todo, los mercados de productos, mercados de capital y los mercados laborales son afectados por la falta de intermediarios. Como resultado, existen muchas maneras como los mercados pueden fallar o no trabajar efectivamente. Ejemplos pueden ser la falta de empresas de investigación de mercados, de empresas de tarjetas de crédito o la falta de infraestructura.

Sin embargo, los vacíos institucionales pueden ser también una oportunidad para empresas nacionales o extranjeras porque existe la necesidad de llenar esos vacíos. Esto no lo tiene que hacer inevitablemente una entidad pública, sino que las organizaciones privadas podrían aprovechar el vacío y llenarlo con nuevas empresas y servicios que actúan como intermediarios (Khanna & Palepu, 1997).

5.3. Estrategia empresarial:

La palabra *estrategia* tiene su origen en la palabra griega *estrategia* y significa “el arte del general en la guerra”. El concepto de estrategia nació en relación con la guerra y Sun Tzu se aproximó en el año 300 a.c. por primera vez al término estrategia. Hoy en día el término es utilizado por varias disciplinas (Rodríguez, Pulgarín, & Rojas, 2012). El trabajo de grado se enfocará en el término de la estrategia empresarial que es el conjunto de la estrategia competitiva y la estrategia corporativa y define como una empresa genera valor. A través de la estrategia competitiva, la empresa define cómo compete en las unidades de negocio con otros participantes en este negocio. Además, la estrategia competitiva busca cambiar el entorno a favor de la empresa. Por otro lado, la estrategia corporativa decide en que negocios y mercados participará la empresa. Entonces se trata de evaluar cuales son los productos, regiones o mercados atractivos para la empresa (Tarziján, 2013).

Entre otros aspectos, la internacionalización es una temática central de la estrategia empresarial (Rodríguez, Pulgarín, & Rojas, 2012). Una empresa

puede optar por dos tipos de estrategias en su proceso de internacionalización. La primera es la así llamada estrategia internacional que cambia el enfoque de la empresa para cada mercado dependiendo de las condiciones del mercado y de las preferencias de los clientes. Eso significa que la empresa tiene que ajustar sus productos o servicios a cada mercado lo cual conlleva altos costos de producción y mercadeo. Existen dos subtipos de la estrategia internacional. Un subtipo es la estrategia multinacional que busca adaptar los productos a cada mercado y así satisfacer las necesidades de cada mercado de la mejor manera. El segundo subtipo es la estrategia transnacional que consiste en inversiones en desarrollo e investigación o mercadeo en cada mercado. Además, la estrategia transnacional busca crear una red de filiales en el mundo para tener la mayor flexibilidad en ventas.

La segunda estrategia es la estrategia global que busca aprovechar la producción de escala y comercializa productos o servicios estandarizados en todos los mercados donde la compañía tiene presencia (Puerto & Doria, 2010).

Existen diferentes métodos de entrada en mercados internacionales que se distinguen entre el grado de internacionalización y el riesgo. El primer método es la exportación que es la opción más sencilla y menos riesgosa para la empresa. La empresa sigue produciendo en el lugar de origen y solamente vende los productos en el exterior. Además, se puede distinguir entre la exportación indirecta o pasiva y la exportación directa o activa. Exportar pasivamente significa que existen intermediarios que se ocupan de todos los tramites, la logística, los medios de pago etc. En la exportación activa, la empresa entra directamente en contacto con el cliente final y se hace cargo de todos los procesos de la exportación.

El segundo método son acuerdos de cooperación contractuales que pueden ser licencias o franquicias. Por medio de una licencia, la empresa de origen permite a un socio en el extranjero, usar el proceso de producción una patente o una marca registrada de un producto y comercializarlo a cambio de pagos por parte de la empresa en el extranjero. La franquicia es otro acuerdo contractual en el cual la empresa provee un producto o un sistema de producción o mercadeo estandarizado.

El tercer método es una empresa conjunta (Joint Venture) y consiste en inversión directa en el país objetivo. La empresa de origen y una o más empresas del país objetivo se juntan para crear una nueva empresa y así compartir el control y la pertenencia de la empresa creada. El último método es el método que conlleva el mayor riesgo y consiste en la creación de una propia subsidiaria que puede ser de producción, ensamble final de productos, ventas o de todas las demás actividades que ejecuta la empresa (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, s.f.).

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, empresas multinacionales de mercados desarrollados no deben asumir que pueden hacer negocios en

mercados emergentes de la misma manera como en mercados desarrollados. Por la falta de intermediarios y por la existencia de los vacíos institucionales es importante que las empresas creen estrategias que son diferentes a las estrategias para mercados desarrollados.

Entonces para tener éxito, las empresas tienen que modificar su estrategia empresarial para adaptarla a cada vacío o cada nuevo mercado. No obstante, es importante conservar el núcleo de la estrategia empresarial para no perder las ventajas competitivas como la imagen corporativa o las ventajas de escala global.

Adaptar la estrategia empresarial es una de las tres opciones que tiene una empresa. La segunda opción es cambiar el entorno del país. Esta opción es viable para multinacionales con mucho poder e influencia. Los productos o servicios de estas empresas pueden conllevar cambios drásticos para el mercado o país por ejemplo en temas de estándares de calidad o en el desarrollo de nuevos sectores. La última opción es mantenerse fuera del mercado cuando el cambio de la estrategia empresarial parece impráctico o poco económico (Khanna, Palepu, & Sinha, 2005).

6. Diseño metodológico

El diseño de la investigación será descriptivo. Para obtener respuestas a la pregunta de investigación primero se describirá y analizará el concepto de vacíos institucionales. Después se identificará qué tipos de vacíos institucionales existen en Ruanda y finalmente se identificarán estrategias empresariales que responden a los vacíos institucionales posiblemente peligrosos.

El enfoque de la investigación será mixto. Se usarán datos cualitativos obtenidos del análisis de literatura científica. Además, se aplicarán datos numéricos que se obtienen sobre todo del *Índice de competitividad del Foro Económico Mundial* para poder identificar los vacíos del mercado.

Las fuentes de recolección de información de la investigación serán secundarias y terciarias que ponen a disposición sobre todo la información básica sobre Ruanda y los vacíos institucionales. Estos son monografías, documentos de órganos internacionales, y otras fuentes.

Se utilizarán diferentes técnicas de recolección de información para poder llevar a cabo la investigación. Los autores Khanna y Palepu proponen en su libro diferentes indicadores para identificar un vacío institucional que se usarán para la investigación de los vacíos institucionales. Se seleccionarán indicadores que se encuentran también en el Índice de competitividad y se analizarán los datos correspondientes de Alemania y Ruanda. Así se puede comparar los datos de un país desarrollado con los datos de un país emergente. Para identificar las estrategias empresariales, se buscará información sobre las operaciones de tres empresas alemanas en Ruanda que fueron publicadas por las empresas o por

parte de terceros. Además, se analizarán documentos, literatura y pruebas estadísticas para recolectar información.

6.1 Categorías de la investigación

6.2.1. Mercados emergentes:

Los mercados emergentes son mercados con bajo desarrollo económico que están en una fase de transición con altas tasas de crecimiento y una perspectiva positiva de crecimiento económico (Sunje & Civi, 2000).

6.2.2. Vacíos institucionales:

El concepto de vacíos institucionales describe la ausencia de instituciones o intermediarios en un mercado emergente, los cuales normalmente deben facilitar las transacciones económicas (Khanna & Palepu, 1997).

6.2.3. Estrategia empresarial:

La estrategia empresarial es el conjunto conformado por la estrategia competitiva y la estrategia corporativa y define como una empresa genera valor (Tarziján, 2013).

6.2 Cuadro: Categorías y variables

| Categorías | Variables | Indicadores |
|------------------------|---|---|
| Mercados emergentes | Desarrollo económico bajo | Producto interno bruto per cápita |
| | Gobierno que trata de establecer un marco para el desarrollo y para la transición de su economía y sociedad | Planes de gobierno |
| | Alto crecimiento económico | Tasa de crecimiento del PIB |
| | Perspectiva de alto crecimiento económico | Pronósticos de organizaciones internacionales o estudios científicos. |
| Vacíos institucionales | Funcionamiento del mercado de productos | Calidad de infraestructura para transporte y logística |
| | | Decisión de los consumidores basada en el precio o la calidad |
| | | Facilidad de hacer cumplir los contratos con proveedores |
| | Funcionamiento del mercado laboral | Calidad de la educación |
| | | Pago relacionado con la productividad |
| | | Protección de los derechos de los trabajadores |
| | Funcionamiento del mercado de capital | Fiabilidad de información sobre desempeño de empresas locales |
| | | Disponibilidad de capital de riesgo |
| | | Existencia de un marco reglamentario de la insolvencia |

| | | |
|------------------------|--------------------------|--|
| | Contexto Macro | Tolerancia de corrupción en el sector público |
| | | Marco reglamentario sobre inversiones extranjeras directas |
| | | Tiempo requerido para empezar negocios |
| Estrategia empresarial | Estrategia internacional | Forma de internacionalización |
| | | Interacción con otros participantes en el nuevo mercado |
| | | Alcance y grado de internacionalización de la empresa |

Figura 2. Categorías y variables

Fuente: elaboración propia a partir de Khanna & Palepu (2010) y Sunje & Civi (2000)

7. Hallazgos

7.1. Mercados emergentes

| Variables | Indicadores | Hallazgos |
|---|---|---|
| Desarrollo económico bajo | Producto interno bruto per cápita | Ruanda: 773 US\$. Alemania: 47.603 (Banco Mundial, 2018) |
| Gobierno que trata de establecer un marco para el desarrollo y para la transición de su economía y sociedad | Planes de gobierno | Visión 2020 (Republica de Rwanda, 2012) y Visión 2050 (Gatete, 2016). |
| Alto crecimiento económico | Tasa de crecimiento del PIB | 9,4 % (National Institute of Statistics of Rwanda, 2020). |
| Perspectiva de alto crecimiento económico | Pronósticos de organizaciones internacionales o estudios científicos. | Estudio de Nyoni & Bonga: Pronóstico de un crecimiento continuo del PIB per cápita hasta 2027. Ruanda será un país de ingresos medios en 2027. (Nyoni & Bonga, 2019). |

Figura 3. Hallazgos mercados emergentes

Fuente: elaboración propia a partir de Sunje & Civi (2000)

7.2. Vacíos institucionales

| Variable | Indicador | Ruanda | Alemania | Definición |
|---|--|---------------|-----------------|---|
| Funcionamiento del mercado de productos | Calidad de infraestructura para transporte y logística | 4,8 | 5,3 | Calidad de la infraestructura vial. 1 = Muy mala (entre los peores del mundo), |

| | | | | |
|------------------------------------|---|------|------|---|
| | | | | 7 = Muy buena (entre los mejores del mundo). |
| | Decisión de los consumidores basada en el precio o la calidad | 3,2 | 4,7 | Sobre qué base los compradores toman la decisión de compra. 1 = Basado únicamente en el precio más bajo, 7 = Basado en atributos sofisticados de rendimiento. |
| | Facilidad de hacer cumplir los contratos con proveedores | 5,0 | 4,8 | Eficiencia del Sistema jurídico y judicial para las empresas en la solución de conflictos. 1 = Muy ineficiente, 7 = Muy eficiente. |
| Funcionamiento del mercado laboral | Calidad de la educación | 3,8 | 5,1 | En qué medida los estudiantes que se gradúan de la universidad o de la escuela secundaria poseen las habilidades requeridas por las empresas. 1 = No poseen las habilidades, 7 = En gran medida poseen las habilidades. |
| | Pago relacionado con la productividad | 3,9 | 5,2 | En qué medida el pago está relacionado con la productividad de los empleados. 1 = No está relacionado, 7 = En gran medida. |
| | Protección de los derechos de los trabajadores | 80,0 | 95,0 | Nivel de protección de las normas fundamentales del |

| | | | | |
|---------------------------------------|---|------|------|---|
| | | | | trabajo reconocidas internacionalmente. 0 = No hay protección, 100 = Alta protección. |
| Funcionamiento del mercado de capital | Fiabilidad de información sobre desempeño de empresas locales | 4,7 | 5,4 | Solidez de las normas de auditoría financiera y contabilidad. 1 = Muy débil, 7 = Muy sólido. |
| | Disponibilidad de capital de riesgo | 3,7 | 4,8 | Dificultad de obtener financiación de capital para nuevos empresarios con proyectos innovadores pero arriesgados. 1 = Muy difícil, 7 = Muy fácil |
| | Existencia de un marco reglamentario de la insolvencia | 15,0 | 15,0 | Idoneidad e integridad del marco jurídico aplicable a los procedimientos de liquidación y reorganización en un caso de insolvencia. Valores más altos indican una legislación de insolvencia diseñada para rehabilitar las empresas viables y liquidar las no viables. 0 = valor más bajo, 16 = valor más alto. |
| Contexto Macro | Tolerancia de corrupción en el sector público | 56,0 | 80,0 | Puntuación en el <i>Índice de Percepción de la Corrupción de Transparency International</i> , que mide las percepciones de la corrupción en el sector público. |

| | | | | |
|--|--|-----|-----|---|
| | | | | 0 = Mucha corrupción, 100 = Muy poca corrupción. |
| | Marco reglamentario sobre inversiones extranjeras directas | 4,7 | 4,4 | Dificultad para las empresas cumplir con los requisitos de la administración pública (por ejemplo, permisos, regulaciones...). 1= Muy difícil, 7 = Muy fácil. |
| | Tiempo requerido para empezar negocios | 4,0 | 8,0 | Número de días necesarios para completar los procedimientos para operar legalmente un negocio. |

Figura 4. Hallazgos Vacíos institucionales

Fuente: elaboración propia a partir de Khanna & Palepu (2010) y World Economic Forum (2019)

7.3 Operaciones de empresas alemanas en Ruanda

Volkswagen:

Volkswagen es un fabricante de equipo original de automóviles y camiones de Alemania. Es el productor de automóviles más grande de Europa y tiene una participación en el mercado global de 12,9 por ciento. 12 marcas de siete países son parte del grupo empresarial. Entre ellos Volkswagen automóviles, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Scania, MAN, y Volkswagen camiones. Existen 124 plantas de producción de Volkswagen en todo el mundo y la empresa distribuye vehículos a 153 países (Volkswagen Aktiengesellschaft, 2019).

En el año 2019 Volkswagen inició un concepto de movilidad en Ruanda. Una parte importante, del plan de Volkswagen es una planta de ensamble de automóviles. Además, la empresa creó un centro de distribución, invierte en la calificación de los empleados y está desarrollando una plataforma de car-sharing. Según ellos, tres cuartos de la población ruandesa poseen un teléfono móvil, pero por 1.000 habitantes, solamente existen 30 vehículos. Por eso el mercado es ideal para el uso de una plataforma digital de car-sharing para solucionar problemas de movilidad (Volkswagen Aktiengesellschaft, 2020). Muchas de las inversiones en Ruanda son posibles porque Volkswagen está trabajando junto con el gobierno y tiene relaciones muy buenas con el presidente. La aplicación que se va a usar para el car-sharing fue creada por una empresa ruandesa con el nombre Awesomity (Schlindwein, 2018).

PHYWE

PHYWE es una empresa alemana que desarrolla, produce, distribuye e instala equipo científico, experimentos y sistemas de solución, sobre todo en las áreas de física, química, biología y ciencias aplicadas. Además, ofrece modernos

sistemas de aprendizaje electrónico, software y un amplio espectro de servicios que incluyen cursos de capacitación, servicios de instalación y servicios de consultoría integral. La empresa tiene más de 145.000 clientes en todo el mundo y distribuye sus productos por medio de 60 socios de ventas internacionales autorizados por la empresa (PHYWE Systeme, s.f. a).

En Ruanda PHYWE realizó un proyecto con la Universidad Kigali KIST en las materias mecánica, óptica, electricidad, termodinámica, física nuclear, química industrial, química ambiental y química analítica (Phywe, s.f. b). Miembros del personal de PHYWE están siempre presentes durante la instalación y capacitan a los profesores en el uso del equipo suministrado. Antes de vender los productos, PHYWE averigua primero los planes de estudios de la región respectiva, y luego adapta los materiales y el equipo (Niemann, 2014).

BOMAG

BOMAG es una empresa líder en el área de tecnología de compactación y produce máquinas para compactar tierra, asfalto y residuos. La empresa tiene cuatro plantas de producción, 12 filiales extranjeras independientes y más de 400 distribuidores y redes de distribución en 150 países (BOMAG, 2020).

Aunque BOMAG no tiene filiales en Ruanda, su maquinaria fue usada para la construcción de carreteras en Ruanda (Der-Lokalanzeiger, 2019).

8. Análisis de Resultados

8.1. Ruanda un mercado emergente

Para poder aplicar el concepto de “vacíos institucionales” al mercado de Ruanda, es necesario evidenciar que se trata de un mercado emergente.

El primer aspecto de la definición según Sunje y Civi es un desarrollo económico bajo que se puede definir con el producto interior bruto per cápita. Ruanda contaba en 2018 con un PIB de 773 US\$ per cápita. El PIB per cápita ha crecido constantemente desde 2002, cuando estaba en 208 US\$ per cápita. En comparación, Alemania, que se utilizará como ejemplo para un mercado desarrollado, cuenta con un PIB per cápita de 47.604 US\$. Observando esta enorme diferencia, se puede decir que Ruanda es un mercado con un bajo desarrollo económico (Banco Mundial, 2018).

El segundo aspecto para definir un mercado emergente es un gobierno que trata de establecer un marco para el desarrollo y para la transición de su economía y sociedad. En el año 2000, el estado ruandés lanzó el plan “Visión 2020” que es un programa de desarrollo para el país. “Visión 2020” contiene una lista de metas en 6 áreas que son la buena gobernanza, un estado eficiente, el desarrollo del talento humano, infraestructura, el desarrollo del sector privado y agricultura moderna. El objetivo general detrás del plan era convertir el país de ingresos bajos en un país de renta medía. En el año 2012, se realizó una revisión general de la “Visión 2020” y los objetivos fueron ajustado al desarrollo de ese momento (Republica de Rwanda, 2012). Además, existe un plan para elaborar otra visión para el año 2050 (Gatete, 2016). En colaboración con el Banco Mundial se publicó en 2019 un reporte que investigó los motores futuros del crecimiento

económico y desarrollo para Ruanda (World Bank Group; Government of Rwanda, 2019). Los planes “Visión 2020” y “Visión 2050” se pueden ver como un marco de desarrollo para la economía y la sociedad ruandesa. Los objetivos, aunque son muy ambiciosos, muestran que el gobierno trata de cambiar el país y se ve que Ruanda se encuentra en una fase de transición.

La tercera característica de un mercado emergente es un alto crecimiento económico, de por lo menos 5% por año. En 2018, Ruanda contaba con un crecimiento del PIB de 8,7% que fue el crecimiento económico más alto en todo el mundo (Banco Mundial, 2018) y en 2019 el PIB creció por 9,4% (National Institute of Statistics of Rwanda, 2020). Entonces es evidente que Ruanda cumple con la tercera característica ya que cuenta con uno de los niveles de crecimiento económico más alto del mundo.

La última característica de un mercado emergente es una perspectiva de alto crecimiento económico en el futuro. Ruanda tiene aspiraciones muy altas para el futuro. Alcanzar el nivel de un país de ingresos medios en 2020 y el nivel de un país de ingresos altos en 2050 solo es posible con un crecimiento económico de por lo menos 7% anuales en promedio. Aunque no es probable que Ruanda alcance el nivel de un país de ingresos medios en 2020, existen estudios que demuestran que Ruanda puede seguir creciendo muy fuertemente en los próximos años (Nyoni & Bonga, 2019). El crecimiento alto del PIB en 2018 reafirma estas investigaciones.

8.2. Funcionamiento del mercado de productos

Para poder examinar el funcionamiento del mercado de productos, se eligieron los indicadores “Calidad de infraestructura para transporte y logística”, “Decisión de los consumidores basada en el precio o la calidad” y la “Facilidad de hacer cumplir los contratos con proveedores”.

La calidad de la infraestructura vial en Ruanda tiene un puntaje de 4,8 y Alemania tiene un puntaje de 5,3. Esto significa que la calidad de la infraestructura alemana es más alta que la de Ruanda.

En el siguiente indicador la diferencia entre Alemania y Ruanda es más grande. Ruanda tiene un puntaje de 3,2, Alemania de 4,7. Esto significa que en Ruanda muchos más consumidores basan su decisión de compra en el precio y no en la calidad mientras los consumidores en Alemania consideran más la calidad de un producto.

En el siguiente indicador “Facilidad de hacer cumplir los contratos con proveedores” se puede observar una diferencia a los otros indicadores porque Ruanda tiene un mejor puntaje que Alemania. Para empresas significa que el sistema jurídico y judicial para la solución de conflictos entre empresas en Ruanda es mejor que el sistema en Alemania según el Índice de competitividad.

8.3. Funcionamiento del mercado laboral

Para el mercado laboral se seleccionaron los indicadores “Calidad de la educación”, “Pago relacionado con la productividad” y “Protección de los derechos de los trabajadores.

El indicador “Calidad de la educación” indica un valor de 3,8 para Ruanda y de 5,1 para Alemania y mide en qué medida los graduados de universidades poseen las habilidades requeridas por las empresas en el país. Esto significa que los graduados en Ruanda poseen un nivel de habilidades relativamente bajo en comparación con las habilidades de los graduados alemanes, que poseen muchas de las habilidades requeridas por las empresas.

El siguiente indicador, “Pago relacionado con la productividad”, muestra un promedio de 3,9 para Ruanda y 5,2 para Alemania. Esto significa que muchas veces el pago para los empleados en Ruanda no es relacionado con la productividad del empleado. Para empresas nuevas en el país podría significar que la productividad no es tan alta como en un mercado desarrollado.

El último indicador para el mercado laboral es la protección de los derechos laborales. La diferencia no es muy alta, ya que la escala va de 0 a 100 y se evidencia que en ambos países las leyes de protección de los derechos laborales son estrictos y bien definidos.

8.4. Funcionamiento del mercado de capital

Para poder analizar el funcionamiento del mercado de capital se seleccionaron los indicadores “Fiabilidad de información sobre el desempeño de empresas locales”, “Disponibilidad de capital de riesgo” y “Existencia de un marco reglamentario de la insolvencia”.

El indicador “Fiabilidad de información sobre el desempeño de empresas locales” evidencia, en comparación con el sistema alemán, debilidades ya que Ruanda obtiene un puntaje de 4,7 y Alemania 5,4.

La disponibilidad de capital de riesgo en Ruanda es significativamente más baja que en Alemania. Los emprendedores tendrían dificultades para encontrar financiamiento en el mercado.

El marco reglamentario de la insolvencia en ambos países es un caso especial ya que los dos países tienen una puntuación muy alta. Hay que destacar que ningún país en el Índice de competitividad tiene un valor más alto. Esto no quiere decir que los dos sistemas son perfectos pero los dos son marcos jurídicos de muy alta calidad para resolver casos de insolvencia.

8.5. El contexto macro

Se seleccionaron los indicadores “Tolerancia de corrupción en el sector público”, “Dificultad de cumplir con el marco reglamentario sobre inversiones extranjeras directas” y “Tiempo requerido para empezar negocios” para analizar el contexto macro de Ruanda.

En cuanto a la corrupción en el sector público, Ruanda tiene un puntaje de 56,0 mientras Alemania tiene un puntaje de 80,0. Esto muestra que en Ruanda existe

más corrupción que en Alemania que podría ser un problema para la operación de empresas extranjeras.

Por otro lado, en Ruanda es más fácil para las empresas cumplir con los requisitos de la administración pública que en Alemania. En este caso Ruanda obtiene un puntaje de 4,7 y Alemania solamente tiene 4,4 puntos. Debido a esto, es relativamente fácil realizar inversiones extranjeras en Ruanda, ya que es fácil cumplir con los requisitos del reglamentario sobre inversiones extranjeras directas.

El último indicador mide los días necesarios para completar los procedimientos y poder operar legalmente en un país. En Alemania son ocho días y en Ruanda son solamente cuatro días.

8.6. Vacíos institucionales en Ruanda

Después de analizar el contexto macro y los funcionamientos del mercado de productos, mercado laboral y mercado de capital se pueden identificar los vacíos institucionales en Ruanda.

Los indicadores del contexto macro muestran que el marco político es muy favorable para empresas internacionales que buscan invertir en el país. Sobre todo, el poco tiempo necesario para empezar negocios y la baja dificultad de cumplir con los requisitos del gobierno muestra que Ruanda está tratando de facilitar la entrada al mercado para empresas extranjeras. Entonces, estos dos indicadores no demuestran un vacío institucional o una deficiencia. Por otro lado, la corrupción sí puede representar un problema para las operaciones de las empresas. En este aspecto se ve una clara diferencia respecto a un mercado desarrollado y se puede definirlo como un vacío institucional, ya que en un mercado desarrollado se puede dar por hecho que no haya mucha corrupción.

En el mercado de productos se pueden identificar dos vacíos institucionales que son por un lado la falta de carreteras de buena calidad y por otro lado que la decisión de los compradores a menudo está basada en el precio y no en la calidad. En un mercado desarrollado, como Alemania, los consumidores son capaces de buscar el producto deseado basado en información proporcionada por empresas o por proveedores terceros de información. Una causa de las compras basadas en el precio podría ser entonces que no existen intermediarios que ofrecen información sobre la calidad de productos o servicios ofrecidos por empresas en Ruanda (Khanna & Palepu, 2010). En base de la investigación realizada, se puede identificar una posible causa más que es el bajo nivel de ingresos. Ruanda cuenta con un PIB per cápita de solo 773 US y personas con pocos ingresos busquen comprar productos económicos.

Por otro lado, la eficiencia del sistema judicial de Ruanda es más alta que en Alemania y significa para las empresas que por ejemplo es más fácil hacer cumplir contratos con los proveedores.

En el mercado laboral ruandés se identificaron tres vacíos institucionales y por eso es el área con más deficiencias en el país. Primero, las habilidades de los egresados de universidades y escuelas secundarias son bajas. Para empresas

internacionales significa que es difícil encontrar capital humano capacitado para sus operaciones. Además, otro vacío institucional es la falta de relación entre pago y productividad de los empleados y en el país no se protege tanto los derechos laborales como en mercados desarrollados.

En el mercado de capital se pueden identificar dos vacíos institucionales. La primera deficiencia es que la información sobre el desempeño de empresas locales no es tan fiable como en un mercado desarrollado. Mejores normas de auditoría financiera y contabilidad podrían ayudar a empresas extranjeras a evaluar el desempeño de posibles proveedores, clientes u otros socios comerciales. Además, existe la dificultad de recibir capital de riesgo por parte de instituciones financieras. Emprendedores enfrentarían dificultades para financiarse en el país.

8.7. Estrategia internacional de empresas alemanas en Ruanda

Comparando los tres ejemplos de empresas alemanas que tienen o tenían algún tipo de relación comercial con Ruanda, se puede identificar la forma de internacionalización, la interacción con otros participantes en el mercado y el grado de internacionalización.

BOMAG es un ejemplo de una empresa que enfoca sus negocios internacionales en la distribución y exportación de sus productos. Según la información en la página web de la empresa, BOMAG no tiene filiales o representaciones comerciales en Ruanda. Sin embargo, exporta sus productos al país. BOMAG usa la estrategia global y vende productos o servicios estandarizados a muchos países. La empresa entró al mercado con la exportación y así minimiza el riesgo de ser afectado por vacíos institucionales. Al exportar la maquinaria a Ruanda, BOMAG está ayudando a llenar un vacío institucional que fue identificado en el mercado de productos. La calidad de la infraestructura vial en Ruanda no es muy buena y la maquinaria que exporta BOMAG se usa para construir carreteras. Con un riesgo mínimo y aprovechándose de los vacíos existentes, BOMAG comercializa sus productos.

El grado de internacionalización de la empresa **PHYWE** es más alto, aunque tampoco tienen una representación comercial o planta de producción en el país. La diferencia es que PHYWE adapta sus productos a cada mercado y por eso sigue a una estrategia multinacional, adaptando sus productos a cada mercado sin hacer inversiones en el país. Adaptar los productos es necesario porque sus clientes principales son instituciones educativas y las necesidades de ellas dependen de la política educativa de cada país. PHYWE también apoya a llenar un vacío institucional porque se identificó que la calidad de la educación y las habilidades de los egresados no son muy altos.

La estrategia de **Volkswagen** en Ruanda es diferente a la estrategia de las otras dos empresas. Primero, Volkswagen colabora en Ruanda con otra empresa local. Al mismo tiempo, se pueden ver los contactos con el gobierno como otro tipo de colaboración con instituciones en el país. Además, la empresa automotriz

usa una mezcla de la estrategia global y la estrategia transnacional. Por un lado, los autos que produce Volkswagen son los mismos que en otros países y no se adaptan a las necesidades especiales del país. Pero, por otro lado, la aplicación y el servicio de car-sharing que ofrece Volkswagen en el país es único y Volkswagen realiza inversiones en el país. Invirtiendo en la capacitación del personal, Volkswagen reacciona a un vacío en el mercado laboral pero no lo trata de llenar, sino intenta de minimizar el riesgo de la falta de habilidades de los egresados para las propias operaciones.

El grado de internacionalización en el caso de Volkswagen es muy alto y así los riesgos de ser afectado por vacíos institucionales son más altos. Volkswagen no llena uno de los vacíos identificados, sino se aprovecha de un vacío o una deficiencia del mercado ruandés. Como fue identificado en el análisis del contexto macro, en Ruanda existe más corrupción que en mercados desarrollados. Volkswagen se aprovecha de este vacío y lo usa para poder colaborar con el gobierno. No existen pruebas para corrupción en las operaciones de Volkswagen, pero el presidente Paul Kagame creó un marco muy favorable para las operaciones de Volkswagen en Ruanda. Por ejemplo, existe una ley que prohíbe el ingreso de vehículos usados al mercado ruandés y por eso los habitantes son obligados a comprar autos nuevos, como los de Volkswagen. Además, otras plataformas de movilidad como Uber no tienen la autorización de operar en el país. La aplicación de Volkswagen sería la única plataforma autorizada en el país (Niemann, 2014).

9. Conclusiones

En conclusión, se puede decir que Ruanda es un mercado emergente con vacíos institucionales.

En el análisis del contexto macro se puede ver que, por parte de las instituciones políticas, existen grandes esfuerzos para que Ruanda se convierta en un país atractivo para empresas extranjeras. El país presenta parcialmente mejores condiciones para hacer negocios que un mercado desarrollado. Sin embargo, aspectos como la corrupción siguen siendo un desafío para superar.

Se identificaron sobre todo vacíos institucionales en el mercado laboral. Esta parte del mercado puede ser un gran desafío para empresas internacionales que quieren operar en el país. Empresas que optan por establecerse en el país tendrían que confrontar el problema de que no existen muchos posibles empleados con las habilidades requeridas por las empresas. Además, la productividad podría sufrir porque muchas veces el pago no es relacionado con la productividad. En el mercado de productos también existen deficiencias: una es la falta de carreteras de alta calidad y la otra deficiencia es que los consumidores deciden muchas veces por el precio y no por la calidad. Por eso empresas que venden productos de alta calidad, pero a un precio elevado, podrían tener problemas en el mercado ruandés.

Finalmente, en el mercado de capital existen dos vacíos. Un vacío es la dificultad de recibir capital de riesgo, ya que faltan intermediarios financieros que podrían

ofrecer este capital. Además, las normas de auditoría financiera y contabilidad representan otro vacío porque no funcionan como en países desarrollados. Al comparar las estrategias de las tres empresas alemanas BOMAG, PHYWE y Volkswagen, se podía identificar varias estrategias que responden a los vacíos institucionales.

La primera estrategia es la menos arriesgada porque la empresa se queda fuera del país, pero exporta sus productos. Esto es una estrategia viable para empresas que venden productos estandarizados a muchos países. La segunda estrategia conlleva costos más altos porque la empresa tiene que adaptar sus productos al mercado como lo hace PHYWE. Además, ellos apoyan al cliente durante la implementación del producto, pero no operan una representación fija en el país. La estrategia que se puede derivar del caso de Volkswagen es una estrategia transnacional que representa un grado de internacionalización muy alto en comparación con las otras empresas.

Las tres empresas también aplican diferentes métodos de enfrentar los vacíos institucionales identificados en Ruanda. El primer método es usado por PHYWE y BOMAG. Ellos venden productos que se usan para llenar los vacíos institucionales. En el caso de BOMAG, con sus productos mejoran la calidad de la infraestructura vial y en el caso de PHYWE, mejoran la calidad de la educación. Con base en los vacíos institucionales identificados y aplicando la estrategia de PHYWE y BOMAG se podría identificar más empresas para llenar otros vacíos. Un ejemplo podrían ser empresas que ofrezcan capital de riesgo.

Volkswagen aplica otro método porque ellos no llenan un vacío, sino que invierten dinero para que este vacío no represente una amenaza para ellos. La falta de personal calificado representa un gran riesgo para una empresa que opera una planta de producción como Volkswagen. Sin embargo, no se puede ver las capacitaciones como un intento de mejorar la calidad del sistema educativo. Volkswagen más bien quiere capacitar el personal que trabajará en su empresa. Volkswagen es un ejemplo para una empresa que es capaz de cambiar el entorno de un país porque tiene el poder e influencia. Según Khanna y Palepu, los productos de empresas que tienen este poder conllevan cambios drásticos en un mercado (Khanna, Palepu, & Sinha, 2005). La aplicación de car-sharing es un cambio drástico para el mercado ruandés porque es algo que no existía antes y puede mejorar la movilidad en el país.

Para identificar más vacíos institucionales y estrategias más detalladas, una investigación más amplia y profunda será necesario. Es importante analizar más indicadores y empresas para poder especificar el análisis y dar recomendaciones más profundas a empresas interesadas en el mercado ruandés. Sobre todo, existe poca información sobre las estrategias empleadas en Ruanda o recomendaciones estratégicas para el mercado.

10. Bibliografía

- Banco Mundial. (2018). *GDP Growth (annual %)*. Obtenido de The World Bank: Data: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=RW-GN&most_recent_value_desc=true
- Banco Mundial. (2018). *GDP per capita (current US\$)*. Obtenido de The World Bank: Data: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=RW>
- Bohland, S. (2018). *Vom Käfer zu Carsharing*. Obtenido de Tagesschau: <https://www.tagesschau.de/ausland/vw-ruanda-111.html>
- Böll, M. (2018). *Wirtschaftsausblick Ruanda*. Obtenido de Germany Trade & Invest: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Wirtschaftsklima/wirtschaftsausblick,t=wirtschaftsausblick--ruanda-juni-2018,did=1935148.html>
- BOMAG. (2020). *Über BOMAG*. Obtenido de Millionen Kilometer tragen unsere Handschrift.: <https://www.bomag.com/de-de/ueber/ueber-bomag/>
- Brenes, E. R., Ciravegna, L., & Pichardo, C. (2018). Managing institutional voids: A configurational approach to understanding high performance antecedents. *Journal of Business Research*.
- Daniel, G. O., Onaji-Benson, T., & Mbalyohere, C. (2018). Navigating Institutional Differences in Africa: Moving Beyond the Institutional Void Perspective. *Special Issue on Africa*, 15-19.
- Der-Lokalanzeiger. (2019). *Malu Dreyer besucht BOMAG*. Obtenido de http://epaper.der-lokalanzeiger.de/eweb/media/vfa/2019/02/16/pdf/16_02_2019_HRAW_6_6cb8e5da69.pdf
- Gao, C., Zuzul, T., Jones, G., & Khanna, T. (2017). Overcoming Institutional Voids: A Reputation-Based View of Long Run Survival. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2147-2167.
- Gatete, C. (2016). *The Rwanda we want*. Obtenido de Towards "Vision 2050": http://www.minecofin.gov.rw/fileadmin/user_upload/Hon_Gatete_Umushyikirano_Presentation_2016.pdf
- IHK Mittlerer Niederrhein. (s.f.). *blog: subsahara-afrika*. Obtenido de Unternehmensdatenbank: <https://www.subsahara-afrika-ihk.de/blog/tabelle/unternehmen/>
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (1997). Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 41-51.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. (2005). Strategies that fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 63-76.
- KPMG. (2014). *Hype oder Markt? Strategie und Erfolgsfaktoren der deutschen Wirtschaft in Afrika*. Obtenido de Afrikaverein:

https://www.afrikaverein.de/fileadmin/user_upload/Studien/afrika-studie-afrika-hype-oder-markt.pdf

Mody, A. (2004). *What is an emerging market?* Obtenido de International Monetary Fund: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/What-is-An-Emerging-Market-17598>

National Institute of Statistics of Rwanda. (2020). *In 2019, Rwanda's GDP was 9.4 percent higher compared to 2018*. Obtenido de <https://www.statistics.gov.rw/publication/2019-rwandas-gdp-was-94-percent-higher-compared-2018>

Niemann, H. (2014). *Ein Kontinent im Aufwind*. Obtenido de <https://www.faktormagazin.de/ein-kontinent-im-aufwind/>

Nyoni, T., & Bonga, W. G. (2019). Modeling and Forecasting GDP per capita in Rwanda. *Dynamic Research Journals*, 4(2), 21 - 29.

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (s.f.). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Valencia.

Phywe. (s.f. b). *Applied Sciences*. Obtenido de Alltagsphänomene neu entdecken: http://www.phywe.fr/index.php/fuseaction/download/Irn_file/phywe-applscience-de.pdf

PHYWE Systeme. (s.f. a). *About us*. Obtenido de <https://www.phywe.com/en/top/company/about-us/>

Puerto, B., & Doria, P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*(28), 171-195.

Republica de Rwanda. (2012). *Rwanda Vision 2020: Revised 2012*.

Rodríguez, H., Pulgarín, S., & Rojas, N. (2012). *Estrategia Empresarial: Conceptos, Teorías y Principales Herramientas*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.

Schlindwein, S. (2018). *VW eröffnet Werk in Kigali*. Obtenido de Ruandische Wertarbeit: <https://taz.de/VW-eroeffnet-Werk-in-Kigali/!5513939/>

Sunje, A., & Civi, E. (2000). *Emerging Markets: A review of conceptual frameworks*. Obtenido de <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Sunje.pdf>

Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=de&lr=&id=_8-1BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=estrategia+empresarial&ots=F__hMmlfb9&sig=1QEynqxqllsdHI18gurGemK-lw&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategia%20empresarial&f=false

Volkswagen Aktiengesellschaft. (2019). *Der Volkswagen Konzern*. Obtenido de <https://www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html>

Volkswagen Aktiengesellschaft. (2020). *Ein Schritt in Richtung Zukunft*. Obtenido de <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2018/07/a-step-towards-the-future.html#>

World Bank Group; Government of Rwanda. (2019). *Future Drivers of Growth in Rwanda: Innovation, Integration, Agglomeration, and Competition* . Washington .

World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva, Switzerland.