

EL PROCESO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. TEORÍAS Y PROPUESTAS PARA LA DIRECCIÓN

José Alberto Martínez González
Universidad de La Laguna
jmartine@ull.edu.es

Resumen

Debido a la globalización y más recientemente a la crisis económica las empresas se plantean la internacionalización para incrementar los ingresos en aquellos países en los que posean ventajas competitivas. Numerosas teorías se han desarrollado para explicar dicho proceso, las primeras se centraron en los aspectos estrictamente económicos, a ellas les siguieron las teorías de procesos y más recientemente las teorías que se centran en la internacionalización de las empresas más pequeñas. En este trabajo se lleva a cabo una breve revisión de las teorías más importantes sobre la internacionalización de la empresa para que los directivos puedan extraer conclusiones prácticas que puedan aplicar.

Palabras clave

Internacionalización, Proceso de internacionalización, Estrategia de internacionalización

1.- CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Según Villarreal (2005) se define la internacionalización de la empresa como un proceso corporativo estratégico de crecimiento por diversificación geográfica internacional, que es evolutivo y dinámico a largo plazo, y que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento acumulativo.

Para Vicente y Alonso (2006) la internacionalización de la empresa facilita el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Dicho proceso no es excluyente para las pequeñas y medianas empresas, las que encuentran en las teorías de internacionalización un soporte conceptual importante.

Considerando la importancia que la internacionalización tiene para las empresas, independientemente del tamaño o sector, algunos autores como Axinn y Matthyssens (2001) plantean la exigencia de estimular el desarrollo teórico del campo de la internacionalización de las empresas a través de la obtención de enfoques generales que permitan explicar las nuevas formas de organización de aquellas empresas que precisamente desarrollan sus actividades en entornos internacionales.

2.- TEORÍAS Y MODELOS EXPLICATIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Se han desarrollado tres perspectivas en la explicación de la internacionalización de la empresa: la económica (perspectiva tradicional), la perspectiva de proceso y las orientadas a la internacionalización de las pymes.

a) Perspectiva económica

La internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional, según la cual los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los que tienen menores costos de producción, permitiendo dirigir los recursos a los usos más productivos en diferentes países. De esta manera, un país produciría y exportaría aquellos productos en los

que sería más eficiente, e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009).

Smith, Ricardo y Mill sentaron las bases de la teoría clásica del comercio internacional (Fillis, 2001). Adam Smith fue el precursor de esta concepción clásica, aportando una primera explicación basada en la teoría de la ventaja absoluta. Según dicha teoría los países tenderían a producir y exportar productos que requieren un recurso abundante localmente, e importarían los que demandan un recurso escaso. Por su parte Ricardo aportó a esta concepción clásica la teoría del comercio internacional, demostrando que las ventajas absolutas en los costos no son una condición necesaria para lograr beneficios en el comercio, puesto que el comercio produciría beneficios para las partes en un intercambio, siempre y cuando sus costos relativos fueran diferentes para dos o más artículos.

Por su parte, John Stuart Mill sugería que las exportaciones varían con los términos del intercambio (precio de las exportaciones con relación al precio de las importaciones), afirmando que la disposición de cada nación para exportar dependía de la cantidad de importaciones que obtendría como contrapartida. Afirmó también que la tasa de intercambio de equilibrio internacional es aquella que iguala "la demanda recíproca" por cada bien en cada país.

Aunque Smith, Ricardo y Mill sentaron las bases de la teoría clásica del comercio internacional, el fundamento de los factores productivos homogéneos no puede explicar la diferencia de los distintos resultados de la exportación de los países con similares recursos. En la industria moderna producir grandes cantidades para lograr las economías de escala llevaría a las empresas a tener grandes volúmenes de producción que fuesen mayores que las necesidades del mercado doméstico, por lo que las empresas buscarían en el extranjero salidas a estos excedentes de producción. De esta manera, se explicaría el comercio internacional entre países en el que las empresas grandes (con economías de escala) tendrían ventajas sobre las empresas pequeñas, y se rompería el supuesto de competencia perfecta de la teoría clásica del comercio internacional (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009).

Una visión más contemporánea de la perspectiva económica agrupa las teorías que describen el proceso de internacionalización en base a los costes y las ventajas económicas de la internacionalización. Estas propuestas tienen su origen en los años setenta y ochenta, y se caracterizan por considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos racionales. Dentro de estos modelos se consideran los siguientes (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009):

1. Teoría de la Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial: según este modelo las empresas multinacionales deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (monopolística), bien sea en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección, la comercialización, el acceso a crédito, o en la diversificación de productos, para poder tener instalaciones en el extranjero. Según Trujillo et al. (2006), para que tales ventajas condujeran a una inversión directa deberían ser específicas de la empresa inversora, así como fácilmente transferibles a otros países, o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la erosión competitiva de las empresas rivales (Rialp, 1999).

2. Teoría de la Internacionalización: estudia los procesos internos de transferencia de información en las empresas, convirtiéndose este enfoque en el dominante para el estudio de la empresa multinacional a partir del trabajo publicado por Buckley y Casson (1976). Como manifiestan Trujillo et al. (2006), los beneficios de la internalización surgen por la elusión de los costos asociados a las imperfecciones de los mercados externos. Parte del supuesto de que cuando los mercados son perfectamente competitivos no hace falta ningún tipo de mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista, forzando a las empresas a actuar de manera eficiente (Whitelock, 2002).

Según este modelo, la internacionalización constituye una nueva línea de investigación que presenta los siguientes supuestos:

- a) Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior, en base a la comparación de los costos unitarios asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto al país extranjero en relación con los costes de producir en dicho país extranjero.
- b) La organización de estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión, en función de los costes de transacción, clasificados por Buckley y Casson (1976) como:

Retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado.
 Conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder.
 Dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología.
 Aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales

3. Paradigma ecléctico de Dunning, que explica de manera racional cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa están fundamentados en las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados. La principal contribución de Dunning al estudio de la internacionalización de las empresas es una respuesta ecléctica a la cuestión de por qué existe la empresa multinacional, en la medida en que integra todos los factores que habían sido considerados con anterioridad por otros teóricos (Trujillo et al., 2006). Según Dunning, existen algunas condiciones que se deben dar para que una empresa multinacional elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa:

La empresa debe poseer ventajas propias a la hora de participar en mercados externos, en comparación con las empresas locales.
 A la empresa que posee dichas ventajas le debe resultar más rentable internacionalizar dichas ventajas.
 La opción debe estar en concordancia con la estrategia que a largo plazo se haya establecido para la organización.

4. Enfoque macroeconómico, que integra las teorías del comercio con la teoría de la inversión directa.

5. Modelo de la ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica). El aporte del modelo de Porter (1990) consiste en explicar cómo las empresas logran desarrollar ventajas competitivas en mercados competitivos, y no sólo en mercados imperfectos, como lo presenta la Teoría de la Organización Industrial. Dichas ventajas posteriormente pueden ser aprovechadas para desarrollar un exitoso proceso de internacionalización. En el modelo se propone que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación al coste. Sólo los factores avanzados y especializados (i. e. disponer de un centro de investigación) contribuyen a la creación de la ventaja competitiva de un país, ya que son los más difíciles de copiar e imitar por otras naciones. Según este modelo deben tenerse en cuenta aspectos tales como:

Las condiciones de la demanda.
 Las industrias relacionadas.
 El grado de rivalidad del sector.
 El papel del gobierno en la competitividad internacional de la empresa.

En general estas teorías incluidas en la perspectiva económica se caracterizan por concebir la internacionalización, no como un proceso, sino como un fenómeno de carácter estático, ya que se centran en las razones que motivan la internacionalización, pero no de cómo se desarrolla la expansión internacional de la empresa. El principal aporte es suponer que la decisión de invertir en el exterior sigue un proceso de toma de decisiones racional basado en un análisis interno de las ventajas competitivas de la empresa. Estas teorías permiten hacer selección de los mercados exteriores con base en un análisis de los costos de transacción, lo cual conlleva explotar las ventajas competitivas más allá de las fronteras siempre que el costo sea menor que alquilarlas o venderlas. Ahora bien, centrar el análisis de la internacionalización de las

empresas sólo en el aspecto económico-racional minimiza el análisis del entorno sólo a la búsqueda de imperfecciones en el mercado que puedan ser explotadas (Trujillo et al., 2006).

b) Perspectiva de proceso

En esta categoría se agrupan las teorías que consideran el proceso dinámico de internacionalización como un mecanismo de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y experiencias, y en el incremento gradual de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Estas teorías explican cómo y por qué las empresas nacionales llegan a convertirse en empresas internacionales. Destacan los siguientes modelos (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009):

1. El modelo Uppsala (Escuela nórdica). Según este modelo la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia y a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999). Muchas de las investigaciones realizadas en las dos últimas décadas sobre el proceso de internacionalización se han basado en el modelo de Uppsala (Ellis, 2000). Johanson y Vahlne (1990) consideraron que el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo eran elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores.

Se asume como hipótesis básica de este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001). Por otra parte, el conocimiento no es una cuestión de información que se puede obtener de forma oficial, sino que esta información objetiva se puede obtener independientemente de los individuos o de cualquier grupo de individuos. La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias: (1) Cambios en el conocimiento adquirido y (2) Cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Trujillo, et al., 2006).

Las etapas que propone el modelo son las siguientes, teniendo en cuenta que en cada fase se alcanza un mayor grado de implicación (compromiso de recursos) internacional de la empresa en ese mercado, y aumenta la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior:

- Fase de actividades esporádicas o no regulares de exportación.
- Exportaciones a través de representantes independientes.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

En el modelo se aborda la “distancia psicológica”, según el cual la entrada exterior tendería a producirse en el país psicológicamente más próximo, existiendo tres posibilidades:

- La empresa dispone de gran cantidad de recursos.
- Las condiciones del mercado son estables y homogéneas.
- La empresa ha adquirido experiencia importante en otros mercados similares.

2. El modelo de innovación, que tiene su origen en Estados Unidos, propone que efectivamente el proceso de internacionalización es ante todo un proceso de innovación. Según el modelo las decisiones de internacionalización e innovación son creativas y deliberadas, llevadas a cabo según las capacidades internas de la empresa, las circunstancias del mercado y bajo condiciones de incertidumbre. El modelo en general propone las siguientes etapas de desarrollo de la actividad internacional de una empresa:

- Mercado doméstico.
- Pre-exportadora.
- Exportadora experimental.

Exportadora activa.
Exportadora comprometida.

3. El modelo de planeación sistémica está basado en el supuesto de perfecta racionalidad de los directivos. Root (1994) propone una secuencia de cinco pasos en el proceso de internacionalización de una empresa:

Medición de oportunidades de mercado.
Planteamiento de objetivos.
Selección del modo de entrada.
Formulación del plan de mercadeo.
Ejecución.

4. El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon (1966) combina las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva del comportamiento individual de cada empresa. Intenta eliminar la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa introduciendo la innovación, las economías de escala y la incertidumbre. El autor utiliza el ciclo de vida del producto para explicar cómo las primeras actividades de valor agregado basadas en los activos de la empresa se realizarán en el país de origen y el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional. Sólo en una etapa posterior del ciclo de vida el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966). Las cuatro etapas de actividad serían (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009):

Introducción.
Crecimiento.
Madurez.
Declive.

5. El Modelo de Jordi Canals (1994) se basa en la premisa de que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente, y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores (Trujillo et al., 2006):

Fuerzas económicas (economías de escala, tecnología, finanzas, diferencias de costos, barreras arancelarias, infraestructuras y transporte).
Fuerzas de mercado (Convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad).
Estrategias empresariales (Juegos competitivos, seguir al líder).

Para Canals las empresas siguen un proceso secuencial, que aumenta gradualmente el nivel de compromiso y que cuenta con las siguientes etapas y actividades (Trujillo et al., 2006):

Etapas 1: Inicio. Exportación pasiva, usualmente el inicio del proceso de internacionalización es lento, con exportaciones pasivas o coyunturales, puntuales y experimentales.

Etapas 2: Desarrollo. Exportación activa y alianzas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar al mercado externo, contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país destino.

Etapas 3: Consolidación. Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones. Se produce la consolidación de las actividades internacionales, estabilizando las exportaciones, u optando por la alternativa de inversión extranjera directa.

Por otro lado, según Canals (1997) se pueden distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización:

Empresa exportadora.
Empresa multinacional.

Empresa global.
Empresa transnacional.

6. El modelo Way Station sugiere que es la experiencia la que indica el camino a seguir en el proceso de internacionalización. El modelo tiene como punto de partida la teoría de Uppsala, complementada con información obtenida en entrevistas a altos ejecutivos. Por tanto, cuando la empresa decide llevar a cabo un proceso de internacionalización recoge conocimientos relevantes que son usados para definir estrategias que comprometen recursos acometiendo, posteriormente, una destinación de los mismos. Por esta razón el proceso empezaría mucho antes de la primera exportación (Trujillo et al., 2006).

Los autores plantean el modelo en varias etapas (Ways Stations) que representan el conocimiento y el compromiso que las compañías deben seguir para llegar a la internacionalización:

Motivación y Planeación Estratégica.
Investigación de mercados.
Selección de mercados.
Selección del modo de entrada.
Planeación de problemas y contingencias.
Estrategia de post entrada y vinculación de recursos.
Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total.

c) Perspectiva de internacionalización de las pymes

1. Teoría de redes. Explica el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas, de modo que la entrada en mercados exteriores es entendida como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes internacionales. Como aprovechar las oportunidades depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma, parece lógico pensar que las grandes empresas tienen más oportunidades. A medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores aumenta y las relaciones con estos en la red se estrechan (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009).

2. Teoría de las born global o empresas internacionales de reciente creación, cuya internacionalización depende de tres factores:

Las nuevas condiciones del mercado.
Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación.
Las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo el emprendedor.

3. Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida. En el marco de este modelo autores como Chen y Huang (2004) proponen cuatro tipos de alianzas para que una empresa pueda realizar un proceso coherente de internacionalización:

De servicios después de la venta.
Para la distribución de sus productos.
Para desarrollar productos.
Para construir canales de distribución.

Otros autores sostienen que los modelos de crecimiento y la velocidad de cambio de las nuevas empresas exitosas varía de acuerdo con las condiciones iniciales de la empresa, con las habilidades emprendedoras de los directivos y con el grado de esfuerzo tecnológico de la empresa (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009).

4. El enfoque estratégico propone que las empresas tienen varias opciones para la internacionalización, destacando las exportaciones y las alianzas (Joint ventures). Según Araya (2009), bajo el enfoque estratégico la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y

capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. Por consiguiente, para implementar el proceso de internacionalización empresarial se deben responder las siguientes preguntas: ¿por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza? y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior? (Galán, Galende, González, 2000).

No hay un único camino para que una empresa se internacionalice, pero en general se pueden señalar cinco pasos para la internacionalización:

- La empresa se desarrolla en su mercado nacional.
- Comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares.
- Emplean agentes independientes.
- Se implantan filiales comerciales.
- Se ponen en marcha las filiales productivas.

3.- EL DISEÑO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Según Araya (2009), antes de elaborar el diseño del plan para internacionalizar la empresa debe clarificar cuáles son los objetivos de dicha internacionalización. Una vez tomada la decisión sobre la combinación producto-mercado, es fundamental conocer a fondo las peculiaridades de los clientes del país de destino, así como las pautas en la publicidad y en la distribución, por lo que se ha de disponer de contactos en el mercado de destino. Seguidamente la empresa ha de decidir el modo de entrada más adecuado.

Una vez que se ha tomado la decisión final, se debe elaborar un plan de negocio de la empresa en el nuevo país, en el que se estimen los recursos necesarios para lograr los objetivos. También se tendrá que decidir acerca de centralizar o descentralizar las distintas actividades de la empresa para alcanzar los objetivos de la internacionalización, y es necesario establecer los tipos de mecanismos para la coordinación con la matriz y el control. En lo referente a mecanismos de control, se debe tener cuidado para que éstos permitan una valoración de los resultados sin ahogar la iniciativa del responsable en cada país (Araya, 2009).

La elección de la forma de entrada en un mercado exterior es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa (Pla, 2004). Cada una de las formas de entrada en mercados internacionales implica un compromiso de recursos diferentes y, por consiguiente, una intensidad de internacionalización distinta. Las habituales formas de entrada son exportar, conceder licencias o realizar directamente inversiones propias, y para decidir la mejor opción resulta útil considerar los factores internos y los factores externos a la empresa (Araya, 2009).

Según Canals (1994), entre los factores internos más relevantes están:

- Las características del producto, la complejidad de su producción y transporte.
- La capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso.
- Los recursos financieros disponibles para abordar el plan de internacionalización.
- El grado de internacionalización de la empresa.
- La capacidad de dar servicio a los clientes extranjeros.
- La importancia de la coordinación entre los departamentos de investigación y desarrollo, producción y comercial.

Por otra parte, entre los factores externos se destacan:

- La importancia de este mercado exterior para la empresa, así como las condiciones de este mercado para entrar en otros mercados internacionales.
- El potencial del mercado, de manera que su volumen puede o no justificar la descentralización de las actividades productivas de la empresa.
- La posibilidad real de contratar personal calificado para las tareas de gestión y técnicas de la empresa.

El atractivo económico del país: estabilidad financiera, inflación, impuestos, etc.
La estabilidad política del país.
El clima que existe en el país cara a la inversión directa procedente del extranjero.

El grado de proteccionismo del país frente a las importaciones procedentes del extranjero

Además, se debe tomar en cuenta una serie de criterios para evaluar los diversos modos de entrada a mercados internacionales, entre los que se mencionan los siguientes (Canals, 1994):

Rentabilidad.
Ventajas de actuar rápidamente.
Cuota de mercado.
Grado de control.
Riesgo.
Recursos necesarios.
Flexibilidad.
Grado de aprendizaje en la organización.

a) Acuerdos contractuales

El acuerdo contractual puede ser de cooperación o de alianzas estratégicas entre empresas, como las Joint-venture, las licencias, las franquicias, los acuerdos de distribución en exclusiva, el contrato de administración y el contrato de manufactura. Este tipo de acuerdos permite una rápida expansión con bajo riesgo y bajo costo, puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado, y no exige una gran inversión en recursos directivos propios. Sin embargo posee costes de búsqueda, negociación y control, se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del know-how y cuando expira el acuerdo, la empresa puede convertirse en un competidor una de las sociedades participantes.

b) Exportación

La exportación consiste en la producción de bienes en el país de origen para ser comercializados en países extranjeros. La exportación puede ser indirecta, en el caso de que la empresa exporte por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo de las complicaciones mencionadas anteriormente, mientras la empresa se limita a producir y vender. La exportación indirecta es la forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores, no requiere experiencia y la empresa puede beneficiarse del conocimiento del mercado de la empresa especialista. Sin embargo la compañía puede que no cubra la totalidad del mercado y puede que el grado de atención sea insuficiente. En el caso de la exportación directa la empresa entra en contacto con compradores en el extranjero y se hace cargo de todos los trámites.

c) Mediante la inversión directa extranjera la empresa utiliza en el exterior sus propios recursos. Aunque es la opción más arriesgada, es la más rentable a largo plazo.

Bibliografía

Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.

Axinn, C. A. y Matthyssens, P. (2001). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(5), 436-449.

Buckley, J. y Casson, M. (1976.) *The future of the multinational enterprise*. London: McMillan.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

- Cardozo, P. P, Chavarro, A. y Ariel, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23.
- Chen, H. y Huang, Y. (2004). The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises. *Small Business Economics*, 22(5), 365-377.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Bussines Studies*, 31(3), 443-469.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalization: An investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767 - 783.
- Galán J., Galende J. y González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial*, 333, 33-48.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Plá-Barber, J. y Suárez, S. M. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 52, 155-175.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española (ICE)*, 781, 117-128.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Massachusetts: Lexington Books.
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A. y Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Documentos de investigación, nº 30, Facultad de Administración, Universidad de El Rosario, Bogotá, Colombia.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quartely Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Vicente, Y. y Alonso, I (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía Colombiana*, 24(1), 170-181.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342-347.