

# LA GLOBALIZACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: ¿ES NECESARIO UN NUEVO PARADIGMA?

ARÍSTIDES OLIVARES MESA

Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)  
e-mail: aolivares@dede.ulpgc.es

Fecha de recepción: 06-12-2004

Fecha de aceptación: 27-04-2005

## ABSTRACT

The rapid and extensive proliferation of international businesses through the internet raises questions about the validity of the slow and gradual globalization model proposed by the Uppsala School.

Therefore, it is necessary to conduct a new assessment of this model in order to determine whether or not it should continue to hold a prominent place in the teaching of and research on international business.

Having used the duration models on the data from a survey of business strategies in 1990, 1994, and 1998, we obtained results that show that the stepwise globalization model continues to be valid.

Nevertheless, the speed at which companies have gone through the

stages that comprise the globalization process has been gradually increasing.

## KEY WORDS

Globalization process, globalization, duration models.

## RESUMEN

La explosión rápida y muy reciente de los negocios internacionales a través de la World Wide Web cuestiona la validez del modelo de internacionalización lento y gradual de la escuela de Uppsala. Es necesario, por tanto, llevar a cabo una nueva estimación del modelo para determinar si debe continuar ocupando un lugar predominante en la enseñanza y en la investigación sobre negocios internacionales. Aplicando los modelos de duración a los datos procedentes de

la Encuesta sobre Estrategias Empresariales de los años 1990, 1994 y 1998 hemos obtenido unos resultados que confirman que el modelo de internacionalización por etapas sigue siendo aún válido. Sin embargo, la velocidad de paso de la empresa a través de las etapas que componen el

proceso de internacionalización ha ido en aumento paulatinamente.

**PALABRAS CLAVE**

Proceso de internacionalización, globalización, modelos de duración.

**Clasificación JEL:** F13, F23, C41

## INTRODUCCIÓN

En 1975, dos profesores de la Universidad de Uppsala, Johanson y Wiedersheim-Paul, basándose en las experiencias de cuatro compañías suecas, desarrollaron un modelo para explicar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes). La esencia de su modelo es que la internacionalización es un proceso evolutivo y gradual en donde las pymes se vuelven cada vez más internacionales, a medida que pasa el tiempo; el progresivo aumento del conocimiento, de la experiencia y de la confianza internacionales provocan que la empresa pueda superar las barreras culturales y reducir los riesgos asociados con una internacionalización más profunda. Numerosos estudios posteriores han aplicado este modelo a diferentes muestras de empresas (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Johanson y Mattson, 1988; Johanson y Vahlne, 1990; Reid, 1981). Aunque existen algunas diferencias, los distintos estudios están de acuerdo en que la internacionalización es un proceso gradual que evoluciona a través de varias etapas. Los autores suecos establecieron las siguientes:

**Etapas 1:** Exportaciones esporádicas o no regulares.

**Etapas 2:** Exportación a través de representantes independientes (exportación indirecta).

**Etapas 3:** Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero (exportación directa).

**Etapas 4:** Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como se puede observar, cada etapa se corresponde con un mayor grado

de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo referente a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente en mercados extranjeros (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Aunque este modelo de desarrollo por etapas ha ocupado una posición relevante en la investigación sobre negocios internacionales durante los últimos treinta años, también ha sido duramente criticado por algunos autores (Turnbull, 1987; Hamill, 1994). Una de las principales críticas es que el modelo falla a la hora de explicar adecuadamente las realidades de la internacionalización en una era caracterizada por la creciente globalización de los negocios y de la competencia; de las fusiones transfronterizas y las adquisiciones y alianzas estratégicas; y de la necesidad para las empresas de globalizarse mucho más temprano y más rápidamente que en el pasado, un proceso que ahora es más fácil debido a las mejoras que han tenido lugar en las telecomunicaciones globales y en la tecnología de la información.

La explosión rápida y muy reciente de los negocios internacionales a través de la World Wide Web cuestiona la validez del modelo de internacionalización lento y gradual de la escuela de Uppsala. Es necesario, por tanto, llevar a cabo una nueva estimación del modelo para determinar si debe continuar ocupando un lugar predominante en la enseñanza y en la investigación sobre negocios internacionales. En la próxima sección se analizará con más profundidad la

naturaleza de los cambios en el entorno que han tenido lugar en los últimos treinta años y que han forzado que las empresas cambien, a su vez, la forma de aproximarse a los mercados internacionales. Al final de la sección se plantean las hipótesis a contrastar. En la sección 3 se explica la procedencia y las características de las muestras que nos servirán para contrastar las hipótesis. La sección 4 está dedicada a exponer la metodología empleada en el estudio. El artículo termina con una sección dedicada a los resultados y las conclusiones.

## 2. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA E INTERNET

Desde luego, el cambio dominante en la economía mundial en las décadas recientes es la globalización de los mercados (Levitt, 1984; Yip, 1992; Bartlett and Ghoshal, 2000). Este fenómeno es el resultado de la convergencia de numerosos cambios que individualmente no habrían sido tan potentes como lo son colectivamente. En el campo de la tecnología hemos obtenido:

1. Avances en telecomunicaciones, que permiten comunicaciones más rápidas y más efectivas, dentro de las empresas y entre ellas;
2. Avances en transportes (contenedores, servicios aéreos, súper-petroleros) que facilitan movimientos más rápidos y eficientes de bienes y personas dentro y entre los continentes; y
3. Avances en los procesos de producción (como los sistemas de producción flexibles) que facilitan una rentable adaptación del producto (Axinn and Matthyssens, 2001).

Simultáneamente, el contexto económico internacional ha experimentado profundas transformaciones. Se han eliminado barreras al comercio, pues la mayoría de los países se han dado cuenta que las políticas comerciales nacionalistas, como el establecimiento de elevados aranceles sobre los productos extranjeros, perjudican a todos ya que, como exponen Gómez Mejía y Balkin (2003), cuando la competencia se restringe, los consumidores pagan precios más elevados por bienes de inferior calidad y, además, los países se ven tentados a incrementar progresivamente las barreras al comercio unos contra otros, disminuyendo la demanda mundial. El objetivo de la eliminación de aranceles se manifiesta en el tratado del GATT (*General Agreement on Tariff and Trade*), firmado por 120 naciones, del que se han celebrado ocho rondas de negociaciones que han reducido considerablemente las barreras al comercio de productos y servicios. En 1993, las negociaciones del GATT en Uruguay permitieron la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) para asegurar el cumplimiento de los acuerdos por parte de los países miembros.

Además, la época referida ha supuesto un decisivo impulso a la progresiva integración económica de los mercados mundiales. Hoy en día existen 33 acuerdos de esta naturaleza, frente a los 11 que había en los años ochenta. El objetivo de esta integración económica es reducir o eliminar las barreras a la libre circulación de bienes, servicios, trabajadores, capitales y cualquier otro *input* productivo entre los países miembros. En concreto, un hecho fundamental para la economía española en este avance ha

sido la integración en la Comunidad Europea con la constitución posterior del Mercado Único. La entrada de España en la Comunidad Europea en 1986 y la posterior formación del Mercado Único en 1993 han supuesto la desaparición de trabas comerciales para la exportación de los productos españoles a países miembros de la Comunidad Europea. Más aún, la tarifa exterior común y la existencia de acuerdos comerciales de la Comunidad Europea han acarreado una rebaja arancelaria indirecta respecto a terceros países.

Por otro lado, el comercio electrónico (*e-business*) está cambiando la forma de hacer negocios. *Internet* permite a las empresas internacionales alcanzar ahorros en costes, una penetración más rápida en los mercados, y una transformación y mejora del producto/servicio (Hamill, 1997; Bishop, 1999). Además, las empresas pueden acceder a bases de datos de clientes potenciales, a información sobre investigación de mercados y conectarse con socios comerciales más fácilmente.

Con estas herramientas muchas pymes pueden evitar las barreras tradicionales a la exportación, o avanzar en su participación en los negocios internacionales. Chaffey, Mayer, Johnston and Ellis-Chadwick (2000) establecen que, en particular, pymes que no tienen canales de venta en países foráneos pueden usar *Internet* para vender en mercados geográficos nuevos.

En el otro lado de la ecuación, *internet* proporciona a los compradores acceso a una gran variedad de vendedores. Incluso si la compra actual no se hace a través de *internet*, el con-

tacto con el proveedor sí se pudo hacer. Quelch y Klein (1996) argumentan que *internet* revolucionará la dinámica del comercio internacional y, en particular, conducirá hacia una internacionalización más rápida de las pymes. La *World Wide Web* reducirá las ventajas competitivas de las economías de escala en muchos sectores, haciendo más fácil para las pequeñas empresas competir sobre una base mundial. Los costes globales de publicidad, como barrera de entrada, se irán reduciendo significativamente dado que la Web hace posible alcanzar una audiencia global de forma más barata. Las pequeñas empresas que ofrecen productos especializados serán capaces de encontrar la masa crítica de clientes necesaria para tener éxito a través de *internet*. Además, estos autores exponen que los bajos costes de las comunicaciones a través de la red permite a las empresas con capital limitado convertirse en empresas globales en una etapa temprana de su desarrollo.

Hamill (1997) resume los hechos anteriores e indica que *internet* puede proporcionar a las pymes una puerta de entrada de bajo coste a los mercados globales, ayudando a evitar muchas de las barreras u obstáculos a la internacionalización, comúnmente experimentadas por las empresas pequeñas. Una conexión a *internet* puede mejorar sustancialmente las comunicaciones con clientes, proveedores y socios extranjeros, tanto actuales como potenciales; puede generar una abundante información sobre tendencias y desarrollos del mercado en el mundo; proporciona una «ventana al mundo» sobre las últimas tecnologías e I+D; y puede ser una he-

rramienta muy poderosa de promoción y de ventas internacionales.

A la luz de las nuevas realidades económicas descritas en los párrafos precedentes, nos proponemos contrastar la validez de las premisas básicas del modelo de internacionalización por etapas, para lo cual planteamos las siguientes hipótesis en formato de hipótesis nulas:

**Hipótesis 1:** La internacionalización de la empresa es un proceso gradual que comienza con etapas que demandan escasos compromisos de recursos, experiencias comerciales e información, y evoluciona hacia etapas que requieren un mayor compromiso de recursos, de experiencia y de información.

**Hipótesis 2:** La velocidad de paso de la empresa entre las distintas etapas que componen el proceso de internacionalización es constante en el tiempo.

### 3. LOS DATOS

La muestra de empresas empleada en este estudio proviene de la Encuesta Sobre Estrategias Empresariales (en adelante, ESEE). Ésta es una encuesta realizada anualmente desde 1990 por el Ministerio de Industria y Energía de España en el marco de su Programa de Investigaciones Económicas. La unidad de análisis son las empresas manufactureras españolas, y en ella se indaga sobre aspectos relacionados con su actividad, productos y procesos de fabricación, clientes y proveedores, costes y precios, mercados, actividades tecnológicas, comercio exterior, empleo e incluye, por último, algunos datos contables. Hemos utilizado las encuestas de 1990, 1994 y 1998, con 2.188, 2.595 y 3.072 observaciones, respectivamente.

La empresa debe indicar si, bien de forma directa, o bien a través de otras empresas de su mismo grupo, realizó exportaciones en el año en cuestión. Esto nos permite clasificar a las empresas entre exportadoras y no exportadoras. Asimismo, la empresa tiene que indicar qué mecanismo utilizó como vía de acceso a los mercados internacionales. Los mecanismos especificados por la ESEE son los siguientes:

1. Dispone de medios propios (red de agentes, sucursal, delegación o empresa filial)
2. Utiliza una empresa matriz instalada en el extranjero (empresas con capital extranjero)
3. Utiliza un intermediario especializado establecido en España
4. Participa en alguna modalidad de acción colectiva hacia la exportación (acuerdo sectorial de exportación, asociación de exportadores o cooperativas de exportación)

Dado que en este trabajo se estudia el proceso de internacionalización de las empresas españolas, hemos eliminado de la muestra aquellas empresas que son filiales de matrices instaladas en el extranjero (punto 2 de la clasificación anterior). Una vez eliminadas estas empresas, las observaciones útiles son 2.015, 1.666 y 1.570 en 1990, 1994 y 1998 respectivamente.

La empresa puede utilizar varios mecanismos simultáneamente como vía de acceso a los mercados internacionales. Si emplea medios propios, consideramos que realiza exportación directa, tanto si usa otro mecanismo como si no. Si no emplea medios propios, sino que utiliza un intermedia-

rio español o participa en acciones colectivas o utiliza ambos mecanismos a la vez, consideramos que realiza exportación indirecta. La ESEE también pregunta por la localización geográfica (provincia o país extranjero) de cada uno de los establecimientos industriales (fábricas, talleres, etc.) de la empresa. Sin embargo, este campo está codificado de tal manera que sólo admite valores comprendidos entre 1 y 17, correspondientes a cada una de las Comunidades Autónomas españolas, por lo que no es posible saber si la empresa efectivamente tiene algunos de sus establecimientos industriales localizados en el extranjero. Esto nos impide estudiar la tercera y última transición del proceso de internacionalización. Por estos motivos, nuestro análisis queda restringido al estudio de la primera transición (entrada al grupo de exportadores) y de la segunda transición (entrada al grupo de exportadores directos).

Debemos hacer notar que, dada la naturaleza de los datos, conocemos en qué etapa del proceso de internacionalización se encuentra la empresa, pero no podemos saber la fecha concreta en la que la empresa ingresó en esa etapa. Esta falta de información nos obliga a usar observaciones censuradas por la izquierda, como veremos en la próxima sección.

#### 4. METODOLOGÍA

Los modelos de duración constituyen la herramienta econométrica que utilizamos para contrastar las hipótesis. Estos modelos tienen varias ventajas para analizar sucesos que duran en el tiempo. La ventaja más importante en el contexto de la presente investigación es que manejan sesgos de

selección muestral mediante las censuras, de tal manera que se incluye información sobre empresas que aún no se han internacionalizado como observaciones censuradas por la derecha. Esto resuelve el sesgo que se obtendría al estimar, por ejemplo, el tiempo que tarda una empresa en comenzar a exportar mirando solamente hacia las empresas exportadoras, como han hecho muchos investigadores; ver, por ejemplo, Autio, Sapienza y Almeida (2000), Aspelund y Moen (2001) y Bell, McNaughton y Young (2001).

Dado que si la hipótesis 1 es cierta, nos encontramos ante un proceso secuencial que consta de tres fases o etapas (que llamaremos etapa previa, etapa de exportación indirecta y etapa de exportación directa), podemos estudiar dos transiciones: la primera transición va desde la etapa previa a la etapa de exportación indirecta, y la segunda transición comienza en la etapa de exportación indirecta y termina en la etapa de exportación directa. La variable dependiente en la primera (segunda) transición será, por tanto, el tiempo, en años, que transcurre desde que la empresa nace hasta que comienza a exportar por la vía indirecta (directa).

Sin embargo, al estudiar cualquiera de las dos transiciones, nos encontramos con empresas que aún no han entrado en la etapa final, permaneciendo en el momento de ser encuestadas en la etapa inicial. Tales empresas constituyen las observaciones censuradas por la derecha. Por ejemplo, supongamos en la Figura 1 que la línea continua representa la duración de la etapa preexportadora y la línea discontinua representa la duración de la etapa de exportación indi-

recta; E es el año de comienzo de esta última etapa. La empresa #1 nació en 1992 y tiene seis años en el momento de ser encuestada. En 1998, la empresa está aún en la fase preexportadora, y el año E es desconocido porque la transición hacia la fase exportadora ocurrirá en el futuro. Lo único que sabemos es que la duración de la fase preexportadora será *mayor* de seis años. Dado que la fecha exacta de entrada en cada una de las fases de la exportación no es recogida por el cuestionario, nos encontramos también con observaciones censuradas por la izquierda (Ver Figura 1).

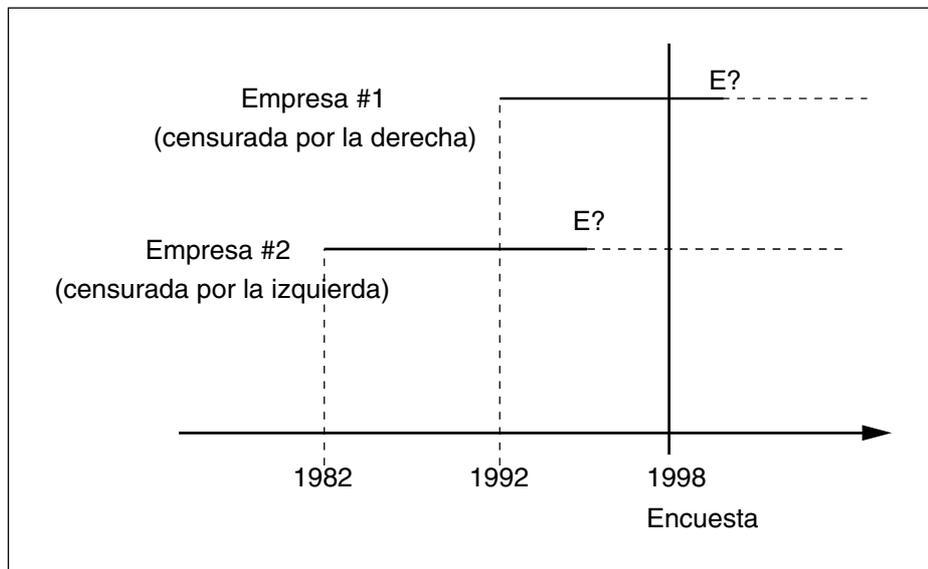
En la Figura 1, la empresa #2 está en la etapa de exportación indirecta cuando es encuestada. Esta empresa nació en 1982, por lo que tiene 16 años en 1998. Como el año E es desconocido por falta de información, lo único que podemos decir es que la duración de la etapa preexportadora es *menor*

de 16 años. Los modelos de duración pueden manejar observaciones censuradas tanto por la derecha como por la izquierda. En ambos casos, la variable censurada es la edad de la empresa. La diferencia estriba en cómo se incorpora esa información a la función de verosimilitud. Para los casos censurados por la derecha, la información se incorpora usando la función de supervivencia, mientras que para los censurados por la izquierda se incorpora mediante la función de distribución acumulada. Por tanto, el logaritmo neperiano de la función de verosimilitud es

$$\ln L = \sum_{\text{censur. dcha.}} \ln S(t_i) + \sum_{\text{censur. izqda.}} \ln F(t_i) \quad (1)$$

donde  $t_i$  es la edad de la empresa  $i$ .  $S(t)$  puede adoptar una amplia variedad de formas. Entre las distintas distribuciones de supervivencia (ex-

**Figura 1.** Censuras



ponencial, Weibull, gamma, log-logistic, log-normal, etc.), hemos elegido la función Weibull debido a que es ampliamente usada y proporciona la suficiente flexibilidad dado que depende de dos parámetros:  $\lambda$  (parámetro de escala) y  $\sigma$  (parámetro de forma). La expresión de la función de supervivencia Weibull es:

$$S(t)=\exp[-(\lambda t)^{1/\sigma}] \quad (2)$$

Una vez que se ha especificado la función de supervivencia, todo lo que tenemos que hacer a continuación es encontrar el valor de los parámetros que maximiza el logaritmo de la función de verosimilitud (1). Una vez estimados los parámetros, la edad mediana de transición se obtiene resolviendo la ecuación  $S(\text{Mediana}) = 0,5$ . En el caso de la Weibull tenemos

$$\text{Mediana} = (1/\lambda)(\ln 2)^\sigma \quad (3)$$

En general, las estimaciones máximo verosímiles de los parámetros tienden asintóticamente a la normal, lo que significa que para muestras gran-

des la distribución de las estimaciones de los parámetros de una misma población estaría muy cerca de la distribución normal. El intervalo de confianza para el valor de la mediana se calcula determinando los límites de confianza para  $\hat{\lambda}$  y  $\hat{\sigma}$  sustituyendo estos valores en la ecuación (3). Para nuestros análisis, usamos el procedimiento LIFEREG del paquete SAS versión 8.0.

## 5. RESULTADOS

En la Tabla 1 tenemos el calendario para los modos de entrada en los mercados extranjeros. Se puede ver que, en 1998, la transición 1 (entrada al grupo de exportadores) ocurre a una edad mediana de 4.90 años y la transición 2 (entrada al grupo de exportadores directos) ocurre a una edad posterior, 20.56 años. Se obtienen resultados similares para las muestras de 1990 y 1994: en 1990 (1994), la entrada al grupo de exportadores indirectos ocurre a los 16,95 (12,36) años, mientras que la entrada al grupo de exportadores directos tiene lugar a los 34,59 (32,54) años. Por tanto, podemos concluir que en

**Tabla 1.** Calendario del proceso exportador: Análisis mediante modelos de duración (aproximación Weibull).

	Exportación Indirecta			Exportación Directa		
	1990	1994	1998	1990	1994	1998
Constante	3.526	3.357	3.000	4.077	4.125	3.929
(Error típico)	(0.095)	(0.101)	(0.140)	(0.122)	(0.151)	(0.177)
Parámetro de forma, $\sigma$	1.899	2.298	3.848	1.456	1.754	2.472
(Error típico)	(0.152)	(0.220)	(0.600)	(0.122)	(0.176)	(0.316)
Log verosimilitud	-1289.32	-1095.19	-1038.59	-1012.37	-881.85	-910.65
No. obs. censuradas derecha	1,136	823	638	1,286	948	755
No. obs. censuradas izquierda	879	847	932	533	508	618
Edad mediana (años)	16.95	12.36	4.90	34.59	32.54	20.56
Intervalo conf. 99% para mediana	[15.3,18.7]	[11.7,13.0]	[4.0,6.0]	[28.3,42.2]	[26.0,40.6]	[17.5,24.1]
Nota: $\lambda = \exp(-\text{constante})$ y $\text{Mediana} = (1/\lambda)(\ln 2)^\sigma$						

general, la empresa comienza su expansión internacional usando modos de entrada que implican un bajo compromiso de recursos, para los que se requiere poca experiencia de mercado e información y, a medida que aumentan la experiencia y la información disponibles, la empresa se involucra en modos de entrada que implican un mayor compromiso de recursos, con lo que aceptamos la hipótesis 1.

Finalmente, con respecto a la velocidad del proceso de internacionalización a lo largo del tiempo, si comparamos las edades de transición de las tres muestras, podemos observar que las edades medianas de entrada al grupo de exportadores indirectos han ido disminuyendo paulatinamente: 16,95 años en 1990, 12,36 años en 1994 y tan solo 4,90 años en 1998. Lo mismo sucede con las edades medianas de entrada al grupo de exportadores directos: 34,59 años en 1990, 32,54 años en 1994 y 20,56 años en 1998. Este resultado demuestra que la duración de las etapas ha ido disminuyendo progresivamente en el período de estudio. Por consiguiente, rechazamos la hipótesis 2.

## 6. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos confirman que el modelo de internacionalización por etapas sigue siendo válido. En general, se demuestra que las empresas se mueven progresivamente desde modos de entrada con un nivel de riesgo bajo y con escasos compromisos de recursos, hacia modos de entrada más arriesgados y que implican un mayor compromiso de recursos. Sin embargo, desde 1975, el entorno en el que se ha desenvuelto la empresa ha evoluciona-

do considerablemente: las barreras al comercio se han eliminado progresivamente, los mercados se han ido integrando y los transportes y las comunicaciones han avanzado espectacularmente. Estos factores han provocado, como muestran nuestros resultados, que la velocidad de paso de la empresa a través de las etapas que componen el proceso de internacionalización haya ido en aumento paulatinamente. Algunos ejemplos pueden sustentar este hallazgo: en la WWW se pueden encontrar listados de agentes y distribuidores de diferentes productos y en distintos países, lo que convierte el proceso de su búsqueda y evaluación en una tarea mucho más sencilla y rápida; *internet* proporciona una abundante información sobre países/mercados, en su mayor parte de forma gratuita, lo que permite a la pyme ahorrar recursos humanos y financieros en la investigación de mercados extranjeros.

Por último, hay que hacer notar que la importancia de los intermediarios tradicionales en el comercio internacional (esto es, los agentes y los distribuidores) ha podido verse reducida, debido a que *internet* pone en contacto de forma directa al usuario final con el fabricante. Para sobrevivir, tales intermediarios necesitarán comenzar a ofrecer diferentes tipos de servicios. Su valor añadido no se sustentará ya en la distribución física de los bienes, sino en la recolección, filtración, interpretación y difusión de grandes cantidades de información. El recurso valioso que debe poseer esta nueva casta de «cibermediarios» será la información en lugar de la capacidad de inventario.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aspelund, A. y Moen, O. (2001), A Generation Perspective on Small Firms' Internalization -from Traditional Exporters and Flexible Specialist to Born Globals». En Axinn, C.N. y Matthyssens, P. (eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm. Advances in International Marketing*, 11. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.: 197-225.
- Autio, E., Sapienza, H., y Almeida, J. (2000), Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43 (5): 909-924.
- Axinn, C.N. y Matthyssens P. (2001), Limits of internationalisation theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19 (5): 436-449
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (2000), *Transnational Management*, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.
- Bell, J., McNaughton, R. y Young, S. (2001), 'Born-again global' firms. An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7:173-189.
- Bilkey, W. J. y Tesar, G. (1977), The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*. 8 (1): 93-98.
- Bishop, B. (1999), *Global Marketing for the Digital Age*, NTC Business Books, Chicago, IL.
- Cavusgil, S.T. (1980), On the international process of the firm, *European Research*, 8 (6): 273-281.
- Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. y Ellis-Chadwick, F. (2000), *Internet Marketing*, Prentice-Hall, Harlow.
- Czinkota, M. R. (1982), *Export development strategies: U.S. promotion policy*. Nueva York: Praeger.
- Gómez Mejía, L.R. y Balkin, D.B. (2003), *Administración*. McGraw-Hill. España.
- Hamill, J. (1997), The Internet and international marketing, *International Marketing Review*, 14 (5): 300-323.
- Johanson, J. y Mattsson, L. (1986), Internationalization in industrial systems- A network approach. En Paliwoda, S.J. y Turnbull. P.W., editores, *Research in international marketing*, Londres: Croom Helm.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990), The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4): 11-34.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975), The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. Octubre: 305-322.
- Levitt, T. (1984), The globalization of markets, *Harvard Business Review*, 61 (3): 92-102.
- Quelch, J.A. y Klein, L.R. (1996), The Internet and international marketing, *Sloan Management Review*, Primavera: 60-75.
- Reid, S. D. (1981), The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*. 12 (2): 101-112.
- Turnbull, P. W. (1987), A challenge to the stages theory of the internationalisation process. En Rosson, P. J. y Reid, S. D., editores, *Managing export entry and expansion*. 21-40. Nueva York: Praeger.
- Yip, G.S. (1992), *Total Global Strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 