

Año 29 No. 108, 2024
OCTUBRE-DICIEMBRE



Año 29 No. 108, 2024
OCTUBRE-DICIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Trazando el Camino hacia la Internacionalización Empresarial

Gallardo-Figueroa, Silvia Paola*
Hernández-Fernández, Lissette**
Beltrán-Díaz, Albeiro***
Espitia González, Sandra Marcela****

Resumen

En este artículo se ahonda en diversos aspectos del proceso de internacionalización de las empresas en el actual mundo globalizado y dinámico. Para ello se siguió la metodología prisma, diseñando una ecuación de búsqueda para las bases de datos Web of Science y Scopus, 83 artículos fueron incluidos en este análisis. Los resultados permiten identificar como factores que motivan la internacionalización: la visión y ambición de los empresarios, el conocimiento y las capacidades internas de marketing e innovación, y factores externos de tipo económico, político y cultural. También se identifica que las mejores prácticas adoptadas por las empresas para ingresar a mercados internacionales están relacionadas con fusiones y adquisiciones transfronterizas, formación de alianzas estratégicas, exportación e inversión en el exterior. Además, se reconocen como resultados de la internacionalización: la mejora de la ventaja competitiva, el crecimiento económico y un mejor desempeño corporativo. El estudio concluye que la internacionalización es vital para la competitividad y el crecimiento de las PYMES, permitiéndoles mejorar su ventaja competitiva, acceder a nuevos recursos y mercados, y diversificar riesgos. También identifica como desafíos significativos, los costos elevados de estos procesos y las barreras culturales y administrativas.

Palabras clave: Internacionalización; PYMES; Ventaja Competitiva; Alianzas estratégicas; crecimiento económico.

Recibido: 18.06.24

Aceptado: 30.09.24

- * Magíster en Administración de Empresas, Universidad de Investigación y Desarrollo, UDI-Colombia. Profesora investigadora de la Universidad de Investigación y Desarrollo, Email: Sgallardo2@udi.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6836-3017>.
- ** Doctora en Ciencias Humanas, Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia. Profesora Tiempo Completo Ocasional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico. Profesora Emérita de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Email: lissettehfr@yahoo.es; lissettehernandez@mail.uniatlantico.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-605>
- *** Doctorando en Administración Gerencial, Magíster en Administración, Universidad de Investigación y Desarrollo UDI-Colombia; Docente investigador, Universidad de Investigación y Desarrollo UDI-Colombia. Email: abeltran2@udi.edu.co, <https://orcid.org/0000-0002-1585-0708>
- **** Magíster en gestión de la tecnología educativa. Candidata a doctora en educación. Docente investigador, Uniciencia-Colombia, Email: smespitiagonzalez@unicienciabga.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8029-6977>

Charting the Road to Business Internationalization

Abstract

This article delves into various aspects of the internationalization process of companies in the current globalized and dynamic world. Following the PRISMA methodology, a search equation was designed for the Web of Science and Scopus databases, resulting in 83 articles being included in this analysis. The results identify several factors that motivate internationalization: the vision and ambition of entrepreneurs, the knowledge and internal capabilities in marketing and innovation, and external factors of economic, political, and cultural nature. Additionally, it is identified that the best practices adopted by companies to enter international markets are related to cross-border mergers and acquisitions, the formation of strategic alliances, exporting, and foreign investment. Moreover, the recognized outcomes of internationalization include improved competitive advantage, economic growth, and better corporate performance. The study concludes that internationalization is vital for the competitiveness and growth of SMEs, enabling them to enhance their competitive advantage, access new resources and markets, and diversify risks. It also identifies significant challenges, such as the high costs of these processes and cultural and administrative barriers.

Keywords: Internationalization, SMEs, Competitive advantage, Market strategies, Strategic alliances, Economic growth.

1. Introducción

En la actualidad, existen diversas perspectivas que buscan comprender las motivaciones y los resultados del proceso de IE. Una de ellas afirma que se trata de una estrategia necesaria para el crecimiento y la supervivencia de las empresas en un entorno globalizado (Coeurderoy et al, 2012; González-Loureiro & Puig, 2015; Jorge-Martín, 2022; Sui & Baum, 2014). Sui y Baum (2014) sostienen que es imprescindible para aprovechar las oportunidades de nuevos mercados y diversificar los riesgos.

Por otra parte, Fanjul (2022) argumenta que no todas las empresas

deben internacionalizarse y que existen otras estrategias viables. Otro tema en debate es el ritmo y el alcance de la internacionalización. Algunos defienden un proceso gradual y progresivo, mientras que otros abogan por una expansión más rápida y agresiva (López, 2017; Sócola Del Río & Huaytani Silva, 2021; Zhou et al, 2020). Además, las perspectivas dominantes sobre la internacionalización empresarial (IE) incluyen el enfoque basado en recursos, que destaca la importancia de los recursos internos de la empresa para su éxito en los mercados internacionales (Coeurderoy et al, 2012; Sui & Baum, 2014), y el enfoque de redes y relaciones, que enfatiza la relevancia de las

alianzas estratégicas y las conexiones interorganizacionales (Guimarães et al, 2021; Morais & Franco, 2018).

Estos debates ofrecen un terreno fértil para la investigación y el análisis en el campo de la expansión empresarial, aportando diversas ideas que enriquecen la comprensión de este fenómeno dinámico y complejo. La decisión de una empresa de internacionalizarse puede estar influenciada por una serie de factores por ejemplo, las oportunidades de mercado, como la demanda insatisfecha, el crecimiento económico, la presencia de competidores potenciales o la existencia de nichos de mercado específicos (Cottiz et al, 2019; Jorge-Martín, 2022); el acceso a nuevos recursos que no están disponibles en el mercado doméstico (tecnologías avanzadas, fuentes de financiamiento, conocimiento especializado, talento humano calificado o materias primas) (Cottiz et al, 2019; Jorge-Martín, 2022; Sui & Baum, 2014).

Al buscar expandirse internacionalmente, las empresas pueden enfrentarse directamente a competidores internacionales o para adquirir una ventaja competitiva en su mercado doméstico (Cottiz Montoya et al, 2019; Rave et al, 2018).

También destaca la diversificación de riesgos al tener presencia en múltiples mercados, lo cual puede ayudar a mitigar el impacto de las fluctuaciones económicas, los cambios políticos o las crisis específicas de un mercado en particular (Cottiz et al, 2019); el acceso a ventajas comparativas, ya que, al internacionalizarse, pueden aprovechar sus ventajas como bajos costos de producción, capacidad de innovación, marca reconocida o calidad superior, para ingresar a nuevos mercados y competir de manera efectiva (Jorge-Martín, 2022),

y las sinergias y economías de escala (Grüning et al, 2017).

Este artículo examina conceptos y referencias clave sobre los enfoques utilizados por otros investigadores en el campo, explora los factores internos y externos que influyen en la decisión de una empresa de internacionalizarse, ahonda en sus efectos y examina las mejores prácticas y estrategias utilizadas para llevar a cabo este proceso con éxito. De esta manera, el estudio pretende aportar conocimiento útil para los empresarios que tengan interés en el tema.

2. Internacionalización empresarial: Marco Teórico

Para el desarrollo de la presente investigación se presenta una revisión teórica cuyo objetivo es el de fundamentar la temática de estudio sobre internacionalización en las empresas abordada en la revisión de literatura. Este capítulo se estructura en 6 secciones fundamentales: a) Las oportunidades de mercado como factor de internacionalización, b) el acceso a nuevos recursos en los mercados internacionales, c) la competencia global, d) la diversificación de riesgos y los mercados internacionales, e) acceso a ventajas comparativas, y f) economías de escala.

2.1. Oportunidades de mercado como factor de internacionalización

Las oportunidades de mercado desempeñan un papel fundamental en la IE (Cottiz Montoya et al, 2019; Jorge-Martín, 2022) en un mundo globalizado y competitivo, las empresas identifican

y aprovechan las oportunidades que existen más allá de sus fronteras, y la expansión hacia nuevos mercados puede abrir posibilidades, desde el acceso a segmentos de clientes no atendidos, hasta la penetración en economías emergentes en rápido crecimiento (Murman et al, 2015). En este contexto, comprender y evaluar las oportunidades de mercado se vuelve esencial para la toma de decisiones estratégicas.

Por ejemplo, para Jorge-Martín (2022), las empresas se internacionalizan para compensar la baja demanda doméstica o poner en un nuevo mercado un producto en declive. Requeijo (2020) indica que los esfuerzos por exportar se fortalecen cuando la demanda interna de bienes y servicios es baja, por lo que surge el deseo de tener y aumentar la presencia en los mercados externos, aspecto que está en línea con lo mencionado por Hernández y Serra (2020), pues indican que la IE tiene como objetivo diversificar el mercado, creando nuevas empresas en sectores estratégicos para atender a una demanda mundial creciente. Para lograrlo, las empresas deben seleccionar los países y productos con mayor potencial (Murman et al, 2015)

2.2 Acceso a nuevos recursos en los mercados internacionales

La búsqueda de recursos escasos, como tecnología avanzada, talento especializado, financiamiento diversificado o materias primas estratégicas, se ha convertido en una prioridad para muchas organizaciones (Sui & Baum, 2014; Cottiz Montoya et al, 2019). Explorar y aprovechar las oportunidades de acceso a

nuevos recursos en los mercados internacionales se vuelve crucial para el éxito y la sostenibilidad empresarial (Murman et al, 2015; Sui & Baum, 2014). Ciertos autores indican que el acceso a nuevos mercados internacionales permite que las empresas superen las limitaciones que tienen en el mercado local, al aprovechar los recursos de otras latitudes (Murman et al, 2015). Al respecto, Sui y Baum (2014) destacan que un factor importante para que una empresa mantenga las actividades en el mercado externo es su capacidad para adquirir nuevos recursos estratégicos (Sapienza et al, 2006).

2.3. Competencia global

En este contexto, la IE ha surgido como una estrategia clave para enfrentar los desafíos de la competencia global (Cottiz Montoya et al, 2019; Rave et al, 2018). La expansión hacia mercados internacionales no solo permite a las empresas acceder a un público más amplio, sino que también les brinda la oportunidad de competir directamente con actores globales y adquirir una ventaja competitiva (Jiménez & Armando, 2010), y esta puede servir como un catalizador para la IE, ya que impulsa la búsqueda de nuevos mercados (Cottiz et al, 2019). Además, la competencia tiene un efecto pro-competitivo y ayuda a eliminar la ineficiencia promoviendo el crecimiento sostenible (Jiménez & Armando, 2010).

2.4. Diversificación de riesgos y los mercados internacionales

Diversificar riesgos es una estrategia para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible de las

empresas (Cottiz Montoya et al, 2019), y los mercados internacionales ofrecen una oportunidad única para diversificar los riesgos y reducir la dependencia a un solo mercado o una única economía. Expandirse hacia mercados internacionales permite distribuir las operaciones y actividades en diferentes países, lo que brinda una mayor capacidad para enfrentar adversidades económicas, cambios políticos o crisis específicas (García Cabrera & García Soto, 2020).

La diversificación del riesgo es un detonante relevante sobre la decisión de la expansión extranjera, pues esto permite, distribuir los recursos en una diversidad de inversiones para reducir el riesgo al que están expuestas en las distintas economías (Luiz y Charalambous, 2009). Cuando una empresa distribuye sus operaciones en diferentes mercados, diversifica los riesgos a los que está expuesta (Alinasab et al, 2022; Stocker et al, 2022), reduciendo su exposición a las crisis económicas (Melgarejo & Stephen, 2020; Elbanna et al, 2020).

2.5. Acceso a ventajas comparativas

Estas ventajas comparativas se refieren a costos de producción más bajos, tecnologías avanzadas, marca reconocida o calidad superior, lo que puede conferir a las empresas una posición favorable en los mercados internacionales (Buendía, 2013). La IE brinda oportunidades para capitalizar estas ventajas comparativas en nuevos entornos empresariales, para competir de manera más efectiva y ganar cuota de mercado en el extranjero (Jorge-Martín, 2022).

2.6. Economías de escala

Al internacionalizarse, las empresas pueden aprovechar aún más las economías de escala (Grünig et al, 2017). La ampliación de la base de clientes, la consolidación de la cadena de suministro y la optimización de los procesos operativos pueden generar importantes eficiencias y reducción de costos en un contexto internacional (Grünig et al, 2017; Jiménez & Armando, 2010). Al lograr lo anterior, se pueden reducir los costos, aumentar la productividad y mayor capacidad de negociación con proveedores y socios comerciales. El comercio entre países trae consigo ventajas significativas (Jiménez & Armando, 2010), las economías de escala permiten alcanzar altos volúmenes de ventas, reduciendo el coste unitario de los productos vendidos tanto en mercados externos como internos (Grünig et al, 2017).

3. Consideraciones metodológicas de la investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva-cualitativa, pues se centra en analizar en profundidad los fenómenos y contextos particulares (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), y es adecuada cuando se busca explorar, desde la literatura, diversos aspectos del proceso de IE. La metodología usada siguió cuatro pasos: 1) Revisión de literatura, 2) Estudio de los factores que influyen en la decisión de una empresa de internacionalizar sus operaciones, 3) Investigación sobre los efectos de la IE en la competitividad de las empresas, 4) Identificación de mejores prácticas y estrategias de IE.

Se utiliza la metodología PRISMA, que inicia con el diseño de una ecuación de búsqueda y su utilización en las bases de datos WOS y SCOPUS, se surte un proceso de selección de documentos donde se consideran solo aquellos publicados en los últimos cinco años, en idioma inglés y español, en las áreas económicas, administrativas y de decisión, y de acceso abierto; finalmente se analizan los documentos de investigación seleccionados.

4. Proceso de internacionalización de las empresas: Resultados de la investigación

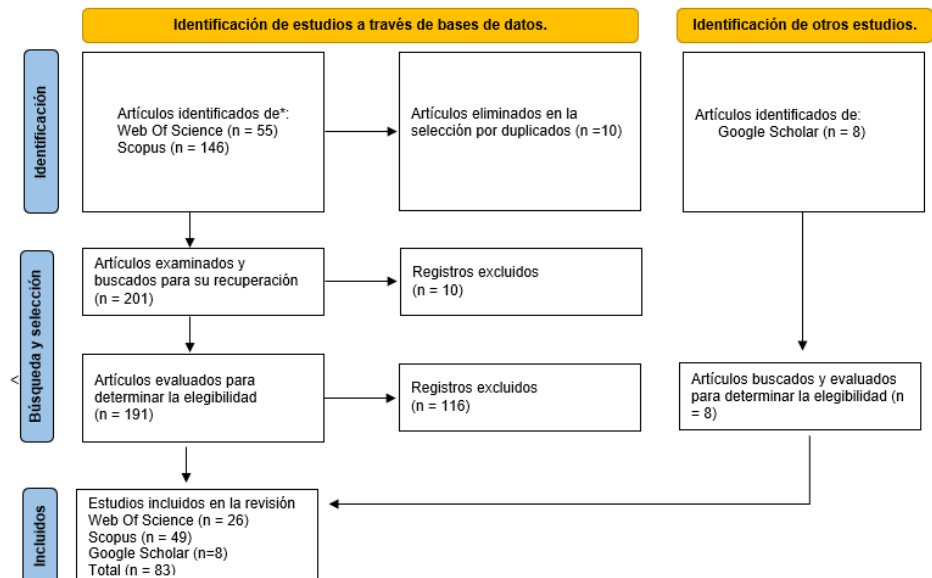
Si bien la revisión previa de literatura permitió enfocar el objeto de

estudio. Los elementos teóricos fueron plasmados en estos apartados.

4.1. Resultados de la aplicación de las ecuaciones de búsqueda

Con respecto a la ecuación de búsqueda, se definió como: ("internationalization factor*" OR "Impact of internationalization" OR "internationalization strateg*" OR "internationalization best practic*"). Como resultado, se obtuvieron 26 artículos en la WOS, 49 artículos en Scopus y 8 investigaciones extraídas de Google Académico (ilustración 1).

Ilustración 1
Selección de literatura a incluir en el análisis



Se identificaron en la literatura consultada, marcos teóricos dominantes como: la teoría del modelo Uppsala, que argumenta que la IE inicia con la exportación de los productos y servicios en los mercados cercanos, y posteriormente pasan a formas de IE más complejas y con un mayor riesgo como la creación de filiales o adquisición de otras empresas en el nuevo mercado (Clavel San Emeterio et al, 2020; Igwe et al, 2021; Valdemarin, 2018; Vieira et al, 2021).

También se identifica el paradigma ecléctico, que indica que la IE sucede cuando las empresas tienen tres tipos de ventaja: la primera de propiedad (activos y capacidades únicos que la diferencian de las demás); la segunda de ubicación (beneficios que la empresa obtiene del nuevo mercado extranjero); y los beneficios que obtiene la empresa al alinear sus actividades internacionales con la estructura organizacional de la empresa (Bai et al, n.d.; Feliciano-Cestero et al, 2023; Vecchi & Brennan, 2022; Vieira et al, 2021). Esta perspectiva sugiere que las empresas buscan la IE de una forma planificada y estructurada (Costa et al, 2018).

Otra teoría relevante es la visión basada en recursos, que indica que las empresas buscan la IE para acceder, adquirir y explotar recursos y capacidades específicos y necesarios (Ayden et al, 2021; Magni et al, 2022), entre ellos capacidades dinámicas (Rahman et al, 2021), de marketing (Hammerschlag et al, 2020), entre otras. La perspectiva "born global" que hace referencia a las empresas que nacen globales y su ventaja competitiva, surge por factores como la innovación, las redes comerciales, la orientación emprendedora y el liderazgo tecnológico (Torkkeli et al, 2019).

4.2. Factores que afectan la internacionalización empresarial

Los factores que afectan la IE pueden variar según la empresa y el mercado, y determinar la complejidad del proceso. Conocerlos puede aumentar las posibilidades de éxito en mercados nuevos. Los factores internos, como la visión y ambición de los empresarios, el conocimiento y las capacidades internas de marketing e innovación, son fundamentales para preparar a la empresa para los desafíos internacionales. Por otro lado, los factores externos, que incluyen el entorno económico, político y cultural, también son determinantes, ya que pueden influir significativamente en la viabilidad y el éxito de la IE.

4.3. Análisis de los Factores Internos

La visión y la ambición de los empresarios son motores para la IE (Bai et al, 2021). Un empresario con una visión clara y ambiciosa y una actitud emprendedora está más dispuesto a asumir riesgos (Correia, et al, 2019), y buscar oportunidades en mercados internacionales (Correia, et al, 2019), mientras que la inexperiencia de la gerencia limita el actuar de los empresarios (Ray et al, 2018) y un aspecto generalizado en la revisión de la literatura es una alta aversión al riesgo (Alinasab et al, 2022; González Calzadilla et al, 2022; Stocker et al, 2022).

Las empresas lideradas por visionarios tienen mayores probabilidades de éxito en mercados internacionales debido a la capacidad

del empresario para anticipar y adaptarse a las tendencias globales. Sus activos disponibles (Ayden et al, 2021) son un factor relevante también, sus recursos tecnológicos en términos del uso de redes sociales que en el entorno actual permiten crear nuevos canales de distribución (Ayden et al, 2021), y formas de entregar valor a los clientes (Matarazzo et al, 2020), su cultura empresarial y la orientación emprendedora (Costa, 2022; Igwe et al, 2021).

Por otra parte, las capacidades internas en marketing e innovación son igualmente cruciales. Empresas con fuertes competencias en estas áreas pueden desarrollar productos y estrategias de marketing adaptadas a diferentes mercados (Ledezma-Chaves & Arenas-Gaitán, 2022; Serrano et al, 2018). La innovación permite a las empresas diferenciarse de la competencia y ofrecer valor añadido, lo cual es vital para atraer y retener clientes en mercados extranjeros (Andreu et al, 2020; Debellis et al, 2023). Factores determinantes que también influyen, son el tamaño de la empresa, y sus condiciones institucionales (Ren et al, 2019).

4.4. Análisis de los factores externos

Autores como Abdelazim-Mohamed et al, (2019), Mariño et al, (2021), Mead & Richerson (2018) y Noreña (2019) reconocen la importancia de factores externos como el entorno económico del país destino en las

decisiones de IE. Un entorno económico favorable reduce los riesgos financieros y permite una mejor planificación a largo plazo (Igwe et al, 2021; Sánchez et al, 2022).

Las condiciones políticas y culturales del mercado objetivo también influyen significativamente. Un entorno político estable y regulaciones favorables facilitan la entrada y operación de empresas extranjeras.

También son importantes las regulaciones, tanto de la economía nacional, como de la internacional, pues rigen los negocios entre países. Hay países con regulaciones más estables que otros, haciendo que resulte más atractivo expandirse a los primeros (Baena, 2015; Hoffman et al, 2016). La fuerte competencia (Hashmi et al, 2023), el mercado local limitado, las condiciones de la demanda y los posibles beneficios en cuanto a la reducción de costo a través de economías de escala (Igwe et al, 2021; Sánchez Pulido et al, 2022) son factores determinantes igualmente identificados en la literatura.

Si la empresa reduce la dependencia a un mercado específico y llega a mercados internacionales donde la competencia puede ser menos intensa, tendrá mayor potencial de crecimiento (Costa e Silva et al, 2018). Además, el apoyo de los gobiernos en materia de incentivos fiscales, financiamiento y programas de apoyo son un factor que impulsa y motiva la IE (Sanyal et al, 2020). En el cuadro 1 se observa una síntesis de los factores identificados a partir de la revisión realizada.

Cuadro 1
Factores que afectan la IE identificados en la literatura.

Autor	Factores	Tipo Factor
(Costa, 2022)	Supervivencia de la empresa Ubicación	
(Ren et al, 2019)	Condiciones institucionales desfavorables Acceso a grupos de recursos alternativos	
(Clavel San Emeterio et al, 2020)	Poder de negociación Número de distribuidores Variedad de canales de distribución Prestigio de la empresa Notoriedad de marca	
(Sánchez Pulido et al, 2022)	Mercados locales limitados Reducción de costos a través de economías de escala	Externos
(Huesca-Dorantes et al, 2018)	Búsqueda de inversiones en mercados y activos estratégicos	
(Igwe et al, 2021)	Condiciones de la demanda local	
(Hashmi et al, 2023)	Fuerte competencia en sus mercados nacionales	
(Alinasab et al, 2022; Bellucci et al, 2023; González Calzadilla et al, 2022; Stocker et al, 2022; Vecchi & Brennan, 2022)	Sector industrial Contexto del país de origen y país anfitrión Acceso a recursos Apoyo del gobierno Condiciones del mercado	
(Baldo et al, 2021; Elbanna et al, 2020)	Factores económicos Factores políticos Factores culturales Factores de la industria	
(Bai et al, 2021) (Correia, et al, 2019),	Visión y ambición de los empresarios	
(Ray et al, 2018)	Inexperiencia de la gerencia	
(Alinasab et al, 2022; González Calzadilla et al, 2022; Stocker et al, 2022).	Asumir riesgos - No adversidad al riesgo	
(Ayden et al, 2021) (Matarazzo et al, 2020),	Sus activos disponibles Recursos tecnológicos	Internos
Costa, 2022; Igwe et al, 2021),	Cultura empresarial y la orientación emprendedora	
(Ledesma-Chaves & Arenas-Gaitán, 2022; Serrano et al, 2018). (Andreu et al, 2020; Debellis et al, 2023).	Capacidades internas en marketing e innovación	
(Ren et al, 2019).	Tamaño de la empresa	

4.5 Impactos de la internacionalización empresarial

Los impactos positivos y negativos del proceso de IE varían según la empresa y el mercado (Söllner, 2007). La literatura revisada da cuenta de altas probabilidades de éxito para

las empresas que buscan la IE en mercados grandes y en crecimiento. Al incursionar en un mercado internacional, una empresa se enfrenta al aumento del riesgo, al fracaso por la diversidad cultural, las regulaciones del nuevo mercado y posibles costos elevados asociados al país seleccionado (Söllner, 2007).

La IE también aumenta las ventas al comercializar productos en diversos mercados y acceder a una base de clientes más amplia, lo que a su vez ayuda a que la empresa pueda acceder a mano de obra calificada, tecnología de última generación, capital financiero, adquisición de información y conocimiento que puede transformarse

y explotarse, facilitando los procesos de innovación (Xiao et al, 2022). Esto impacta directamente en el desempeño empresarial y la ventaja competitiva (Costa, 2022; Deng et al, 2020; Serrano et al, 2018; Velez-calle & Sanchez-Henriquez, 2018), tal como lo expresa el cuadro 2.

Cuadro 2 Impactos de la IE en la gestión de las empresas

Autor	Impacto
Costa (2022) Deng et al. (2020)	Promueve ventajas competitivas y crecimiento económico.
Felzensztein et al, 2022; Phan & Lu, 2020; Serrano et al, (2018); Velez-calle & Sanchez-henriquez, (2018)	Mejorar el desempeño empresarial.
Huesca-Dorantes et al. (2018)	Mejorar las capacidades a través de la competencia global.
Chidlow et al, (2021)	Mejora el desempeño corporativo y de las subsidiarias.
Vieira et al. (2021)	Apalanca para la sostenibilidad económica y empresarial.
Xiao et al. (2022)	Facilita la innovación empresarial y fomenta la difusión de la innovación entre la empresa matriz y sus filiales extranjeras Promueve el desempeño innovador.
Igwe et al. (2021)	Proporciona a las empresas una estrategia competitiva.
Vecchi & Brennan (2022)	Genera competencia, impulsa la innovación, genera empleo y crecimiento económico en el país.
Alinasab et al. (2022); Baldo et al. (2021); Ding et al. (2021); Elbanna et al. (2020); Fernandes et al. (2020); Kolagar et al. (2022); Rahman et al. (2021); Stocker et al. (2021), (2022); Urkiola & Alayo (2022)	Aumento de las ventas, mejor conocimiento de la marca, acceso a nuevos recursos, aprendizaje y crecimiento, diversificación del riesgo Mayores costos, Mayores riesgos, barreras culturales, barreras administrativas.
Melgarejo & Stephen (2020)	Acceso a mercados de capitales extranjeros y diversificación del riesgo

Vecchi & Brennan (2022) estudiaron la expansión de las empresas chinas en el mercado europeo, destacando que la competencia genera la reducción de precios, así como la mejora en el servicio para los consumidores. También, el aumento de la innovación, al introducir nuevos productos y servicios al mercado. Oliveira et al. (2021) señalan que exportar a economías avanzadas mejora la innovación de procesos.

Asimismo, se destaca la generación de empleos por parte de

las empresas chinas, quienes han contratado personal en el mercado europeo para comercializar sus productos y servicios (Ding et al, 2021; Vecchi & Brennan, 2022). Otro impacto relevante es el crecimiento económico que generan las empresas en el país en el que ingresan, mediante la inversión realizada en infraestructura, marketing y en investigación y desarrollo (Vecchi & Brennan, 2022; Elbanna et al, 2020). Es preciso destacar que el impacto de la IE en el desempeño de una empresa, como

lo refieren Rahman et al, (2021), puede variar según la etapa de IE, el mercado objetivo, la industria y los desafíos específicos, y puede darse en ocho indicadores: aumento en las ventas, maximización de activos, expansión del mercado, obtención de una ventaja competitiva, mejor reputación y servicio al cliente y conocimiento agregado. Depende de la industria en la que incursione, la empresa puede tener más o menos beneficios, siendo la industria manufacturera la más beneficiada (Rahman et al, 2021).

4.6. Mejores prácticas y estrategias de internacionalización

Una estrategia muy utilizada por las empresas es la exportación, dado que ayuda a la reducción de costos por presencia física en otros países (Baldo et al, 2021; Marco Pini, 2022; Urkiola & Alayo, 2022). Además, la exportación permite que las empresas mantengan sus operaciones y culturas nacionales (Ding et al, 2021; Stocker et al, 2021). Las franquicias facilitan el comprender el mercado y tener acceso a recursos, reducir costos y lograr el acceso exitoso a nuevos mercados (Bellucci et al, 2023; Huesca-Dorantes et al, 2018; Kolagar et al, 2022; Urkiola & Alayo, 2022).

Otra estrategia es la inversión directa, en la que la empresa establece físicamente su fábrica o establecimiento comercial en el mercado extranjero (Baldo et al, 2021; Marco Pini, 2022; Urkiola & Alayo, 2022; Vecchi & Brennan, 2022). En este punto se identifica como relevante el uso de canales estratégicos como el comercio electrónico, tendencia muy utilizada actualmente. Estas estrategias son frecuentemente

utilizadas por empresas chinas, de España (González et al, 2022) y Brasil (Stocker et al, 2022).

Otras estrategias utilizadas para la IE son las asociaciones con otras empresas para ingresar a nuevos mercados (Bellucci et al, 2023), la creación de productos y servicios en conjunto con los stakeholders (Marco Pini, 2022; Urkiola & Alayo, 2022), hacer uso de la red global de innovadores para acceder a nuevas ideas y recursos tecnológicos, y de las tecnologías digitales para llegar a un mercado más amplio y contactar con clientes y socios en los nuevos mercados. Estas estrategias son denominadas de tipo abiertas, dado que implican abrirse a nuevas oportunidades y el relacionamiento con otras empresas.

En su contraparte, se identifica, en el estudio de Kolagar et al, (2022), del crecimiento orgánico, caracterizado por la expansión gradual de las operaciones de la empresa en nuevos mercados a lo largo del tiempo. Así, la elección de la estrategia de IE depende de factores como el tamaño y el sector industrial, el mercado objetivo y los desafíos específicos. Es crucial evaluar los riesgos y beneficios de cada estrategia y considerar un plan de contingencia en caso de fracaso (Rahman et al, 2021).

5. Conclusiones

En este trabajo se ha realizado un análisis exhaustivo de los factores y estrategias de IE de las PYMES. A través de una metodología de revisión de literatura, se identificaron factores internos, como la visión y ambición de los empresarios y las capacidades internas de marketing e innovación. Como factores externos: los de tipo económico, político y cultural. Los resultados

obtenidos destacan la importancia de estos factores y cómo cada uno de ellos impulsa el proceso de IE de manera decisiva. Uno de los principales aportes de esta investigación es proporcionar a las empresas una comprensión de los elementos que deben considerar para internacionalizarse con éxito.

Al presentar un análisis multidimensional que integra factores internos y externos, el estudio ofrece una guía práctica que puede ser utilizada por las empresas para evaluar su preparación y planificar su estrategia de entrada en mercados internacionales. Estrategias como las fusiones y adquisiciones transfronterizas, la formación de alianzas estratégicas, la exportación y la inversión en el exterior, han sido destacadas y explicadas en detalle, proporcionando ejemplos prácticos de su implementación y beneficios potenciales.

El estudio concluye que la IE es crucial para la competitividad y el crecimiento de las PYMES, permitiéndoles mejorar su ventaja competitiva, acceder a nuevos recursos y mercados, y diversificar riesgos. No obstante, también se identifican desafíos significativos, como los elevados costos de estos procesos y las barreras culturales y administrativas. La comprensión de estos desafíos permite a las empresas planificar de manera más efectiva y desarrollar estrategias de mitigación adecuadas. La combinación de teoría y práctica presentada en este estudio motiva a las empresas y a los académicos a continuar investigando sobre el tema, explorando nuevas oportunidades y estrategias para enfrentar los desafíos de la IE.

Finalmente, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en el rol de las tecnologías digitales y la

ciberseguridad en la IE, así como en los impactos éticos y ambientales de estas estrategias.

Referencias bibliográficas

- Abdelazim-Mohamed, N. B., García-Medina, I., & González-Romo, Z. F. (2019). E-commerce vs. tienda física. El packaging como elemento de influencia en la compra. *RIIT. Revista Internacional de Investigación e Innovación Tecnológica*, 7(8), 1–23.
- Alinasab, J., Mirahmadi, S., Ghorbani, H., & Caputo, F. (2022). Discovering Knowledge and Cognitive Based Drivers for SMEs Internationalization. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(3), 2490–2518. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00801-1>
- Andreu, R., Quer, D., & Rienda, L. (2020). The influence of family character on the choice of foreign market entry mode: An analysis of Spanish hotel chains. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 40–44. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.006>
- Ayden, Y., Tatoglu, E., Glaister, K., & Demirbag, M. (2021). Exploring the internationalization strategies of Turkish multinationals: A multi-perspective analysis. *Journal of International Management*, 27(3), 100783. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100783>
- Bai, H., He, W., Shi, J., McColl, J., & Moore, C. (2021). Internationalization strategies of emerging market multinationals in luxury fashion retailing—Case study of Shandong Ruyi Group. *Thunderbird International Business Review*, 63(3), 319–327. <https://doi.org/10.1002/tie.22181>
- Baena, V. (2015). European franchise expansion into Latin America. *Management Research Review*,

- 38(2), 149–165. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2013-0185>
- Bai, H., He, W., Shi, J., McColl, J., & Moore, C. (n.d.). *Internationalization strategies of emerging market multinationals (EMNCs) in luxury fashion retailing-Case study of Shandong Ruyi Group*. <http://researchonline.ljmu.ac.uk>
- Baldo, C. M., Vail, R., & Seidel, J. (2021). Huawei in Venezuela: a review of 2006–2019. *Revista de Gestão*, 28(4), 358–375. <https://doi.org/10.1108/REG-12-2020-0142>
- Bellucci, C., Lavarda, R. A., & Floriani, D. E. (2023). Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. *Journal of Strategy and Management*, 16(2), 189–210. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0207>
- Buendía Rice, E. A. (2018). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55–78. <https://analiseconomico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/view/144>
- Chidlow, A., Wang, J., Liu, X., & Wei, Y. (2021). A co-evolution perspective of EMNE internationalization and institutions: An integrative framework of 5Cs. *International Business Review*, 30(4), 101843. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101843>
- Clavel San Emeterio, M., Juaneda-Ayensa, E., & Fernández-Ortiz, R. (2020). Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. *Heliyon*, 6(1), e03148. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e03148>
- Clò, S., Marvasi, E., & Ricchiuti, G. (2023). State-owned Enterprises in the global market: Varieties of government control and internationalization strategies. *Structural Change and Economic Dynamics*, 64(November 2022), 25–40. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2022.11.003>
- Coeurderoy, R., Cowling, M., Licht, G., & Murray, G. (2012). Young firm internationalization and survival: Empirical tests on a panel of ‘adolescent’ new technology-based firms in Germany and the UK. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(5), 472–492. <https://doi.org/10.1177/0266242610388542>
- Correia, R., Lengler, J., & Mohsin, A. (2019). Entrepreneurial approaches to the internationalisation of Portugal’s hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1141–1165. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0567>
- Costa, A. D., Camboim, G. F., & Zen, A. C. (2018). Internationalization patterns and their effects on company performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 11(1), 53–63. <https://doi.org/10.12660/joscmv11n1p53-63>
- Costa, J. (2022). Internationalization Strategies at a Crossroads: Family Business Market Diffusion in the Post-COVID Era. *Economies*, 10(7), 1–24. <https://doi.org/10.3390/economies10070170>
- Costa e Silva, S., Meneses, R., & Radomska, J. (2018). A holistic perspective on the international market selection phenomenon. *Journal of East European Management Studies*, 23(4), 579–602.
- Cottiz Montoya, N. E., Gómez Torregrosa, C., & Navia Contreras, M. A. (2019). La internacionalización: implicaciones y modelos. *Revista SEXTANTE*, 20, 44–54. <https://doi.org/10.54606/Sextante2019.v20.05>

- Debellis, F., Pinelli, M., Hülsbeck, M., & Heider, A. (2023). Ownership, governance, and internationalization in family firms: a replication and extension. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00736-8>
- Deng, P., Liu, Y., Gallagher, V. C., & Wu, X. (2020). International strategies of emerging market multinationals: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Management and Organization*, 26(4), 408–425. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.76>
- de Oliveira, R. T., Nguyen, T., Liesch, P., Verreynne, M. L., & Indulska, M. (2021). Exporting to escape and learn: Vietnamese manufacturers in global value chains. *Journal of World Business*, 56(4), 101227. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101227>
- Ding, S., McDonald, F., & Wei, Y. (2021). Is Internationalization Beneficial to Innovation? Evidence from a Meta-analysis. *Management International Review*, 61(4), 469–519. <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00451-0>
- Elbanna, S., Hsieh, L., & Child, J. (2020a). Contextualizing Internationalization Decision-making Research in SMEs: Towards an Integration of Existing Studies. *European Management Review*, 17(2), 573–591. <https://doi.org/10.1111/emre.12395>
- Elbanna, S., Hsieh, L., & Child, J. (2020b). Contextualizing Internationalization Decision-making Research in SMEs: Towards an Integration of Existing Studies. *European Management Review*, 17(2), 573–591. <https://doi.org/10.1111/emre.12395>
- Fanjul, E. (2022). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. Iberglobal.
- Feliciano-Cestero, M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>
- Felzensztein, C., Crick, D., Gonzalez-Perez, M. A., Jurado, T., & Etchebarne López, M. S. (2022). Capabilities and the internationalisation of smaller-sized, service-oriented firms in the southern hemisphere. *Journal of Strategic Marketing*, 30(6), 533–561. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1815235>
- Fernandes, C. I. M., Ferreira, J. J. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123–143. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2019-0120>
- González Calzadilla, A. C., Segovia Villarreal, M., Ramón Jerónimo, J. M., & Flórez López, R. (2022). Risk Management in the Internationalization of Small and Medium-Sized Spanish Companies. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 361. <https://doi.org/10.3390/jrfm15080361>
- González-Loureiro, M., & Puig, F. (2015). Retos en la internacionalización y supervivencia de los nuevos emprendimientos manufactureros. *Cuadernos de Administración*, 31(54), 7–15.
- Grünig, R., Morschett, D., Grünig, R., & Morschett, D. (2017). Reasons for the Internationalization of Companies. In *Developing International Strategies* (pp. 29–43). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53123-5_4
- Guimarães, L. G. de A., Blanchet, P., & Cimon, Y. (2021). Collaboration among Small and Medium-

- Sized Enterprises as Part of Internationalization: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 11(4), 153. <https://doi.org/10.3390/admsci11040153>
- Hammerschlag, Z., Bick, G., & Luiz, J. M. (2020). The internationalization of African fintech firms: marketing strategies for successful intra-Africa expansion. *International Marketing Review*, 37(2), 299–317. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2019-0130>
- Hashmi, H. B., Ooms, W., Voinea, C. L., & Caniels, M. C. J. (2023). Reverse innovations bridging the gap between entrepreneurial orientation and international performance. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2021-1178>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Mc Graw Hill.
- Hoffman, R. C., Munemo, J., & Watson, S. (2016). International Franchise Expansion: The Role of Institutions and Transaction Costs. *Journal of International Management*, 22(2), 101–114. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.01.003>
- Huesca-Dorantes, J. L., Michailova, S., & Stringer, C. (2018). Aztec multinationals: characteristics and strategies of Mexican multinationals. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2017-0046>
- Igwe, P. A., Rugara, D. G., & Rahman, M. (2021). A Triad of Uppsala Internationalization of Emerging Markets Firms and Challenges: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 12(1), 3. <https://doi.org/10.3390/admsci12010003>
- Jiménez, R., & Armando, M. (2010). Los procesos de globalización e integración económica: retos y oportunidades para el mercadeo internacional de las empresas. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 16(2), 95–113.
- Jorge-Martín, R. (2022). Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 55, 245–268. <https://doi.org/10.54571/ajee.521>
- Kolagar, M., Reim, W., Parida, V., & Sjödin, D. (2022). Digital servitization strategies for SME internationalization: the interplay between digital service maturity and ecosystem involvement. *Journal of Service Management*, 33(1), 143–162. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2020-0428>
- Ledesma-Chaves, P., & Arenas-Gaitán, J. (2022). Dynamic innovation capabilities and their impact on export performance in times of economic crisis. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 351-365. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4172>
- Luiz, J. M., & Charalambous, H. (2009). Factors influencing foreign direct investment of South African financial services firms in Sub-Saharan Africa. *International Business Review (Oxford, England)*, 18(3), 305–317. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.02.008>
- López, B. A. (2017). *Identificación de los antecedentes de las born global*. Universidad de Sevilla.
- Magni, D., Chierici, R., Fait, M., & Lefebvre, K. (2022). A network model approach to enhance knowledge sharing for internationalization readiness of SMEs. *International Marketing Review*, 39(3), 626–652. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2021-0110>

- Marco, G. T. (2022). Comparative analysis of export determinants in Italian and Polish firms: The moderating role of non-family management. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 41–68.
- Mariño Núñez, A. E., Chávez Yépez, H. F., & Robalino Peña, E. F. (2021). Identidad visual corporativa para una plataforma tecnológica de negocios del sector calzado de Tungurahua. *Revista UNIANDES Episteme*, 8(2), 155–169.
- Matarazzo, M., Penco, L., & Profumo, G. (2020). How is digital transformation changing business models and internationalisation in Made in Italy SMEs?. *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(3), 89–107. <https://doi.org/10.7433/s113.2020.06>
- Mead, J. A., & Richerson, R. (2018). Package color saturation and food healthfulness perceptions. *Journal of Business Research*, 82, 10–18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.015>
- Melgarejo Duran, M., & Stephen, S.A. (2020). Internationalization and the capital structure of firms in emerging markets: Evidence from Latin America before and after the financial crisis. *Research in International Business and Finance*, 54, 101288. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101288>
- Morais, F., & Franco, M. (2018). The role of cooperative alliances in internationalization strategy: Qualitative study of Portuguese SMEs in the textile sector. *Journal of Strategy and Management*, 11(4), 461–482.
- Murman, D. (2015). The impact of age on cognition. *Seminars in Hearing*, 36(03), 111–121. <https://doi.org/10.1055/s-0035-1555115>
- Musso, F., & Francioni, B. (2020). The strategic decision-making process for the internationalization of family businesses. *Journal of Management*, 38(2), 21–43.
- Nijssen, E., Reinders, M., Krystallis, A., & Tacken, G. (2019). Developing an Internationalization Strategy Using Diffusion Modeling: The Case of Greater Amberjack. *Fishes*, 4(1), 12. <https://doi.org/10.3390/fishes4010012>
- Noreña, C. A. (2019). *Revisión de literatura a propósito de la aplicación del color en el Marketing*.
- Phan, A., & Lu, T. (2020). The existence of w-shaped relationship between internationalization and firm performance: an empirical study of enterprises in Cameroon. *Decision Science Letters*, 9(4), 573–580. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2020.7.001>
- Rahman, M., Hack-Polay, D., Shafique, S., & Igwe, P. A. (2021). Dynamic capability of the firm: analysis of the impact of internationalisation on SME performance in an emerging economy. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2021-0236>
- Rave, E. D., Rubio, M., & Gutierrez, S. (2018). Factores claves en la internacionalización de las PyMEs: estudio empírico en el sector textil confección del área metropolitana del Valle de Aburrá (Colombia). *Revista Espacios*, 39(4), 18.
- Ray, S., Mondal, A., & Ramachandran, K. (2018). How does family involvement affect a firm's internationalization? An investigation of Indian family firms. *Global Strategy Journal*, 8(1), 73–105. <https://doi.org/10.1002/gsj.1196>
- Ren, M., Manning, S., & Vavilov, S. (2019). Does State Ownership Really Matter? The Dynamic Alignment of China's Resource Environment and Firm Internationalization Strategies. *SSRN Electronic Journal*, 1(January). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3328297>

- Requeijo, J. (2020). La competitividad de la economía española (2008-2018). In *El sector exterior de la economía española en 2020* (pp. 31–36). Economista Colegio de Madrid.
- Roque, A. F., Alves, M. C., & Raposo, M. (2020). Management control system design in innovation-related internationalization strategies (i-model). *Revista Electrónica de Estrategia e Negocios*, 13(3), 218–237.
- Sánchez Pulido, L., Moreno Gené, J., & Gallizo Larraz, J. L. (2022). Internationalization of family firms: the effect of CEO attributes. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1123–1154. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09597-3>
- Sanyal, S., Hisam, M. W., & Baawain, A. M. (2020). Challenges facing internationalization of smes in emerging economies: A study on oecd model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 281-289. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.281>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527465>
- Serrano, R., Fernández-Olmos, M., & Pinilla, V. (2018). Internationalization and performance in agri-food firms. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 16(2), e0107. <https://doi.org/10.5424/sjar/2018162-12206>
- Sócola Del Río, R. M., & Huaytani Silva, F. D. (2021). *El proceso de internacionalización en la estrategia de expansión a nuevos mercados*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <http://hdl.handle.net/10757/658537>
- Söllner, A. (2007). The Role of Relationships in Determining Foreign Entry Modes. *Journal of Business Market Management*, 1(2), 135–150. <https://doi.org/10.1007/s12087-007-0008-3>
- Stocker, F., Abib, G., Santos Jhuniór, R. de O., & Irigaray, H. A. R. (2021). Brazilian craft breweries and internationalization in the born global perspective. *Revista de Gestão*, 28(2), 163–178. <https://doi.org/10.1108/REG-01-2021-0014>
- Stocker, F., de Mascena, K. M. C., Abib, G., & Irigaray, H. A. R. (2022). Born Globals' Risk Perception and Internationalization in Emerging Markets. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), 332-350. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4171>
- Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45, 821–841.
- Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2019). Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation. *International Marketing Review*, 36(1), 31–55. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2017-0057>
- Torres-Fernández, M., & Mula-Sánchez, M. T. (2022). Fundamentos de la acción diplomática corporativa en las estrategias de internacionalización de empresas. *Revista Empresa y Humanismo*, 143–171.
- Urbig, D., Procher, V. D., Steinberg, P. J., & Volkmann, C. (2022). The role of firm-level and country-level antecedents in explaining emerging versus advanced economy multinationals' R&D internationalization strategies. *International Business Review*, 31(3), 101954. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101954>

- Urkiola, E., & Alayo, M. (2022). Internationalization and Family Firms: The Influence of Family Involvement on Exports. *European Journal of Family Business*, 12(2), 173–183.
- Valdemarin, S. (2018). *The successful internationalization of Intesa Sanpaolo bank in central and Eastern Europe: Acquisitions, insidership and the Uppsala model* (Vol. 7).
- Vecchi, A., & Brennan, L. (2022). Two tales of internationalization – Chinese internet firms’ expansion into the European market. *Journal of Business Research*, 152, 106–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.024>
- Velez-calle, A., & Sanchez-henriquez, F. (2018). *Internationalization and performance: the role of depth and breadth*. 31(1), 91–104. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2017-0125>
- Vieira, J., Frade, R., Ascenso, R., Martinho, F., & Martinho, D. (2021). Determinants of Internationalization as Levers for Sustainability: A Study of the Portuguese Pharmaceutical Sector. *Sustainability*, 13(17), 9792.
- Xiao, P., Zhang, H., Sun, X., Zhang, F., Du, X., & Liu, G. (2022). International ambidexterity and innovation performance: The moderating role of the host country’s institutional quality. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100218>
- Zhou, L., Xu, S.-R., Xu, H., & Barnes, B. R. (2020). Unleashing the dynamics of product-market ambidexterity in the pursuit of international opportunities: Insights from emerging market firms. *International Business Review*, 29(6), 101614. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101614>