

Antonia Mercedes García Cabrera*
Sonia María Suárez Ortega*
Miguel González Loureiro**

CONOCIMIENTO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN E INVERSIÓN EXTERIOR DE LA PYME: UN MODELO DESCRIPTIVO DE LA NATURALEZA Y ALCANCE DE LA RELACIÓN

El presente trabajo acomete una revisión de la literatura sobre el conocimiento necesario para la internacionalización de la pyme mediante inversión directa en el exterior. En concreto, analiza la influencia que tal conocimiento tiene en la elección de la localización, del modo de entrada, y en los resultados derivados de la inversión directa en el extranjero. Como resultado, se aporta un modelo descriptivo de la naturaleza y alcance de la relación existente entre conocimiento para la internacionalización e inversión exterior de la pyme.

Knowledge for the internationalisation and foreign investment of SMEs: A descriptive model of the nature and scope of the relationship

This paper undertakes a review of the literature concerning the knowledge necessary for the internationalisation of SMEs through direct investment abroad. Specifically, it analyses the influence that such knowledge has on the choice of location, mode of entry, and the results derived from direct investment abroad. As a result, a descriptive model of the nature and scope of the relationship between knowledge for the internationalisation and foreign investment of SMEs is provided.

Palabras clave: *pequeñas y medianas empresas (pyme), internacionalización gradual, inversión directa extranjera (IDE), conocimiento para la internacionalización.*

Keywords: *small and medium enterprises (SMEs), gradual internationalisation, foreign direct investment (FDI), knowledge for internationalization.*

JEL: *D80, F23, L25, M16.*

* Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC).

** Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidad de Vigo & CIICESI. Instituto Politécnico de Porto.

Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Proyecto ECO2016-80518-R).

Versión de julio de 2019.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6895>

1. Introducción

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) es uno de los pilares de la competitividad y del desarrollo económico de cualquier región. Sin embargo, y a pesar de la apertura que ha supuesto el mercado único de la UE, las pymes continúan sin aprovechar suficientemente los beneficios de la inversión directa en el exterior (IDE). Según Eurostat, en 2015 solo el 30 % de las pymes europeas participó en actividades exportadoras, mientras que en el año 2010, tan solo, un 2 % habían realizado IDE.

Una notable excepción son las denominadas micro-multinacionales (mMNEs), que son aquellas pymes que emplean modos de entrada de elevado compromiso internacional más allá de la simple exportación para aprovechar las oportunidades de negocio en mercados internacionales (Dimitratos, Johnson, Slow y Young, 2003; Dimitratos, Amorós, Etchebarne y Felzensztein, 2014). En el marco europeo, una parte de las pymes alemanas parecen representar otra excepción dado su elevado rendimiento derivado de una combinación de actividades internacionales, incluyendo exportación y un elevado número de subsidiarias en el exterior participadas prácticamente al 100 % (Audretsch, Lehmann y Schenkenhofer, 2018). Esta porción de empresas trata de mantener el control sobre las rentas generadas por los derechos de propiedad de los principales activos de su internacionalización que están basados en conocimiento mediante esa IDE (Venohr y Meyer, 2009; Audretsch *et al.*, 2018), lo que además le ofrece ventajas a la hora de controlar el conocimiento emanado del mercado y la industria a nivel global.

Teóricamente, el conocimiento sobre aspectos de internacionalización es uno de los mecanismos explicativos del grado de compromiso internacional de las empresas (Johanson y Vahlne 1977, 2009). Cuando la empresa carece de este conocimiento tenderá a iniciarse en modos de bajo compromiso como la exportación. A medida que va adquiriendo dicho conocimiento podrá pasar a modos de mayor compromiso

tales como IDE. La cuestión es qué aspectos influyen en dicha evolución.

A la vista de que el conocimiento para la internacionalización representa un recurso clave para que la pyme pueda afrontar las desventajas asociadas a su condición de *extranjero* (Hymer, 1976), de *externo a redes de comercio internacional* (Johansson y Vahlne, 2009), de *nueva empresa en un país extranjero* (Stinchcombe, 1965) y de *pequeño tamaño* (Aldrich y Auster, 1986), y haga posible su internacionalización exitosa, el presente trabajo se plantea como objetivo llevar a cabo una revisión sistemática de literatura, que permita analizar en todas sus dimensiones la naturaleza y alcance de las relaciones existentes entre conocimiento para la internacionalización e IDE de la pyme.

Nuestra contribución se centra en la elaboración de un marco de referencia teórico a partir de una revisión de artículos científicos que han estudiado el conocimiento para la internacionalización en la IDE de pymes. Esto permitirá avanzar en el conocimiento sobre qué aspectos son fundamentales y sus interrelaciones, de forma que sea más fácil para las pymes evolucionar hacia los modos de mayor compromiso mediante IDE, que además suponen la mayor fuente de conocimiento y control sobre los recursos en el exterior.

Para ello adoptamos una perspectiva de proceso, de forma que evaluaremos el conocimiento que la pyme necesita para la internacionalización, los aspectos relativos a la localización y al modo de entrada (con y sin IDE), así como el impacto de dichas decisiones sobre los resultados de las pymes. Para cerrar el ciclo, se incluye la retroalimentación de conocimiento basado en la experiencia (internacional) que ayudará a la pyme a avanzar y controlar exitosamente los modos de mayor compromiso. Las tres cuestiones que guiarán esta revisión de literatura son: *i)* el rol que el conocimiento para la internacionalización desempeña como elemento contextual, el cual condiciona la elección que la pyme realiza respecto a la localización para acometer una IDE; *ii)* el papel que el conocimiento para la internacionalización juega en la elección del

modo de entrada que la pyme realiza y, en particular, en la idoneidad de escoger temporalmente modos de entrada no accionariales que permitan acceder al conocimiento; y *iii*) el papel que desempeña el conocimiento para la internacionalización como facilitador de la IDE por parte de pymes y, consecuentemente, su influencia en los resultados alcanzados.

Para abordar estos objetivos, en el apartado 2 se presenta una revisión de los conceptos teóricos sobre los que se sustenta la importancia que tiene el conocimiento para la internacionalización en las pymes, que nos conduce al planteamiento de las tres cuestiones que guiarán la revisión. En el apartado 3, se explica la metodología seguida para llevar a cabo esta revisión sistemática de la literatura. En el apartado 4, se presentan los resultados organizados en torno a cada una de estas tres cuestiones. Terminamos con un apartado de discusión y conclusiones, en el que se aporta un modelo descriptivo de la naturaleza y alcance de la relación existente entre conocimiento para la internacionalización empresarial e inversión exterior de la pyme (apartado 5), incorporando también una propuesta de líneas de investigación futuras.

2. Fundamentos teóricos

La pyme y el conocimiento para su internacionalización

Las pymes se enfrentan a retos diferentes a los que afrontan las grandes empresas en su internacionalización. Estas diferencias se resumen en dos grandes aspectos: factores relacionados con limitaciones en recursos (Dimitratos *et al.*, 2014) —principalmente financieros y humanos—, y cuestiones relativas a la falta de información y conocimiento sobre mercados exteriores (Brouthers y Nakos, 2004; Hollenstein, 2005). Frecuentemente, hay que añadir la propiedad familiar de la pyme como aspecto diferencial cuando se compara con empresas grandes, ya que ese tipo de empresas tienden a ser más adversas al riesgo (Laufs y Schwens, 2014).

A consecuencia de todo ello, el comportamiento de las pymes que deciden internacionalizarse suele seguir la teoría de internacionalización gradual o modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; 2009), caracterizado por modos de entrada que implican un bajo compromiso de recursos en la internacionalización —p. ej., exportación, acuerdos contractuales— y raras veces incluyen formas que impliquen IDE —p. ej., empresas conjuntas internacionales—. Si además se une el aspecto de empresa familiar, estas empresas tienden a preferir formas que impliquen mayor control, por lo que se descarta la posibilidad de empresas conjuntas internacionales en el caso de que avancen hacia modos más comprometidos. Ello implicaría una IDE en propiedad al 100 %, aspecto que no es fácil de llevar a cabo por las limitaciones de recursos y capacidades. Todo ello, motiva a muchas pymes a quedarse ancladas en la etapa exportadora, sin que avancen a fórmulas de IDE para evitar mayores complicaciones.

Sin embargo, la literatura sobre negocios internacionales ha resaltado las ventajas que la expansión internacional a través de IDE puede reportar a las empresas (Hollenstein, 2005), a través de fórmulas empresariales basadas en la propiedad, que facilitan el control de activos de conocimiento específicos que son clave para la estrategia de la pyme (Maekelburger, Schwens y Kabst, 2012). Por ejemplo, las micromultinationales, aportan evidencias de ello, corroborando la posibilidad de que las pymes implantadas en el exterior mediante modos de entrada avanzados —más allá de la mera exportación— logren un desempeño superior (Dimitratos *et al.*, 2014). Ahora bien, la IDE puede acometerse mediante proyectos de inversión en solitario o compartidas —*i.e.*, *joint ventures* internacionales (JVI)—, los primeros aportando mayor grado de control sobre los recursos localizados por la empresa en los mercados exteriores que los segundos (Pinho, 2007).

Otra de las ventajas de la IDE es que representa una forma más ventajosa de operar en mercados internacionales que la exportación (Lu y Beamish,

2001). Dado que esta conlleva la localización de parte de los activos de producción y/o distribución de la empresa en diferentes países permite, frente a la mera actividad exportadora, minimizar los riesgos asociados a las transacciones a través de intermediarios —p. ej., oportunismo del distribuidor, apropiación o devaluación de los activos— (Hennart, 1982). También permite obtener provecho de las ventajas asociadas a las diferentes localizaciones escogidas por la empresa —p. ej., costes salariales más bajos, acceso a recursos críticos, desarrollo de conocimiento para mejorar la competitividad internacional—.

Ahora bien, para acceder a las ventajas que la IDE reporta, la empresa ha de comprometer mayores recursos en los mercados exteriores, especialmente en el caso de las inversiones en solitario, que si se internacionalizara mediante exportación u otras fórmulas contractuales (Pinho, 2007). Esto es una cuestión crítica para la pyme que, a diferencia de la gran empresa, posee menor cantidad de recursos y capacidades para acometer la internacionalización (Jansson y Sandberg, 2008; Dimitratos *et al.*, 2014). Por ejemplo, en muchos casos la pyme carece del conocimiento necesario para introducirse y operar en mercados extranjeros mediante inversiones accionariales (Kirby y Kaiser, 2003). La falta de este conocimiento basado en la experiencia provoca que los riesgos políticos y operativos que conlleva la internacionalización mediante IDE, se magnifiquen en el caso de la pyme (Lu y Beamish, 2001). Ante esta carencia, la pyme podría optar por la contratación de personal con experiencia, si bien nuevamente tiene las dificultades derivadas de sus limitaciones de recursos financieros, ya que no puede igualar los salarios ofrecidos por las empresas de mayor tamaño (Maekelburger *et al.*, 2012).

Ello ha supuesto que, durante mucho tiempo, se haya asumido que la pyme es reacia a la internacionalización de su actividad y que, de acometerla, lo hace mediante exportación (Kirby y Kaiser, 2003; Audretsch *et al.*, 2018), planteamiento que se espera que decrezca en los próximos años y que podrá llegar

a asemejarse al comportamiento de las grandes empresas (Stoian, Rialp y Dimitratos, 2017). Ello ha propiciado un escaso desarrollo de la literatura sobre las circunstancias que concurren y afectan a la internacionalización de la pyme mediante IDE, vacío que perdura hasta la actualidad.

La falta de conocimiento sobre los mercados exteriores, junto con la aversión al riesgo de los directivos de la empresa, es la explicación por la que muchas pymes eligen un enfoque gradual en el compromiso de recursos con los mercados extranjeros según el modelo del proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne 1977; 2009). Así, el aprendizaje experiencial se torna crucial en la explicación de las decisiones estratégicas sobre localización de las inversiones y de las estrategias de entrada a mercados exteriores (Jansson y Sandberg, 2008). Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma (1997) fueron los primeros en identificar los componentes del conocimiento experiencial en el proceso de internacionalización. Ellos distinguen el *conocimiento sobre los mercados extranjeros*, que es específico de cada localización, del *conocimiento de la empresa* al que llaman «conocimiento de internacionalización». Este último hace referencia a los recursos y capacidades de la empresa para acometer operaciones internacionales, no asociados a una localización específica (Eriksson *et al.*, 1997), como es la experiencia con los distintos modos de operar en mercados exteriores —exportación directa, licencia, creación de una filial propia, etc.— (Schwens, Zapkau, Brouthers y Hollender, 2018). Por otra parte, el *conocimiento sobre los mercados extranjeros*, que es específico de cada mercado o localización, puede subdividirse en *conocimiento sobre el negocio en el extranjero* que incluiría el conocimiento sobre los clientes, el mercado y los competidores y el *conocimiento institucional*, que haría referencia al gobierno, la regulación y los valores de cada mercado en el que la empresa se desea introducir (Eriksson *et al.*, 1997).

El conocimiento para la internacionalización, en sus diferentes tipos antes mencionados, puede ser

adquirido o aprendido a través de diferentes vías (Huber, 1991): *i*) aprendizaje congénito, basado en el conocimiento disponible en la empresa en el momento de su fundación, habitualmente asociado al que pudieran tener sus fundadores y directivos; *ii*) aprendizaje a través de la experiencia desarrollada en el marco de la propia empresa; *iii*) aprendizaje indirecto, a través de la observación de otras empresas; *iv*) la incorporación, a través por ejemplo de la contratación de personal con el conocimiento que la empresa no posee; y *v*) la investigación y el desarrollo.

Dado los tipos de conocimiento que requiere la internacionalización empresarial, así como las formas de adquisición del mismo, se justifica que las pymes, frente a las grandes empresas, se enfrenten a mayores dificultades para la adquisición de este conocimiento. Ello propicia que estas empresas afronten mayores retos cuando desean acometer un proyecto de IDE (Hollenstein, 2005). En concreto, frente a las grandes empresas, las pymes, cuando invierten en el exterior, afrontan en mayor medida cuatro tipos de desventajas (Lu y Beamish, 2006): *i*) *asociadas a la condición de extranjero* (Hymer, 1976) —*i.e.*, falta de conocimiento del mercado local, lo que sitúa a la empresa en posición de debilidad frente a los competidores situados en tal país (Lu y Beamish, 2001)—; *ii*) *asociadas a la condición de nueva empresa* (Stinchcombe, 1965) —ya que la nueva subsidiaria en el extranjero hace frente a similares retos que una empresa de reciente creación, debiendo desarrollar procedimientos organizativos, contratar personal para su puesta en marcha, o ganar reputación en el nuevo mercado (Barringer y Greening, 1998); *iii*) *asociadas a la condición de externo a las redes de comercio internacional* (Johanson y Vahlne, 2009) —ya que la nueva subsidiaria carece de experiencia en el funcionamiento de las redes de comercialización con y dentro de ese nuevo mercado internacional, debiendo desarrollar una red propia de relaciones con proveedores, distribuidores y clientes; y *iv*) *asociadas a su condición de pequeño tamaño* (Aldrich y Auster, 1986) —*i.e.*, dispone de limitados

recursos críticos, como capital humano y recursos financieros—. Esta última desventaja, además, agrava la importancia de las primeras dado que las pymes no disponen de suficientes recursos financieros para contratar o formar personal con conocimiento internacional (Maekelburger *et al.*, 2012) y disponen de menos recursos para la organización de la red de relaciones internacionales.

Cuestiones relevantes sobre el conocimiento para la internacionalización de la pyme

A la vista de la relevancia del conocimiento para la internacionalización de la pyme, en el presente trabajo formulamos tres cuestiones en torno al mismo.

La primera cuestión guarda relación con el rol que el conocimiento para la internacionalización empresarial desempeña como elemento contextual, que condiciona la elección que la pyme realiza de la localización para acometer una inversión directa en el exterior. La literatura previa ha venido sugiriendo que la elección de la localización puede venir explicada por la motivación de dicha inversión —*i.e.*, buscar mercados, recursos o activos estratégicos (Dunning, 1993)—. No obstante, para el caso de la pyme, centrarse solo en la motivación como variable explicativa puede llevar a resultados, poco concluyentes. Así, por ejemplo, las pymes que invierten en el extranjero con la idea de acceder a nuevos mercados pueden preferir invertir en países en desarrollo, que son más atractivos por su rápido crecimiento y gran potencial de mercado (Lin, 2010); o bien pueden preferir invertir en países desarrollados en la medida en que estos suelen tener un PIB *per capita* mayor (Urata y Kawai, 2000). En este sentido formulamos como primera cuestión de investigación: ¿qué papel juega el conocimiento para la internacionalización de la pyme en la elección de la localización de la IDE?

La segunda cuestión concierne al papel que el conocimiento para la internacionalización juega en la elección de la estrategia de entrada que la pyme realiza

y, en particular, en la idoneidad de escoger temporalmente modos de entrada no accionariales que permitan acceder al conocimiento del que la pyme suele carecer, pero que es necesario para acometer una IDE. Aquí adquiere relevancia la clasificación de los modos de entrada propuesta por Meyer, Wright y Pruthi (2009) y aplicada al sector hotelero por Pla-Barber, Villar y León-Darder (2014). Basándose en el paradigma exploración-explotación del conocimiento, estos autores distinguen entre modos que permiten aumentar la base del conocimiento disponible en la empresa (*i.e.*, inversiones en solitario, adquisiciones, acuerdos accionariales) de aquellos orientados a explotar los conocimientos previamente adquiridos (*i.e.*, exportación, acuerdos contractuales).

La literatura ha sugerido ampliamente que la pyme, debido a sus limitados recursos, se ha visto obligada a internacionalizarse mediante fórmulas no accionariales (Kirby y Kaiser, 2003; Audretsch *et al.*, 2018), y, por consiguiente, con menores opciones para incrementar su base de conocimientos (Pla-Barber *et al.*, 2014). La evidencia, por otra parte, parece demostrar que esta tendencia puede estar cambiando y que cada vez más pymes adoptan la forma de micromultinationales (Dimitratos *et al.*, 2014). Estos modos basados en la propiedad son idóneos para aumentar el aprendizaje organizativo y las oportunidades de generar nuevo conocimiento acorde al modelo de Meyer *et al.* (2009).

Por otra parte, también ha sido común en la literatura destacar el papel de la exportación y otros modos de entrada contractuales (p. ej. licencia, franquicia) como medio para acceder al conocimiento necesario para la internacionalización en una primera etapa. De esta forma, se puede acortar el período de dificultad que afronta en su entrada a un mercado exterior (Lu y Beamish, 2001). Ahora bien, según el modelo sugerido por Meyer *et al.* (2009) estos modos contractuales son los idóneos para explotar la base de conocimiento existente en una empresa, y no para aprender nuevo conocimiento.

En esta línea, la literatura ha constatado la efectividad de estos modos no basados en la propiedad para

complementar los limitados recursos y capacidades de la pyme (Hollenstein, 2005), si bien, su potencial para facilitar la adquisición del conocimiento necesario para acometer la internacionalización ha estado sujeto a controversia (Stoian *et al.*, 2017). En concreto, la capacidad de ganar conocimiento específico sobre el mercado parece ser menor cuando se usan fórmulas contractuales en lugar de IDE. Sobre la base de estos planteamientos, formulamos como segunda cuestión: ¿condiciona el conocimiento para la internacionalización disponible en la pyme la estrategia de entrada escogida y, de hacerlo, en qué medida el uso de modos de entrada no accionariales facilita la adquisición del conocimiento necesario para acometer con posterioridad una IDE?

Finalmente, la tercera cuestión concierne al papel que desempeña el conocimiento para la internacionalización como facilitador de las operaciones internacionales de la pyme mediante IDE y, consecuentemente, su influencia en los resultados que esta alcanza. Numerosos autores han destacado la poca evidencia existente al respecto de si la internacionalización logra generar valor para la pyme y, consecuentemente, si mejora o empeora sus resultados, debido a su falta de conocimiento para la internacionalización, (Hitt, Hoskisson y Kim, 1997; Kirby y Kaiser, 2003; Lu y Beamish, 2001). Algunos autores sugieren que, debido a las desventajas asociadas a las condiciones que la pyme afronta cuando se internacionaliza mediante IDE (la subsidiaria sufre por ser extranjera, externa a redes de comercio internacional, joven y pequeña empresa) puede cometer errores y ver inicialmente mermados sus resultados (Lu y Beamish, 2001; 2006), pero que tales resultados mejorarán a medida que la empresa adquiere conocimiento sobre el mercado exterior y comienza a explotar de forma acertada sus ventajas en propiedad (Hitt *et al.*, 1997). En esta línea, y contemplando las operaciones continuadas en un país extranjero (no incursiones puntuales), Villar y Pla-Barber (2018) encuentran que las pymes que hacen uso de modos de entrada que comportan IDE (p. ej.,

inversiones solitarias o compartidas) incrementan sus resultados, ya que estos modos les permiten adquirir nuevo conocimiento del mercado extranjero, aumentando así la conciencia sobre los mercados internacionales y la adopción de nuevas formas de innovación.

Al mismo tiempo, también ha sido común creer que las inversiones compartidas con socios locales, a pesar de facilitar acceso al conocimiento sobre el mercado de destino y paliar las desventajas de la pyme en la entrada a un mercado, generan peores resultados que las inversiones realizadas en solitario (Kirby y Kaiser, 2003).

Ante tales planteamientos aparentemente contradictorios, formulamos como tercera cuestión: ¿Bajo qué condiciones relativas al conocimiento para la internacionalización las pymes que se expanden mediante IDE mejoran los resultados de su actividad internacional?

3. Metodología para la revisión sistemática de la literatura

Al objeto de seleccionar el conjunto de artículos que permitiese llevar a cabo la revisión sistemática de la literatura, se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

a) Artículos publicados en revistas científicas indexadas en SSCI-WoS, posicionados en el cuartil 1 o cuartil 2 del *Journal Citation Reports* en los años 2015 a 2017.

b) Revistas incluidas en las categorías *Business* o *Economics*.

La búsqueda se llevó a cabo en abril de 2019. Como términos de búsqueda en el título, resumen y palabras clave de los artículos se utilizaron las palabras *knowledge, internationalization, SMEs, foreign direct investment* y sus variantes más usadas en la literatura de negocios internacionales. Con este procedimiento se identificaron 43 trabajos. Posteriormente, dos investigadores leyeron independientemente los mismos al objeto de seleccionar aquellos que abordaban cuestiones referidas al conocimiento *para* la internacionalización

en los procesos de IDE que realiza la pyme. Tras una reunión de consenso, se identificaron 16 artículos que reunían todos los criterios de inclusión.

A partir de los estudios identificados, se llevó a cabo un análisis cualitativo de su contenido, integrando y sistematizando la información contenida de los mismos. Tal análisis permite responder a las cuestiones de investigación planteadas en el presente trabajo y construir el modelo integrador que se buscaba con la presente investigación.

4. Análisis de resultados

La presentación de resultados se articula en torno a cada una de las tres cuestiones planteadas. La argumentación realizada para responder a las mismas permitirá ir gradualmente construyendo un modelo descriptivo de la naturaleza y alcance de la relación existente entre conocimiento para la internacionalización de la pyme y su IDE. Al objeto de ilustrar el proceso de conformación de este modelo, cada uno de los artículos identificados en la revisión irá acompañado de la oportuna referencia numérica (Cuadro 1)¹ que permita identificar en qué medida estos configuran las diferentes partes del modelo (Esquema 1).

Cuestión 1: Conocimiento para la internacionalización y elección por parte de la pyme de la localización para acometer IDE

El conocimiento para la internacionalización (p. ej., sobre un mercado objetivo, sobre el reconocimiento de oportunidades en el extranjero), que se adquiere a través de la experiencia internacional previa del propietario o de los directivos de la pyme, o de la propia empresa, representa un recurso que la pyme debería poseer para disminuir el riesgo de la nueva inversión en el extranjero. Este hecho supone que mercados atractivos

¹ Los dieciséis artículos incluidos en la revisión están identificados con un asterisco en la bibliografía

CUADRO 1

ARTÍCULOS SELECCIONADOS PARA REALIZAR LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Número del artículo, autor y fecha	Número del artículo, autor y fecha
1. Lu y Beamish (2001)	9. Ripollés, Blesa, Monferrer (2012)
2. Kirby y Kaiser (2003)	10. Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa (2013)
3. Hollenstein (2005)	11. Huett, Baum, Schwens y Kabst (2014)
4. Lu y Beamish (2006)	12. Laufs, Bembom, y Schwens (2016)
5. Pinho (2007)	13. Del Giudice, Arslan, Scuotto y Caputo (2017)
6. Jansson y Sandberg (2008)	14. Stoian, Rialp, y Dimitratos (2017)
7. Maekelburger, Schwens, Kabst (2012)	15. Schwens, Zapkau, Brouthers y Hollender (2018)
8. De Maeseneire y Claeys (2012)	16. Puthusserry, Khan, Rodgers (2018)

FUENTE: Elaboración propia.

por el crecimiento de sus economías como los de países en desarrollo, pero que son a la vez más arriesgados, pueden ser elegidos por las pymes como destino de sus inversiones cuando estas tienen una importante experiencia internacional en contextos similares, especialmente si esta ha permitido a la empresa aprender a partir del mantenimiento de relaciones directas con clientes en tales países (Jansson y Sandberg, 2008, artículo 6). Concretamente, Huett, Baum, Schwens y Kabst (2014, artículo 11) descubrieron que en el caso de la pyme que acomete la inversión en busca de mercados (*i.e.*, orientada a la demanda, ampliar clientela) o de activos estratégicos (*i.e.*, tecnología, conocimiento), cuanto mayor es su conocimiento para la internacionalización, mayor es su disposición de escoger, y de hecho lo hace, un país en desarrollo para dicha inversión. Este mayor conocimiento permite reducir la percepción de riesgo asociado a dicha inversión o, al menos, aceptar umbrales mayores de riesgo bajo la idea de *riesgo asumible* o *controlado*.

Por consiguiente, aquellas pymes que deseen invertir en el exterior deben asegurarse de que cuentan con suficiente nivel de conocimiento basado en la

experiencia, bien a través de fuentes organizativas de la propia empresa, bien a través de la experiencia individual de sus directivos. Y en caso de no tenerla, entonces han de reducir este riesgo mediante la capacitación de directivos que sí posean dicho conocimiento, por ejemplo, a través de la contratación de personal especializado (Maekelburger *et al.*, 2012, artículo 7), del uso de servicios de consultoría especializados (De Maeseneire y Claeys, 2012, artículo 8) o de instituciones de apoyo a la internacionalización de la pyme. Si bien estas formas alternativas de adquisición del conocimiento no han sido contempladas en los artículos revisados para la elección de localización de la IDE, pueden contemplarse como alternativa para acceder a información sobre potenciales mercados de destino y al asesoramiento basado en experiencias de otras empresas similares en contextos parecidos. Este plus de información más saber-hacer externo ayudaría a reducir la incertidumbre relativa al desconocimiento de qué factores podrían ser relevantes, y también a reducir la percepción de riesgo asociada a IDE en economías emergentes, en las que el entorno institucional es a menudo muy diferente al doméstico.

Cuestión 2: Conocimiento para la internacionalización y modo de entrada

De los diferentes recursos de que dispone una empresa, adquiere particular interés en los procesos de expansión internacional el conocimiento sobre los mercados internacionales (Lu y Beamish, 2006), pues su carencia genera incertidumbre e incrementa la percepción de riesgo en la adopción de la decisión del modo de entrada (Pinho, 2007; Pla *et al.*, 2014). A este respecto Laufs, Bembom y Schwens (2016, artículo 12) encuentran que la experiencia internacional aporta criterio al directivo en sus decisiones, incrementando el nivel de riesgo que este puede asumir y limitando su necesidad de información adicional cuando se plantea la elección del modo de entrada, de forma que se amplía el abanico de opciones a escoger posibilitando el uso de modos accionariales. Por el contrario, la falta de este conocimiento da lugar a las *desventajas de ser extranjero* (Hymer, 1976), lo que reduce la posibilidad de que la pyme se internacionalice mediante IDE —p. ej., sin este conocimiento se percibe menor confianza en la habilidad propia para adaptar los productos a tal mercado, etc.— (Pinho, 2007, artículo 5). La falta de este conocimiento sobre mercados exteriores también afecta a las instituciones financieras, que ven mermada su confianza para evaluar proyectos que conllevan IDE y, como consecuencia, restringen la concesión de este tipo de financiación particularmente a las pymes (cuentan con menores garantías o avales), lo que se erige como dificultad adicional para que estas empresas hagan uso de modos de entrada accionariales (De Maeseneire y Claeys, 2012, artículo 8).

Debido a estas restricciones asociadas a la falta de conocimiento para la internacionalización, no sorprende que diversos trabajos empíricos constaten que las pymes, a diferencia de las grandes empresas, elijan más frecuentemente modos de entrada contractuales (p. ej., exportación indirecta, alianzas no accionariales) que basados en la propiedad (*i.e.*, inversiones compartidas o en solitario). No obstante, tal diferencia

«es más una cuestión de grado que de sustancia» (Hollenstein, 2005, p. 448, artículo 3).

Ahora bien, existen condiciones contextuales que matizan esta relación general. En ocasiones la pyme se ve obligada a elegir modos de entrada accionariales para proteger la especificidad de sus activos dado que estos pudieran verse mermados en su valor en caso de acometer transacciones alternativas con socios, dado que tales activos son vulnerables al comportamiento oportunista (Williamson, 1991). En estos supuestos, la disponibilidad de conocimiento para la internacionalización puede representar una garantía de protección de los activos específicos en su proceso de entrada en mercados exteriores —p. ej., el conocimiento de socios locales facilita la elección de los mismos y reduce la incertidumbre sobre su posible comportamiento oportunista. Bajo esta perspectiva, el conocimiento para la internacionalización representa una salvaguarda que protege la especificidad de los activos específicos aun optando por modos de entrada contractuales (Maekelburger *et al.*, 2012, artículo 7).

De acuerdo con los resultados de Ripollés, Blesa y Monferrer (2012, artículo 9), la orientación al mercado internacional de la pyme —*i.e.*, capacidad de búsqueda de información sobre los mercados extranjeros y de integración de la misma en la base de conocimiento de la empresa— puede mitigar la falta de conocimiento de esta sobre los mercados extranjeros. De esta forma, cuanto mayor es la orientación al mercado internacional de la pyme, en mayor medida esta utilizará modos de entrada basados en la propiedad. Adicionalmente, la probabilidad de que la pyme haga uso de fórmulas accionariales en nuevas expansiones internacionales se incrementa a medida que lo hace la experiencia internacional de sus directivos, pues esto les permite incrementar el umbral de riesgo aceptable (Laufs *et al.*, 2016, artículo 12). También sucede a medida que aumenta la experiencia de la pyme en el uso de un modo de entrada particular (p. ej., subsidiaria de ventas propia) en combinación con la experiencia en una región determinada, puesto que ello reduce la

percepción de la desventaja derivada de la condición de extranjero en la entrada a un nuevo mercado en la misma región (Schwens *et al.*, 2018, artículo 15). Esto es aplicable especialmente en la expansión a otros países de zonas de libre comercio internacional tales como Mercosur, ASEAN y similares.

Siguiendo la teoría de internacionalización gradual, existe la idea de que los modos de entrada contractuales representan una alternativa para adquirir el conocimiento sobre el mercado exterior del que la pyme habitualmente carece (Stoian *et al.*, 2017, artículo 14), y que estos modos aportan las bases para una posterior implantación mediante fórmulas basadas en la propiedad. Este planteamiento podría ser especialmente válido para las pymes de reciente creación (Puthusserry, Khan y Rodgers, 2018, artículo 16), puesto que sería más arriesgado afrontar simultáneamente las cuatro desventajas (empresa extranjera, externa a redes, nueva y de pequeño tamaño). Sin embargo, sobre la base del enfoque basado en la exploración-explotación del conocimiento aportado por Meyer *et al.* (2009) y corroborado para empresas hoteleras de mayor tamaño por Pla-Barber *et al.* (2014), se sugiere que los modos de entrada accionariales son los que en mayor medida permiten aumentar la base de conocimientos disponible en la empresa mientras que los no accionariales son preferentemente idóneos para explotar el conocimiento ya existente.

De forma similar, la reciente literatura sobre micromultinacionales sugiere que estas empresas implantadas con modos de entrada avanzados (esto es, accionariales y contractuales; excluida la exportación) están en mejor disposición de recopilar con rapidez la información que precisan sobre las condiciones del mercado en los países en que se implantan (Dimitratos, Johnson, Plakoyiannaki y Young, 2016). En este contexto de aportaciones contrapuestas en impacto, adquieren interés los trabajos que sugieren la existencia de factores que condicionan la utilidad de los modos de entrada no accionariales para las pymes (exportación y acuerdos contractuales) como vehículos para adquirir

tal conocimiento. Jansson y Sandberg (2008, artículo 6) advierten que el uso de la exportación solo garantiza la adquisición de conocimiento sobre el mercado de destino si la pyme se esfuerza por mantener un contacto y relación directa con el cliente final, incluso en el caso de que esta recurra a intermediarios para facilitar las transacciones comerciales en el mercado local. Stoian *et al.* (2017, artículo 14) encuentran que las redes interorganizativas han de ser usadas de una forma proactiva para que aporten a la pyme un conocimiento profundo sobre los mercados exteriores, útil para garantizar la adecuada gestión de las operaciones en el exterior; en el caso de los exportadores, el menor contacto con los intermediarios en el país de destino no logra generar un conocimiento tan valioso.

Por consiguiente, aunque la falta de conocimiento para la internacionalización que padece la pyme condiciona su uso preferente de modos de entrada no accionariales (con excepciones derivadas, por ejemplo, de la necesidad de proteger la especificidad de los activos o la orientación al mercado internacional de la empresa), estos modos no accionariales aportan la oportunidad de adquirir el conocimiento necesario para con posterioridad hacer uso de modos accionariales, ya sea en el mismo mercado o en otros localizados en la misma región.

Cuestión 3: Conocimiento para la internacionalización y resultados de la actividad internacional desarrollada por la pyme mediante IDE

Con carácter general, y sobre la base del trabajo realizado por Stoian *et al.* (2017, artículo 14), puede afirmarse que el conocimiento sobre los mercados extranjeros disponible en la pyme mejora los resultados de su actividad internacional. Ahora bien, una cuestión adicional es valorar si y cómo la internacionalización mediante IDE crea valor en el caso de estas pymes, además del tiempo necesario para que dicha inversión produzca un retorno positivo sobre el volumen de recursos necesarios. La asociación IDE y resultados

está condicionada por el nivel de recursos de conocimiento sobre internacionalización de la pyme. Por ello, el establecimiento de alianzas accionariales con socios locales que dispongan de conocimientos sobre el mercado de destino emerge como una fórmula eficiente para instalarse en el mismo mediante inversión directa (Lu y Beamish, 2006, artículo 4). Esto se debe particularmente a que la compartición de recursos asumido por ambos socios en la JVI ayuda a mitigar las asimetrías de información existentes entre ellos siempre y cuando se compartan este tipo de recursos de conocimiento, lo que ayudará a incrementar la confianza y facilitar el desarrollo de una relación colaborativa (Del Giudice, Arslan, Scuotto y Caputo, 2017, artículo 13).

Bajo esta perspectiva, la JVI permitiría a la pyme acceder al conocimiento y a los contactos que se requieren para operar en el nuevo mercado (Kirby y Kaiser, 2003, artículo 2), adquirir dicho conocimiento más rápidamente y minimizar el riesgo de cometer errores durante el proceso de aprendizaje, lo que contribuye a una mejora de los resultados de la empresa (Lu y Beamish, 2001, artículo 1). El socio local supliría la falta de experiencia y conocimiento de la pyme en el mercado extranjero durante un período. A medida que la experiencia propia (Johanson y Vahlne, 1997) y la interacción con el socio local permite a la pyme desarrollar su propia base de conocimientos, la dependencia del socio se reduce (Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa, 2013, artículo 10). Esta acumulación de conocimiento local reduce la longevidad del proyecto de IDE compartido, toda vez que el conocimiento adquirido permite a la pyme acometer la IDE en solitario a partir de un momento (Lu y Beamish, 2006, artículo 4). Es por esto que las JVI nacen, en su mayoría, con fecha de caducidad, y es algo que tanto el socio local como el extranjero asumen como cierto a priori.

Ahora bien, varias consideraciones deben ser tenidas en cuenta a este respecto:

a) El establecimiento de JVI comporta también riesgos que pueden reducir sus beneficios asociados.

Comparadas con las inversiones en solitario, las inversiones compartidas presentan dificultades asociadas con: las diferencias en estilos directivos y nivel formativo de los socios, el concepto e importancia que atribuya cada uno a la calidad de los productos, la motivación del personal (Kirby y Kaiser, 2003, artículo 2); problemas asociados a diferencias culturales que afectan a la forma de llevar a cabo los negocios o incluso disputas con respecto al control de la actividad compartida (Lu y Beamish, 2001, artículo 1). Por ello, es recomendable establecer contractualmente las obligaciones de cada parte, así como las expectativas y objetivos a conseguir.

b) Existen distintos tipos posibles de socios con conocimiento sobre el mercado de destino: socios compatriotas, esto es, del mismo país de origen de la empresa que se internacionaliza; socios locales, esto es, originales del país en que desea instalarse la empresa; y socios procedentes de terceros países (Lu y Beamish, 2001, 2006, artículos 1 y 4). Aunque los tres podrían aportar a la pyme los conocimientos requeridos por esta para acometer la IDE, el socio local representa la principal fuente directa de conocimiento sobre el mercado de destino, dado que dispone de un conocimiento más exhaustivo sobre los gustos y necesidades de los clientes locales, sobre los competidores locales, sobre los contactos para acceder a información puntual necesaria, en definitiva, sobre la forma de hacer negocios en ese país (Makino y Delios, 1996). Los otros dos tipos de socios podrían aportar algo similar siempre y cuando tengan suficiente experiencia en el mercado internacional de destino.

Combinando ambos factores previos se justifican los hallazgos de Lu y Beamish (2001, artículo 1): mientras que inversiones compartidas con socios locales mejoran los resultados de la actividad internacional de la pyme, el establecimiento de alianzas con socios compatriotas reduce los beneficios de la pyme. Ello puede deberse a que los beneficios derivados del acceso a conocimiento de calidad sobre el mercado local a través de socios locales supera a los costes y riesgos

que tales relaciones suponen. En el caso de compatriotas es posible que los costes y riesgos superen los beneficios relativos a un conocimiento local que no es de la calidad requerida. El trabajo posterior de Lu y Beamish (2006, artículo 4) confirma estas relaciones, de manera que los autores respaldan la afirmación de que la elección del socio es una de las decisiones más relevantes que una pyme adopta cuando decide internacionalizarse mediante una inversión compartida.

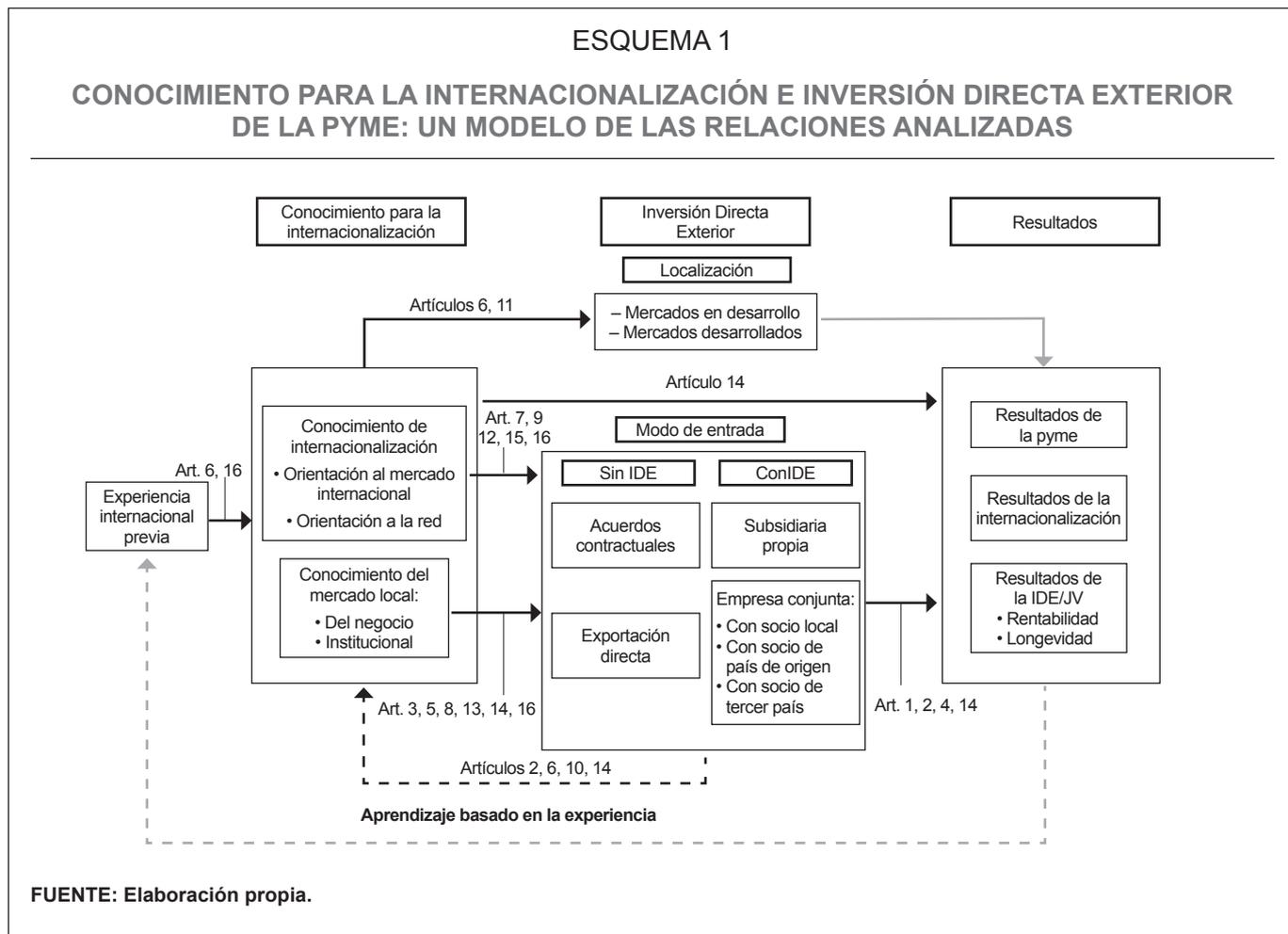
Por su parte, Kirby y Kaiser (2003, artículo 2) encuentran que los principales factores que contribuyen al éxito de la inversión compartida son las buenas conexiones empresariales que aporte el socio local a la pyme o la adaptación lograda por esta al mercado de destino sobre la base de la colaboración con el socio local. En esta línea, Stoian *et al.* (2017, artículo 14) encuentran que las alianzas con socios locales permiten mejorar los resultados de la actividad internacional de la pyme pero que esta relación no es directa, sino que se produce solo si tales alianzas permiten a la pyme adquirir conocimiento del mercado extranjero. Esto es, si existe una interacción frecuente entre los socios, se comparte información y se genera tal conocimiento. El trabajo de Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa (2013, artículo 10) profundiza en esta línea y concluye que para que la pyme pueda adquirir conocimiento tácito y explícito del socio local en una inversión compartida, deberá implicarse activamente en la gestión de la JVI, por ejemplo, realizando frecuentes visitas a la filial creada u ocupando los puestos directivos de la filial con personal expatriado del país de origen. Por tanto, desarrollar una JVI parece ser una condición necesaria pero no suficiente; requiere de la pyme una participación activa en la relación con la idea de generar conocimiento útil para la internacionalización. En todo caso, y sobre la base de estos hallazgos, se puede concluir que, *dado* los limitados recursos de conocimiento para la internacionalización con los que cuenta la pyme, la inversión compartida representa una estrategia de entrada en un mercado extranjero que puede ser tan exitosa como las inversiones en solitario,

dependiendo tal resultado de la elección de los socios adecuados y del mantenimiento con ellos de una relación proactiva y comunicación continua, que permita a la pyme acceder al conocimiento del mercado local y desarrollar rutinas organizativas para utilizar tal conocimiento en futuras expansiones internacionales.

5. Conclusiones

Nuestra revisión sistemática de la literatura nos ha permitido conocer las peculiaridades de la internacionalización de las pymes a través de la inversión en el extranjero y el papel que el conocimiento para la internacionalización juega en dicha estrategia de expansión. En el Esquema 1 se presenta un modelo elaborado a partir de las principales relaciones estudiadas en la literatura, especificándose los artículos que sostienen las diferentes partes del modelo, siguiendo la numeración que recibe cada artículo en el Cuadro 1.

En primer lugar, el conocimiento para la internacionalización efectivamente condiciona dos de las decisiones estratégicas relacionadas con la expansión internacional (Pla-Barber y Suárez-Ortega, 2001): la localización y el modo de entrada. No obstante, la segunda decisión, relacionada con el cómo se acomete la expansión, ha recibido mucha más atención que la primera. La literatura deja clara la influencia que el conocimiento para la internacionalización tiene tanto sobre la elección de la inversión por parte de las pymes —p. ej., Jansson y Sandberg (2008, artículo 6); Huett *et al.* (2014, artículo 11)— como sobre el modo de entrada —p. ej., restringe el acceso a financiación para hacer uso de modos accionariales (De Maeseneire y Claeys, 2012, artículo 8)—. La evidencia muestra que la carencia de conocimiento inclina a las pymes a preferir fórmulas contractuales en detrimento de la inversión —p. ej., Hollenstein (2005, artículo 3); Pinho (2007, artículo 5)—. También muestra que un mayor conocimiento previo del mercado exterior aumenta la probabilidad de utilizar IDE para entrar en nuevos mercados internacionales (Schwens *et al.*, 2018, artículo 15), influyendo



particularmente en la decisión sobre una entrada colaborativa con o sin inversión (Del Giudice *et al.*, 2017, artículo 13). Ahora bien, aun optando por modos de entrada contractuales, el conocimiento para la internacionalización representa una salvaguarda que protege la especificidad de los activos, ya que conduce a la elección de socios locales con menor probabilidad percibida de comportamiento oportunista (Maekelburger *et al.*, 2012, artículo 7).

En segundo lugar, el mayor conocimiento de los mercados exteriores lleva directa o indirectamente a una mejora de los resultados de la pyme en su conjunto (Lu y Beamish, 2001, artículo 1), de su actividad internacional (Stoian *et al.*, 2017, artículo 14) o de su

inversión específica en un determinado mercado (Lu y Beamish, 2006, artículo 4).

En tercer lugar, debemos destacar que muchos de los trabajos abordan el papel del propio modo de entrada como mecanismo para suplir la falta de conocimiento local, con el uso de empresas conjuntas con socios del país de destino (p. ej. Kirby y Kaiser, 2003, artículo 2), o como vehículo para adquirir el conocimiento necesario antes de incrementar el compromiso de recursos en un determinado mercado (Lu y Beamish, 2006, artículo 4). Esta cuestión también ha sido remarcada como relevante para las empresas de reciente creación (Puthusserry *et al.*, 2018, artículo 16). Ahora bien, este aprendizaje no está asegurado. El

trabajo de Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa (2013, artículo 10) advierte de las condiciones que deben darse para que las inversiones compartidas permitan generar el conocimiento requerido: participación activa en la gestión de la JVI.

Por último, se debe destacar que la gran mayoría de los trabajos se centran en la idea del aprendizaje experiencial (adquisición de conocimiento basado en la experiencia internacional), centro de la escuela de la internacionalización como proceso gradual, cuyo máximo exponente es el modelo de Uppsala. Dos trabajos complementarios añaden a esta idea general aspectos adicionales. Primero, Ripollés *et al.* (2012, artículo 9), quienes se centran en el papel de la orientación al mercado internacional como capacidad de la empresa relacionada con su actitud previa hacia el conocimiento para la internacionalización. Segundo, el trabajo de Stoian *et al.* (2017, artículo 14) centrado en la teoría de redes, que destaca la utilidad de las redes internacionales para adquirir el conocimiento sobre los mercados exteriores.

Por tanto, las condiciones que se deben cumplir para la que la pyme pueda avanzar a modos de mayor compromiso internacional mediante IDE implican tanto el conocimiento previo sobre internacionalización, como el conocimiento experiencial adquirido en etapas iniciales de menor compromiso y el propio aprendizaje durante el proceso que perdure la IDE. Las pymes deberían de plantear los modos contractuales como pasos previos en la búsqueda de conocimiento específico sobre mercados internacionales y deberían de organizar desde estos inicios la forma de adquirir conocimiento experiencial de manera sistemática, a la vista de que los modos de entrada que requieren inversión mejoran los resultados derivados de la internacionalización.

Globalmente considerado, el modelo construido pone de manifiesto diversas cuestiones y relaciones de relevancia para la comprensión del papel que tiene el conocimiento para la internacionalización en la IDE de la pyme que no han sido abordadas en la literatura, dando

así lugar a líneas futuras de investigación. Así, el Esquema 1 muestra la inexistencia de trabajos que consideren el efecto de los resultados obtenidos tras implantar una estrategia de entrada determinada en sucesivas entradas, o incluso en posibles decisiones de desinversión tras cosechar resultados desfavorables. En este sentido, más estudios longitudinales que incluyan medidas de resultados de las inversiones realizadas, ayudarían a arrojar luz sobre esta cuestión de naturaleza dinámica y de importantes implicaciones prácticas.

Relacionado con lo anterior, otro aspecto sobre el que apenas hay evidencia científica se refiere a la variable tiempo: por un lado, el tiempo necesario para que una IDE comience a dar resultados positivos; por otro, el tiempo óptimo necesario de aprendizaje en etapas de menor compromiso que permita evolucionar a modos de mayor compromiso en los diversos saltos entre modos de entrada; y, por último, el tiempo necesario para evolucionar con éxito desde los modos de menor compromiso (exportación) a los de compromiso mayor (IDE en propiedad al 100 %).

Asimismo, en la casi totalidad de los trabajos revisados, las pymes objeto de estudio procedían de países desarrollados. Las pequeñas empresas de mercados en desarrollo difieren de sus homólogas de mercados desarrollados en cuanto al nivel de sofisticación de las rutinas de aprendizaje (Dimitratos *et al.*, 2014) y otras cuestiones —p. ej., el mayor apoyo en las relaciones personales a la hora de hacer negocios—, a raíz de las peculiaridades institucionales de los mercados en desarrollo. Por lo tanto, sería de interés, el desarrollo de trabajos empíricos sobre pymes de mercados en desarrollo que realicen IDE en mercados desarrollados que permitan dilucidar si los hallazgos de este trabajo de revisión son válidos cuando la relación es en ese otro sentido.

Finalmente, quedaría la cuestión de si existe una combinación óptima de todos estos modos de entrada respecto a los resultados empresariales y el papel que jugaría la IDE en dicha combinación. A la vista de trabajos como Venohr y Meyer (2009), se trataría de identificar si existe una fórmula ideal para que la pyme se convierta

en una empresa de alto rendimiento gracias a su combinación de modos de entrada y mercados geográficos o si, por el contrario, hay una equifinalidad en la consecución de altos rendimientos. Esto es, si ante situaciones de partida o contexto diferentes y mediante patrones de internacionalización diferentes es posible llegar a un mismo resultado. Esto daría lugar a la existencia de más de una receta para el éxito de la IDE de la pyme.

Con todo, la evidencia científica señala que las pymes pueden aprovechar las ventajas derivadas de la IDE siempre y cuando sean conscientes de la necesidad de adquirir conocimiento para la internacionalización a lo largo de las diferentes etapas de su proceso de internacionalización, pudiendo llegar a los modos de mayor compromiso.

Referencias bibliográficas

Las referencias marcadas con un asterisco se corresponden con los artículos incluidos en la revisión sistemática de la literatura llevada a cabo en el presente trabajo.

- Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8, (pp. 165-198). Greenwich, CT: JAI Press, pp. 165-198.
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany. *Multinational Business Review*, 26(1), 2-24.
- Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: a comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467-492.
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 229-247.
- *De Maeseneire, W., & Claeys, T. (2012). SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The Case of Belgium. *International Business Review*, 21(3), 408-424.
- *Del Giudice, M., Arslan, A., Scuotto, V., & Caputo, F. (2017). Influences of cognitive dimensions on the collaborative entry mode choice of small-and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 34(5), 652-673.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Slow, J., & Young, S. (2003). Micro-multinationals: New types of firms for the global competitive landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164-174.
- Dimitratos, P., Amorós, J. E., Etchebarne, M. S., & Felzensztein, C. (2014). Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects. *Journal of Business Research*, 67(5), 908-915.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison- Wesley.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and costs in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Hennart, J. F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. University of Michigan Press: Ann Arbor, MI.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- *Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: Are SMEs different? *Small Business Economics*, 24(5), 431-450.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- *Huett, P., Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2014). Foreign direct investment location choice of small- and medium-sized enterprises: The risk of value erosion of firm-specific resources. *International Business Review*, 23(5), 952-965.
- Hymer, S. H. (1976). *A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- *Jansson, H., & Sandberg, S. (2008). Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, 14(1), 65-77.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- *Kirby, D. A., & Kaiser, S. (2003). Joint ventures as an internationalisation strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21(3), 229-242.
- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic

- review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109-1126.
- *Laufs, K., Bembom, M., & Schwens, C. (2016). CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk. *International Marketing Review*, 33(2), 246-275.
- Lin, F. J. (2010). The determinants of foreign direct investment in china: The case of taiwanese firms in the IT industry. *Journal of Business Research*, 63(5), 479-485.
- *Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- *Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461-486.
- *Maekelburger, B., Schwens, C., & Kabst, R. (2012). Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. *Journal of International Business Studies*, 43(5), 458-476.
- Makino, S., & Delios, A. (1996). Local knowledge transfer and performance: implications for alliance formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 905-927.
- Meyer, K. E., Wright, M., & Pruthi, S. (2009). Research notes and commentaries managing knowledge in foreign entry strategies: A resource-based analysis. *Strategic Management Journal*, 30(5), 557-574.
- *Mohedano-Suanes, A., & Benavides-Espinosa, M. M. (2013). Technology transfer, specific local knowledge and entrepreneurial partner control in international joint ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(1), 95-112.
- *Pinho, J. C. (2007). The Impact of Ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*, 24(6), 715-734.
- Pla-Barber, J., y Suárez-Ortega, 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, 155-176.
- Pla-Barber, J., Villar, C., & León-Darder, F. (2014). Augmenting versus exploiting entry modes in soft services: Reconsidering the role of experiential knowledge. *International Marketing Review*, 31(6), 621-636.
- *Puthusserry, P. N., Khan, Z., & Rodgers, P. (2018). International new ventures market expansion through collaborative entry modes: a study of the experience of Indian and British ICT firms. *International Marketing Review*, 35(6), 890-913.
- *Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648-666.
- *Schwens, C., Zapkau, F. B., Brouthers, K. D., & Hollender, L. (2018). Limits to international entry mode learning in SMEs. *Journal of International Business Studies*, 49(7), 809-831.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp.142-193). Chicago, IL: Rand McNally.
- *Stoian, M. C., Rialp, J., & Dimitratos, P. (2017). SME Networks and international performance: unveiling the significance of foreign market entry mode. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 128-148.
- Urata, S., & Kawai, H. (2000). The determinants of the location of foreign direct investment by Japanese small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 15(2), 79-103.
- Venohr, B., & Meyer, K. (2009). Uncommon common sense. *Business Strategy Review*, 20(1), 38-43.
- Villar, C., & Pla-Barber, J. (2018). The High-Performing SMEs in Traditional Manufacturing Sectors: Innovation and Foreign Operation Modes. In *Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective*, (pp. 81-96). Emerald Publishing Limited.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.