



Christian Cancino del Castillo

Doctor (c) en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid. Ingeniero Comercial Universidad de Chile. Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile. cancino@fen.uchile.cl



Las distancias psicológicas y la VELOCIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES CHILENAS

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, es indiscutible el rol que juegan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el desarrollo económico global (Ayyagari et al., 2007; Fritsch, 2008). En el caso particular de Chile, según los datos del estudio “La PYME en Cifras” elaborado por EuroChile (2007), las PYMES representan cerca del 80% del empleo y son parte importante del motor central del desarrollo de la economía chilena.

Así como las empresas de mayor tamaño, cada día son más las PYMES que ven la participación en los mercados internacionales como una fuente importante de recursos económicos. Aún cuando, en el caso chileno menos de un 5% de las exportaciones del país son desarrolladas por las PYMES.

Dado que son mayores los retornos económicos de participar en el exterior, muchas economías están desplegando importantes esfuerzos y políticas públicas para fomentar un rápido desarrollo de las actividades exportadoras por parte de las PYMES (Lu y Beamish, 2001). Estas políticas tendrán mayor efecto si se conocen los factores determinantes que impulsan un veloz desarrollo exportador.

Para toda economía resulta de vital importancia reconocer cuáles son los mercados más atractivos para sus empresas. Según Johanson y Vahlne (1977), las PYMES comienzan sus actividades

exportadoras en aquellos países más próximos geográficamente y psicológicamente, pues éstos presentan una menor incertidumbre para los negocios en los mercados no domésticos.

Las distancias psicológicas entre los distintos mercados resulta ser uno de los factores más importantes que limitan el flujo comercial (Andersen, 1993).

Los elementos que conforman el concepto de distancia psicológica se representan por un conjunto de factores, como diferencias idiomáticas, culturales, en sistemas políticos, en el nivel del capital humano, en prácticas empresariales, etc., los cuales dificultan la velocidad de la internacionalización de las empresas.

A nivel internacional existen muchos estudios que demuestran que a mayor distancia psicológica con los países clientes más lenta es la velocidad de internacionalización de las empresas (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Andersen, 1993). En Chile en tanto, no se han desarrollado estudios al respecto, por lo que no conocemos si las actividades exportadoras de las PYMES chilenas se ven o no afectadas por las distancias psicológicas con otros países.

A través de un análisis descriptivo sobre una muestra de 110 PYMES exportadoras chilenas, este trabajo desea mostrar que una gran parte de las empresas exportadoras de Chile presta poca atención a las distancias psicológicas al decidir a qué



mercados exportar. Aún más, existe un grupo particular de PYMES, con características distintivas al promedio de empresas, que logra exportar a mercados distantes psicológicamente, no prestando atención a las diferencias culturales existentes. Este pequeño grupo de PYMES, que comienzan a exportar desde la misma fundación, puede ser clasificado como empresas globales de rápida internacionalización, pues prefieren comercializar sus productos en mercados lejanos, ubicados principalmente en América del Norte, Europa y el sudeste asiático.

El resto del artículo se divide en los siguientes tres apartados: el apartado 2 contiene un breve marco teórico sobre las distancias psicológicas, el apartado 3 presenta la metodología de investigación y los resultados, y el apartado 4 entrega las conclusiones e implicancias del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

Las operaciones comerciales en los mercados externos no sólo brindan oportunidades para que las empresas puedan aumentar sus beneficios, sino que también generan desafíos desconocidos y costos adicionales, que provienen principalmente de operar en mercados que presentan diferencias psicológicas y que están distantes geográficamente. Estas distancias producen un costo mayor para la actividad comercial y dificultan la transacción de productos y servicios con potenciales clientes.

El concepto de distancia psicológica ha sido estudiado y aceptado ampliamente por la literatura sobre comportamiento exportador. Algunos trabajos sobre la internacionalización empresarial determinan que las empresas inician sus exportaciones hacia mercados psicológicamente cercanos antes de pensar en mercados que están psicológicamente lejanos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980). Los mercados cercanos serían los que generan menor riesgo en la participación en las actividades internacionales de comercio, luciendo mayor número de coincidencias con los mercados domésticos.

Existe un consenso en la literatura (Johanson y Vahlne, 1977; Moen y Servais 2002; Laanti et al., 2007) por definir distancias

psicológicas como aquellas diferencias idiomáticas, en el comportamiento de los agentes de un mercado, el poder de compra de los consumidores, en estándares culturales e incluso en los modelos legales existentes, que alteran los flujos de información entre las empresas y los mercados objetivos. A mayor ruido, menor será el compromiso de las empresas, quienes preferirán invertir inicialmente en aquellos países que presenten menores diferencias.

En la decisión de internacionalización de una PYME las mayores diferencias psicológicas aumentarán los riesgos presentes. El grado de similitud entre los mercados externos y el doméstico determina en un primer momento el atractivo de cierto mercado (Evans, 2000).

De acuerdo con Keegan (1989), la entrada en los mercados externos más distantes requiere de un mayor esfuerzo en aprendizaje organizacional. Estas necesidades de aprendizaje son mayores a medida que aumenta la distancia con el mercado objetivo. Para los mercados más lejanos psicológicamente el ritmo de la internacionalización pudiera ser menor, es decir, se tarda más en comprometer más recursos y actividades en mercados externos.

De acuerdo con Stottinger y Schlegelmilch (1998), aunque son muchos los autores que han clasificado teóricamente el concepto de distancia psicológica (Carlson, 1974; Johanson y Vahlne, 1977; Shoham y Albaum, 1995) son pocos los estudios que lo han operativizado a través del uso de algún indicador. Los siguientes trabajos describen algunos indicadores para medir distancia psicológica:

- Vahlne y Wiedersheim-Paul (1973) usaron algunos indicadores, como son: nivel de desarrollo económico de cada país, niveles de educación, diferencias en lenguaje de negocio y la existencia de canales de comercio.
- De manera similar Luostarinen (1980) en su estudio de empresas finlandesas, midió la distancia psicológica a través de las siguientes medidas: desarrollo económico, diferencias idiomáticas y de nivel de educación.

- Klein y Roth (1990) utilizaron cinco indicadores para capturar un nivel de distancia psicológica de acuerdo con una escala de siete puntos, desde "muy similar" hasta "muy diferente". Los cinco aspectos son: idioma del país, prácticas de negocio, ambiente económico, sistema legal, e infraestructura de las comunicaciones.
- Hofstede (1991) describe cinco dimensiones con las cuales se diferencian las culturales de cada nación. Estas dimensiones son: distancia frente al poder, individualismo frente a colectivismo, masculinidad frente a feminidad, evitación de la incertidumbre y orientación al largo plazo.

La internacionalización de las empresas, particularmente de las PYMES, requiere más que nunca de la habilidad para manejar diferencias de culturas entre distintas naciones. Una implementación exitosa de acciones de negocio en nuevos mercados requiere un conocimiento y gestión de las culturas no domésticas.

Para estudiar la influencia de las distancias psicológicas en la elección de los países clientes de las exportaciones de las PYMES chilenas, en el próximo apartado generaremos dos muestras de empresas, clasificadas según la estrategia de internacionalización seguida.

La literatura describe dos estrategias de internacionalización para las PYMES. La primera estrategia, llamada Modelo de Uppsala, estudia a las empresas de internacionalización gradual, o EIG (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1990). La segunda estrategia estudia a las empresas de internacionalización acelerada, o INV (Rennie 1993, Oviatt y McDougall 1994; McDougall et al., 1994; Madsen y Servais, 1997).

Las EIG están representadas por aquellas empresas que comienzan sus primeras exportaciones después de operar primero en su mercado doméstico. En tanto, las INV son empresas que comienzan a exportar rápidamente desde la misma fundación.

Ambas, EIG e INV, prestan atención a las distancias psicológicas para escoger los países a los cuales exportar, pero existen diferencias en cuanto al volumen exportado y a la cantidad de países clientes que abordan.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Según los datos de ProChile para el año 2007 existen 7.551 PYMES que lograron exportar una parte de sus ventas. Las PYMES corresponden en número al 95,4% del total de empresas exportadoras de Chile pero representan menos del 5% del monto total exportado. De las 7.551 PYMES exportadoras no todas tienen una participación constante en el comercio exterior, sino que muchas han desplegado sólo ventas en el exterior de manera ocasional y no es parte de su estrategia comercial el desarrollarse en los mercados internacionales.

Utilizando las bases de datos de ProChile y de la Cámara Chileno-Alemana de Comercio hemos confeccionado una muestra de 110 PYMES exportadoras chilenas que desarrollan de forma permanente actividades de exportación.

En esta muestra participan 67 PYMES que desarrollan una estrategia gradual de internacionalización (EIG) y 43 PYMES que desarrollan una internacionalización desde la misma fundación (INV). La metodología de clasificación de empresas tipo EIG e INV se desarrolló de acuerdo con los trabajos de Cancino y Bonilla (2009) y Cancino et al. (2009), donde las INV son aquellas empresas que obtienen ingresos por exportaciones superiores al 25 por ciento de las ventas totales antes de los seis años desde la fundación empresarial. Las que no cumplan con el criterio anterior son clasificadas como EIG.

3.1 Clasificación de las Distancias Psicológicas

A mayor diferencia en la forma de hacer los negocios entre las economías será más difícil comprometer recursos en actividades de comercio exterior. Para definir si un mercado externo es distante psicológicamente del mercado doméstico chileno se siguió el siguiente planteamiento de acuerdo con el idioma que representa a cada economía:

- **Países de Asia:** todos los países de Asia son catalogados como distantes psicológicamente respecto de Chile.
- **Países de África:** todos los países de África son catalogados como distantes psicológicamente respecto de Chile.
- **Países de América:** los países americanos son catalogados distantes o cercanos psicológicamente de acuerdo con el idioma de cada país. Aquellos que la lengua materna es "Español o Portugués" son catalogados como países cercanos psicológicamente. Aquellos que la lengua materna es "Inglés o Francés" son catalogados como países lejanos psicológicamente.
- **Países de Europa:** los países de Europa son catalogados como distantes psicológicamente respecto de Chile, a excepción de España y Portugal, siguiendo la misma regla de los países americanos según idioma.
- **Países de Oceanía:** todos los países de Oceanía son catalogados distantes psicológicamente respecto de Chile.

Un promedio ponderado por ventas entre el número total de países que están cercanos psicológicamente respecto del total de los países clientes determina un porcentaje de lejanía psicológica.

¿Las Distancias psicológicas generan costos adicionales al desarrollo exportador de las PYMES?.

Recordemos que la operatividad de la variable distancia psicológica a través de las diferencias idiomáticas entre las economías es ampliamente aceptada por la literatura (Luostarinen, 1980; Klein y Roth, 1990)

3.2 Análisis descriptivo de la muestra de PYMES

Para un análisis más detallado, distinguiremos según el tamaño de las empresas en tres clasificaciones: de 1 a 50 empleados, de 51 a 100 empleados y de 101 a 250 empleados. Esta clasificación no es aleatoria, sino que viene impuesta por la forma en que se presentan los datos en nuestra base de datos.

TABLA 1. Volumen de Exportaciones en Dólares según Tamaño de Empresa y Estrategia Exportadora

Patrón Exportador	Número de empleados	Volumen de Exportaciones en dólares	
		Media	Desviación Estándar (D.E.)
INV	1 a 50	2.237.369	2.690.749
	51 a 100	1.243.821	1.784.166
	101 a 250	3.747.169	3.020.489
	Total	2.449.851	2.730.106
EIG	1 a 50	474.902	1.327.626
	51 a 100	677.918	1.026.402
	101 a 250	367.649	460.071
	Total	497.274	1.131.023

Fuente: elaboración propia en base a datos de la muestra.

El volumen de las exportaciones de las empresas consideradas como INV es significativamente mayor a las cantidades exportadas por las EIG. Es posible ver que, incluso independientemente del tamaño de las empresas, los valores de aquellas consideradas como INV superan con creces al volumen exportador promedio de las EIG. Las INV muestran un mayor compromiso exportador respecto de las EIG.

TABLA 2. Número medio de Países a los que Exporta según Tamaño y Patrón Exportador.

Patrón Exportador	Número de empleados	Nº de Países a los que exporta	
		Media	Desviación Estándar
INV	1 a 50	8,81	5,84
	51 a 100	5,67	8,71
	101 a 250	8,60	9,16
	Total	8,33	7,02
EIG	1 a 50	3,55	3,91
	51 a 100	4,80	4,69
	101 a 250	5,57	4,16
	Total	4,23	4,16

Fuente: elaboración propia en base a datos de la muestra.

Según la tabla 2 podemos observar que las INV doblan a las EIG en el número de países a los que exportan. Si se analiza por rangos, es posible encontrar que en el segundo de ellos se minimiza la diferencia, puesto que las INV en promedio sólo exportan a 5,67 países, cercano a los 4,8 países que exportan en promedio las EIG. En las empresas del primer rango, es donde se nota la mayor diferencia en los países a los que exportan. En este caso, el número de países clientes de las INV dobla al número de países de las EIG.

Es posible inferir que las INV ofrecen su gama de productos por diversas partes del mundo, abarcando un espacio mayor al que cubren las EIG, quienes sólo exportan a una pequeña cantidad de países en donde, posiblemente, el riesgo percibido sea menor.

TABLA 3. Número de Continentes a los que se Exporta según Tamaño y Patrón Exportador.

Patrón Exportador	Número de empleados	Nº de continentes a los que exporta	
		Media	Desviación Estándar
INV	1 a 50	2,70	1,03
	51 a 100	1,50	0,84
	101 a 250	2,10	1,29
	Total	2,39	1,14
EIG	1 a 50	1,68	0,99
	51 a 100	1,93	1,16
	101 a 250	2,14	1,35
	Total	1,83	1,11

Fuente: elaboración propia en base a datos de la muestra.

De la misma forma en que las INV exportan a más países que las EIG, también vemos que exportan a más continentes. De acuerdo con la tabla 3, para todos los rangos, las INV exportan hacia más mercados que las EIG. La diferencia mayor se observa para el primer rango, de 1 a 50 empleados, donde las INV llegan a exportar a casi 3 continentes en promedio, mientras las EIG podrían a exportar a menos de 2 continentes.

Según observamos en nuestra base de datos, en general, las EIG sólo exportan a un continente, siendo principalmente América el continente más atendido, seguido de cerca por Europa. Las INV por su parte, si bien también llegan América y Europa, se caracterizan por llegar a nuevos mercados, principalmente asiáticos.

En la próxima tabla 4 analizaremos el número promedio de países atendidos por rango de empresas de acuerdo con cada continente. Con esto es posible conocer cuáles son los mercados más atractivos para las PYMES chilenas.

CUADRO 4. Número Medio de Empresas Exportadoras según Continente y Estrategia Exportadora.

Patrón Exportador	Número de empleados	ASIA		AFRICA		OCEANÍA		EUROPA		AMERICA	
		Media	D.E.	Media	D.E.	Media	D.E.	Media	D.E.	Media	D.E.
INV	1 a 50	1,22	1,72	0,22	0,51	0,19	0,48	3,63	2,92	3,56	3,87
	51 a 100	0,5	0,84	0	0	0	0	2	2,9	3,17	5,38
	101 a 250	0,8	1,14	0	0	0,3	0,48	1,9	3,18	5,6	5,64
	Total	1,02	1,5	0,14	0,41	0,19	0,48	3	3,02	3,98	4,51
EIG	1 a 50	0,4	0,96	0,05	0,32	0,15	0,36	1,17	1,72	1,75	2,11
	51 a 100	0,53	1,06	0,07	0,29	0,2	0,56	1,27	1,94	2,73	2,69
	101 a 250	0,86	1,41	0,43	0,76	0,07	0,27	1,64	1,91	2,57	2,5
	Total	0,52	1,08	0,13	0,45	0,15	0,39	1,29	1,79	2,13	2,33

Fuente: elaboración propia en base a datos de la muestra.

Para el caso de América, es posible verificar cómo las INV abarcan una mayor cantidad de países que las EIG. Mientras las INV pueden llegar a exportar a una media de casi 4 países, las EIG sólo superan por poco la media de 2 países. Según el análisis de los países a los cuales se exporta, tanto para las INV como para las EIG, el país con mayor atención es EE.UU. Seguramente, aún cuando este país lo hemos clasificado como lejano culturalmente, existe un alto interés por participar en él dada la mayor demanda potencial que existe, el establecimiento de reglas claras para el comercio (entre Chile y EE.UU. existe un tratado de libre comercio vigente desde el año 2003) y el mayor poder adquisitivo de las personas en dicho mercado. Resulta entonces, que tanto para las EIG como INV, los mercados distantes culturalmente de América son los más atractivos para el desarrollo de exportaciones.

En Europa la realidad no es muy distinta de lo analizado anteriormente para el caso de América. La presencia de las INV es superior a las EIG en cuanto al número de países europeos atendidos. Mientras las INV exportan en promedio a 3 países europeos, las EIG sólo exportan a poco más de 1 país en promedio. Es posible ver que en el rango de las empresas de menor tamaño, de 1 a 50 empleados, las diferencias en cuanto al número de países atendidos es aún mayor. De acuerdo con nuestra base de datos, los países europeos más atendidos por las INV chilenas son España, Italia y Francia. Mientras tanto, las EIG tienen como destinos preferidos a Alemania y España. Para el caso de Europa, las empresas clasificadas como INV parecen prestar menos atención a las distancias culturales que las EIG.

En el caso del continente asiático, nuevamente se da que las INV tienden a participar en promedio en Asia en una mayor cantidad de países que las EIG. En términos totales, las INV exportan al doble de países que las EIG, siendo esta diferencia mayor entre el grupo de empresas del primer rango. Ahora bien, para el rango de empresas entre 101 a 250 empleados las EIG logran posicionarse mejor en el mercado asiático respecto de las INV. Según nuestra base de datos podemos señalar que el destino principal de los productos chilenos, tanto para el caso de las INV como las EIG, son los mercados de Japón y China. Estos mercados son bastante atractivos, en especial dado las firmas de acuerdos de libre comercio que ha desarrollado Chile con estas economías, los cuales ayudan a regular las transacciones entre los particulares.

En el caso de Oceanía es posible observar que no hay diferencias muy claras en el comportamiento de las INV y de las EIG en sus exportaciones hacia la región. Si bien son muy pocas las empresas chilenas de ambos grupos que participan en la región, estas tienen un comportamiento similar en cuanto a los países que atienden. Las dos economías más demandadas por las empresas chilenas son justamente las economías más representativas del continente, Australia y Nueva Zelanda.

El caso de África es similar al de Oceanía. Son muy pocas las empresas de la muestra que participan en alguno de los países africanos. No es posible encontrar diferencias entre los grupos de las INV y las EIG.



En resumen, y según los datos presentados hasta ahora, las 110 PYMES exportadoras de nuestra muestra presentan un patrón de internacionalización en donde las distancias psicológicas no parecen importar en la elección de los mercados clientes. El continente con mayor número de empresas participando es América, siendo EE.UU. el país que lidera la importación de productos desde las PYMES chilenas. En el caso del continente Europeo, el grupo de PYMES clasificado como de rápida internacionalización, INV, logra vender en promedio a más de tres países, con lo cual entendemos que no sólo se atiende a España, país definido como cercano culturalmente, sino a otros países lejanos. En cuanto al mercado Asiático, cada vez más es posible encontrar un número de PYMES realizando actividades exportadoras. Aún cuando los números no son iguales a los vistos para América y Europa, llama la atención la llegada de PYMES chilenas exportando a estos mercados tan distantes culturalmente.

Sin duda alguna, el que América del Norte, Europa y Asia aparezcan como las economías que más reciben exportaciones de las PYMES chilenas, podría guardar directa relación con el acercamiento comercial que se ha producido a través de las firmas de acuerdos de libre comercio con Chile. Estos tratados comerciales han influido en el acercamiento de distintas culturales, disminuyendo los riesgos de los negocios en los mercados internacionales.

El caso de los países de África y Oceanía es bastante distinto. Son muy pocas las empresas chilenas que están operando en estos continentes. Sin duda, las distancias psicológicas con estos países, que antes del año 2008 no presentaban ningún acuerdo de libre comercio con Chile, afecta a la decisión de las PYMES chilenas para abordar estos mercados.

4. CONCLUSIONES

Los resultados de este trabajo pueden ser importantes para la confección de políticas públicas que fomenten una rápida internacionalización de las PYMES chilenas. Probablemente los resultados no son transferibles a grandes economías, sino

más bien son replicables a países menos desarrollados donde la principal fuerza exportadora está basada en commodities y productos de bajo nivel agregado.

En general son pocos los mercados vecinos que recogen una gran cantidad de las exportaciones de las PYMES chilenas. Como las empresas chilenas basan su competitividad en la venta de bienes ligados a los recursos naturales, al igual que el resto de los países latinoamericanos, para una PYME exportadora de Chile resulta más difícil entrar en los mercados vecinos. Como producen básicamente lo mismo, la competencia es mayor, por lo que los niveles de rentabilidad son más bajos. Bajo este escenario, las empresas que deseen desarrollar una internacionalización veloz no mirarán como clientes inmediatos a los mercados próximos, sino que exportarán directamente hacia los mercados lejanos. La gran mayoría de los mercados lejanos psicológicamente, pero atractivos desde el punto de vista comercial -América del Norte, Asia y Europa- basan su competitividad en la producción de bienes de mayor contenido tecnológico. Por tal motivo, estos no restringen la entrada de los productos de las PYMES exportadoras de Chile. Menos ahora con la existencia de acuerdos de libre comercio con todas estas economías. Es decir, para las PYMES exportadoras chilenas les es más rentable y más fácil competir en los mercados lejanos y de ahí que de comenzar a exportar rápidamente comenzarán por aquellos sobre los cuales no hay conexiones psicológicas.

Es claro que las políticas públicas deben apuntar a disminuir las distancias psicológicas con las economías más atractivas del globo. Los tratados de libre comercio firmado hasta ahora por Chile apuntan bien en esa dirección. Sin embargo, otros mecanismos también apoyarían para la disminución de las distancias, por ejemplo, políticas públicas de corto plazo que apunten a aumentar la interacción cultural entre Chile y países culturalmente lejanos. Actividades del tipo seminarios internacionales, becas de estudio a países extranjeros o incluso cursos de idiomas con subsidios públicos.

Finalmente, la investigación futura debe preocuparse de entrar más en detalle y estudiar otros factores que incidan en la internacionalización de la PYME. [E&A](#)

Referencias

- Andersen, O. (1993).** "On the internationalization process of firms: A critical analysis". *Journal of International Business Studies*, 2: 209–231.
- Ayyagari, M., Beck, T. y Demirguc-Kunt, A. (2007).** "Small and Medium Enterprises Across the Globe". *Small Business Economics*. Vol. 29, pp. 415–434.
- Bilkey, W. y Tesar, G. (1977).** "The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, p. 93-98.
- Cancino, C., Bonilla, C. y Sánchez, M.P. (2009).** "Determinants of International New Ventures in Spain: The case of the SMEs in Madrid". Working paper. Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información. FEN - Universidad de Chile.
- Cancino, C. y Bonilla, C. (2009).** "los factores claves de una rápida internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Chile". *Revista América Economía*, 29-04-2009, versión electrónica disponible en: <http://www.americaeconomia.com/Multimedios/Otros/7747.pdf>
- Carlson, S. (1974).** "International Transmission of Information and the Business Firm". *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 412(March), 55-63.
- Cavusgil, S. (1980).** "On the Internalization Process of Firms". *European Research*, Vol. 8, Nov., p. 273-281.
- Evans, J. (2000).** "The relationship between psychic distance and organisational performance: An analysis of international retailing operations", Unpublished doctoral dissertation, Monash University. Citado en Evans y Mavondo (2001), Documento de Trabajo: An alternative operationalisation of cultural distance.
- Fritsch, M. (2008).** "How does new business formation affect regional development?". *Small Business Economics*, Introduction to the special issue, vol 30, pp.1–14.
- Hofstede, G. (1991).** "Cultures and Organizations: Software of the Mind". New York, NY: McGraw-Hill.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977).** "The Internationalization Process Of The Firm-A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments". *Journal Of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1. (Spring - Summer, 1977), Pp. 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990).** "The Mechanism of Internationalization". *International Marketing Review*, 7, 4, 11-34.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975).** "The Internationalisation Process of the Firms: Four Swedish Case Studies". *Journal of Management Studies*, 305-22.
- Keegan, W. (1989).** "Global Marketing Management". Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Klein, S. y Roth, V. (1990).** "Determinants of Export Channel design: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered". *International Marketing Review*. Vol 7(5), 27-38.
- Laanti, R. Gabrielsson, M. y Gabrielsson, P. (2007).** "The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry". *Industrial Marketing Management*, vol. 36, pag. 1104–1117.
- Lu, J. y Beamish, P. (2001).** "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, 22, 565–586.
- Luostarinen, R. (1980).** "The internationalization of the firm". Helsinki: Acta Academic Oeconomicae Helsingiensis. Citado en Crick y Jones (2000)
- Madsen, T. y Servais, P. (1997).** "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?". *International Business Review*, volumen 6, 6, 561-583.
- McDougall, P., Shane, A. y Oviatt, B. (1994).** "Explaining the Formation Of International New Ventures: The Limits Of Theories From International. Business Research". *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- Moen, O. y Servais, P. (2002).** "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises". *Journal of International Marketing*, 10(3): 49–72.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994).** "Toward a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, 25,1: 45-64.
- Rennie, M. (1993).** "Global competitiveness: Born global". *The McKinsey Quarterly*, 4: 45–52.
- Shoham, A. y Albaum, G.S. (1995),** "Reducing the impact of barriers to exporting: a managerial perspective", *Journal of International Marketing*, Vol. 3 No. 4, pp. 85-105.
- Stottinger, B. y Schlegelmilch, B. (1998).** "Explaining export development through psychic distance: Enlightening or elusive?" *International marketing Review*, 15: 357–372.
- Vahlne, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1973).** "Ekonomiskt avstånd. Modell och empirisk undersökning". Chapter 3 in: Hörnell, E., Vahlne, J. y Wiedersheim-Paul, F. (eds.) *Export och utlandsetableringar*. Almqvist & Wiksell, Stockholm. Citado en Stottinger y Schlegelmilch (1998).