



Cómo acometer con éxito la internacionalización de la empresa; aplicación al sector vitivinícola

How to successfully undertake the internationalization of the company; Application to the wine sector

Montserrat Pampliega Melgosa*, Nadia Huitzilin Jiménez Torres,
Sonia San-Martín Gutiérrez

Universidad de Burgos, España

Recibido el 29 de mayo de 2024; aceptado el 8 de abril de 2025

Disponible en Internet el: 17 de febrero de 2026

Resumen

Actualmente, las empresas operan en un contexto global. Este hecho hace que, tomar decisiones acertadas implique comprender qué variables son determinantes en el éxito del proceso de internacionalización. El objetivo de este trabajo es indagar cómo influyen en la internacionalización de las empresas vitivinícolas, cinco variables propias de la empresa (capacidad de aprendizaje y adaptación, orientación internacional del CEO, recursos económicos disponibles para marketing, internacionalización digital y conocimientos del mercado internacional). Se utilizó una metodología cuantitativa, mediante un cuestionario para recoger información de 104 empresas pertenecientes a ocho Denominaciones de Origen. El análisis se realizó con SmartPLS4, a través del cual, se pudo concluir que la orientación internacional del CEO y la internacionalización digital son las claves más importantes para lograr el éxito en la internacionalización.

Código JEL: F23, F43, F44

Palabras clave: aprendizaje y adaptación; CEO; recursos para marketing; digital; éxito en la internacionalización

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: mpampliega@ubu.es (M. Pampliega Melgosa).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2026.5603>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

Currently, companies operate in a global context. This fact means, making correct decisions involves understanding which variables are decisive in the success of the internationalization process. The purpose of this work is to investigate how five specific variables to the company influence the internationalization of wine companies (learning and adaptation capacity, CEO's international orientation, economical resources available for marketing, digital internationalization, and knowledge of the international market). A quantitative methodology was used, through a questionnaire to collect information from 104 companies belonging to eight Designations of Origin. The analysis was carried out with SmartPLS4, through which it was possible to conclude that the international orientation of the CEO and digital internationalization are the most important keys to get success in internationalization.

JEL Code: F23, F43, F44

Keywords: learning and adaptation; CEO; resources for marketing; digital; success in internationalization

Introducción

Desde la perspectiva de la empresa se ha de comprender el funcionamiento de la economía mundial y de las relaciones internacionales en un mundo globalizado, como es el actual. Para Castells (2000), este fenómeno no tiene un carácter ideológico, sino que es un proceso histórico, económico, social y cultural. Dicho autor destaca el aspecto científico y tecnológico, dentro del comercio internacional, que envuelve los procesos de producción de las empresas multinacionales. Las empresas necesitan abrir nuevos mercados para incrementar sus beneficios y ampliar el número de clientes a los que venden sus productos, favoreciendo la actividad económica, estableciendo acuerdos comerciales y eliminando barreras al comercio (García y Mayor, 2019). Escandón-Bardosa y Hurtado-Ayala (2014) definen la internacionalización de la empresa como la entrada de la misma a mercados extranjeros, con el objetivo de contribuir al crecimiento de la organización, a la generación de valor y al desarrollo económico del país de origen de la empresa.

Los motivos por los cuales una empresa decide internacionalizarse son variados. Si bien, debería de apoyarse en distintas variables controlables por la empresa para que dicha internacionalización sea lo más fructífera posible. La literatura previa ha mencionado factores claves para el proceso de internacionalización de las empresas (ver marco teórico), entre los que destacan los siguientes cinco. (1) La capacidad de aprendizaje y adaptación, (2) la orientación internacional del CEO, (3) los recursos económicos disponibles para marketing, (4) la internacionalización digital y (5) el conocimiento previo del mercado exterior donde se desea operar. Conocer los factores que influyen en el éxito de un negocio fuera de sus fronteras es una cuestión esencial para gestionar adecuadamente programas de impulso a la globalización. Así, la internacionalización es una decisión de carácter estratégico; por tanto, debe formar

parte de los objetivos y metas que establece la dirección de una organización (Claver Cortés y Quer Ramón, 2001). Se ha mencionado, reiteradas veces en la literatura, que mantener relaciones económicas internacionales, sobre todo a través del comercio, favorece el beneficio económico de las empresas (Canals, 1994; Tassara, 2012).

En el caso concreto de las microempresas, -que son quienes constituyen un eje fundamental y dinamizador en la economía de España-, autores previos ya han destacado que éstas deben centrar sus esfuerzos en implementar procesos exitosos de expansión fuera de las fronteras. Porque con ello, pueden conseguir un mejor desempeño competitivo (Cancino y Bonilla, 2006; Martínez, 2003). Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación Español (MAGRAMA), las empresas vitivinícolas españolas que desarrollan su actividad en el exterior representan más de la mitad del total de empresas de dicho sector. Dato que refleja, que el sector vitivinícola español es un sector consolidado en su capacidad de internacionalización, pero aún hay empresas que no lo han acometido con éxito.

De ahí, la pertinencia práctica de realizar este trabajo de investigación con el objetivo de determinar cuáles son las variables que, desde la perspectiva de la empresa, pueden llevar, a que la internacionalización de las empresas del sector vitivinícola sea exitosa. Para alcanzar el objetivo marcado, se analizan datos procedentes de una encuesta realizada a los directivos o gerentes de bodegas pertenecientes a distintas Denominaciones de Origen, D.O.¹ (MAGRAMA, 2023). Por otra parte, este trabajo contribuye a la literatura académica al ofrecer evidencia empírica con información primaria sobre la internacionalización de empresas vitivinícolas, que como ya señalan Palacio et al. (2017), siempre es necesaria para desarrollar un análisis adecuado de los procesos de internacionalización y fortalecer el marco teórico y la inclusión de perspectivas académicas y sectoriales.

Este trabajo de investigación se organiza de la siguiente manera: a continuación, se presenta el marco teórico más pertinente para este estudio y que permite explicar la internacionalización, además de presentar una revisión de la literatura para profundizar conceptualmente en el mencionado proceso. Más tarde, se enmarcan las hipótesis planteadas. Posteriormente, se describe la metodología utilizada para estimar el modelo propuesto y los resultados obtenidos. El documento termina con una reflexión en las conclusiones al hilo de la literatura revisada.

¹ D.O.: Denominación de Origen; es el nombre de una región geográfica del país que sirve para designar un producto originario de la misma, cuya calidad o características se deban exclusivamente al medio geográfico en particular, con los factores naturales y humanos inherentes a él y, cuyas fases de producción tienen lugar, en su totalidad, en la zona geográfica definida. El producto es identificado o designado con el nombre del lugar en que se produce. Es, por tanto, un sello de calidad que hace referencia al origen de un producto (MAGRAMA, 2023).

Marco teórico

La literatura relacionada con el concepto de internacionalización es numerosa, por lo que no existe una única definición para este término (Andersen, 1993; Belso, 2003; Fletcher, 2001; Horta, 2012). Así, el modelo de Uppsala estudia el proceso de globalización de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El paradigma de Porter profundiza en las ventajas de localización en el país de origen (Porter, 1990). La teoría de la internacionalización subraya la aplicación de los costes de transacción sufragados en la expansión internacional (Buckley y Casson, 1999). Y, por último, en el paradigma de Dunning se clasifican los factores de dicho proceso de expansión en el exterior (Dunning, 1981).

Tomando como punto de partida la empresa y teniendo en cuenta un enfoque microeconómico, la teoría de internacionalización de pymes del modelo de Uppsala define la internacionalización como un proceso gradual, secuencial y progresivo de aprendizaje organizacional (Johanson y Vahlne, 1977; Meldona et al., 2022; Vahlne y Nordström, 1993). En su artículo simiente sobre este proceso, Cavusgil (1984) señalaba que, desde la perspectiva del marketing, la globalización no se puede comprender sin mencionar la importancia de la adaptación de la empresa a los distintos mercados. Por su parte y bajo el prisma de la pyme, Beamish (1990) define la evolución del proceso como la toma de conciencia sobre la influencia de los mercados internacionales para la supervivencia de la empresa y su mirada hacia el futuro. Ya hace más de 20 años que, Lu y Beamish (2001) y Matthews y Zander (2007) defendieron el concepto de internacionalización como un mecanismo de creación, integración y adaptación de nuevas ideas dentro de las estructuras y las redes de la empresa en una economía global.

Es oportuno decir que son varios los autores que han definido la variable éxito del proceso de internacionalización (Ávila, 2018; Santos, 2014; Villarreal, 2005). Si bien, no hay una definición que se acepte de forma unánime, sí hay cierto consenso. Cardoso-Vargas (2018) afirma que un aumento en el nivel de ventas en el exterior podría reflejar el éxito del proceso. Por tanto, este éxito es entendido como las competencias que posee una empresa en cuanto a las ventajas que afectan a su globalización (Fong et al., 2007), y que les harían vender más en los mercados extranjeros. En este sentido, el presente artículo se plantea indagar sobre cuáles serían los factores claves que le podrían garantizar a la empresa salir victoriosa al mercado exterior. Esta pregunta de investigación hace referencia al estudio de Claver Cortés et al. (2001) que, sugiere que el marco de los factores de internacionalización constituye un fundamento teórico adecuado para investigar porqué algunas empresas venden sus productos fuera de los mercados nacionales con éxito y, otras no lo consiguen.

No se puede ignorar que, aunque la revisión de la literatura revela múltiples variables que explican la internacionalización (Escandón-Bardosa y Hurtado-Ayala, 2020; Chang y Liu, 2009; Arora et

al., 2021), otras muchas se han dejado de lado en este estudio. Con la finalidad de acotar aquellas en las que la empresa percibe que tiene un mayor margen de maniobra, como se explicará más adelante en el apartado de metodología. Dicho lo anterior, y en el cometido de simplificar la identificación de los factores claves de la internacionalización, se podría decir que existen variables internas sobre las que la empresa podría tener mayor intervención y son estudiadas en el presente trabajo, y variables externas, sobre las que la empresa tiene poca o nula actuación (Sierra, 2003), que se excluyen de este estudio. De hecho, en el contexto de las microempresas, tal y como apunta Grant (1991), citado por Ibarra y Suárez (2002), el desarrollo de los factores internos de la organización es la clave para la implementación de la estrategia que será seguida en la operativa internacional, y la construcción de ventajas competitivas. También, habría que admitir que hay otros factores internos que se omiten del presente estudio, por haber sido más abordados en la literatura, como pueden ser el tamaño y las capacidades materiales de la empresa. Así, el repaso de las investigaciones anteriores sobre pymes (Calof, 1993; Knight y Cavusgil, 2004; y Zander, McDougall-Covin y Rose, 2015) revela que el tamaño de la empresa es una característica que no parecía limitar su capacidad para participar en actividades internacionales. Sin embargo, según estos estudios las empresas grandes tenían una mayor probabilidad de participar en actividades exportadoras que las pequeñas. De igual manera, otro de los factores claves mencionados en la literatura para el emprendimiento internacional de las pymes era desarrollar una mayor conciencia respecto a las capacidades humanas, tecnológicas y organizativas de la empresa (Knight y Cavusgil, 2004).

Escandón-Bardosa y Hurtado-Ayala (2014) afirman que tanto la Teoría de Internacionalización del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966), como las teorías agrupadas desde la perspectiva de proceso (modelo de Uppsala de Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975); modelo de innovación (Cavusgil, 1980; Reid, 1981) y modelo de planeación sistémica, propuesta de Miller (1993), citados por Li, Li y Dalgic (2004), conciben dicha globalización como un conjunto de fases sucesivas en el que se incrementa el aprendizaje gracias a la acumulación de conocimientos y al aumento de recursos que garantizan la permanencia en los mercados exteriores (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Además, se centran en una perspectiva estratégica, y defienden que el éxito del proceso de internacionalización depende de la integración de los recursos de las empresas y de su adaptación a ambientes internacionales.

Siguiendo dicho planteamiento, y tras la realización de un pretest a 12 directivos elegidos al azar donde se valoraron las variables mencionadas con mayor frecuencia en la literatura, como son: imagen de marca, atributos del producto, crecimiento económico del país extranjero, atractivo del mercado exterior y barreras a la exportación, se han identificado cinco variables capaces de explicar dicho éxito, al ser reiteradamente mencionado en la literatura, su efecto positivo sobre el volumen de ventas de la organización, como son: capacidad de aprendizaje y adaptación de la empresa, orientación internacional del CEO (Chief Executive Officer, persona física y máximo ejecutivo dentro de una empresa), recursos

económicos disponibles para marketing, internacionalización digital y conocimiento del mercado internacional. Estas variables fueron elegidas como las más importantes tras una exhaustiva revisión de la literatura de sus efectos (Tabla 1).

Tabla 1
 Revisión de la literatura sobre el efecto de los determinantes en la internacionalización.

Determinantes	Efecto en la internacionalización	Autores de referencia
Capacidad de aprendizaje y adaptación	La capacidad de aprendizaje estimula la salida a mercados exteriores. Este hecho es bidireccional, pues a través de la internacionalización fluye el conocimiento y la adaptación	Li, Li y Dalgic (2004); Melén, et al. (2019); O' Cass y Sok (2012); Prieto y Revilla (2006); Sok y O' Cass (2011)
Orientación internacional del CEO	La orientación internacional del CEO influye en el proceso de internacionalización al depender, éste, de las estrategias seguidas por la empresa según las características del CEO. El liderazgo diferencia el proceso	Dib et al. (2010); Fernández-Alles et al. (2022); Knight y Cavusgil (2005); Knight y Kim (2009); Machado et al. (2016); De Massis et al. (2018); Ramón-Llorens et al. (2017); Rialp et al. (2005); Villanueva-Flores et al. (2023)
Recursos económicos disponibles para marketing	Planificación de recursos para implementar estrategias de marketing enfocadas en desarrollar su competitividad internacional	Marzo-Navarro y Pedraja-Iglesias (2021); Schu, Morschett y Swoboda (2016); Romero-Borre et al. (2022)
Internacionalización digital	Existe un efecto directo entre la capacidad de la compañía al utilizar recursos digitales y la internacionalización, pues las empresas con este factor son más tolerantes al riesgo al poseer destrezas tecnológicas internacionales	Calderón et al. (2019); Goldman y Van Herk (2020); Kolagar et al. (2021); Tostoy et al. (2021)
Conocimiento del mercado internacional	El conocimiento e información de las partes integrantes del proceso de globalización lleva a mejorar las destrezas de las empresas durante su expansión	Erramilli (1991); Hultman et al. (2021); Melén et al. (2019); Morgan et al. (2003); Stocker et al. (2021)

Fuente: elaboración propia.

El siguiente apartado profundiza en los factores internos que, según este estudio pueden determinar la internacionalización del sector vitivinícola español.

Modelo conceptual e hipótesis

Después de revisar la literatura, se han seleccionado para este trabajo de investigación las cinco variables que se consideran más relevantes para explicar por qué algunas bodegas llevan a cabo este proceso de

internacionalización con éxito (Kolagar et al., 2021; Roostika, 2019; Rovelli et al., 2022). En lo concerniente a las variables internas que pueden explicar la internacionalización, (1) la capacidad de aprendizaje y adaptación, es una variable estudiada por Sok y O’Cass (2011) quienes han resaltado la importancia de la misma para explicar el éxito en los mercados internacionales; (2) la orientación internacional del CEO, estudiada por Machado et al. (2016), quienes señalan a esta figura como la responsable en el proceso; (3) los recursos económicos disponibles para marketing señalados por Schu, Morschett y Swoboda (2016) por considerarles imprescindibles en el camino hacia el mercado exterior; (4) la internacionalización digital, destacada y mencionada por Calderón, Fayos y Frasquet (2019) debido a su relación con la expansión internacional; y (5) el conocimiento del mercado internacional (por parte de la empresa nacional) estudiado por Morgan et al. (2003), quienes indican que tiene un gran peso en el éxito del proceso internacional porque ayuda a conocer el funcionamiento de los mercados.

Capacidad de aprendizaje y adaptación

La capacidad de aprendizaje y adaptación podría definirse como el conjunto de procesos interrelacionados para encontrar las mejores necesidades de capacitación, analizar las actividades fallidas, aprender de las experiencias pasadas de la empresa y del conocimiento comercial relevante (García-Morales et al., 2006). En este mundo globalizado y en continuos cambios, poseer la capacidad de absorber y manejar los recursos, es un indicador de adaptación que sería capaz de conducir al éxito en el mercado internacional (Sok y O’Cass, 2011). Dicho de otra forma, sabiendo que los recursos son limitados, saber combinarlos con las aptitudes de aprendizaje y adaptación de la empresa en un determinado medio, podría llevar a conseguir una ventaja comparativa, diferenciando unas organizaciones de otras, también en los mercados internacionales (Agyapong, et al., 2016).

De hecho, la firma ha de conocer su talento de aprendizaje y adquisición de conocimientos para conseguir un acercamiento hacia sus clientes (Chaston et al., 2001; Prieto y Revilla, 2006). Además, poseer esta habilidad de aprender y adaptarse también permite responder en los mercados de forma más rápida y mejor; requisito necesario para aumentar las ventas en el mercado internacional (Prieto y Revilla, 2006). Del mismo modo, dicha variable permite a las empresas identificar nuevas estrategias, canales y redes para trabajar con sus clientes de una forma más estrecha, incluidos los clientes internacionales (Sok y O’Cass, 2011). En este sentido, una mayor capacidad de aprendizaje y adaptación, enmarcada en el modelo de planeación sistémica, dentro de la internacionalización vista desde la perspectiva de proceso (Li, Li y Dalgic, 2004), conllevará, también, a un mejor desempeño de las ventas al exterior, ya que la empresa identificará y abordará oportunidades de negocio (O’Cass y Sok, 2012).

Como señala Nicotra, Romano y Del Giudice (2014, p. 70) la competencia a largo plazo depende de la capacidad de las empresas para crear, difundir, compartir e integrar el conocimiento. De esta manera, las organizaciones lograrán, gracias al desarrollo de su capacidad de aprendizaje y adaptación, un mejor comportamiento (de las ventas) en mercados internacionales. Así pues, se plantea lo siguiente: H1: La capacidad de aprendizaje y adaptación influye positivamente en el éxito del proceso de internacionalización.

Orientación internacional del CEO

La orientación internacional del CEO ha sido definida como una visión gerencial y una cultura proactiva del empresario, que apoya el desarrollo y utilización de los recursos organizacionales para lograr objetivos en los mercados internacionales (Machado et al., 2016). Estudios previos se han centrado en analizar el impacto de dicha orientación sobre el desempeño en el mercado exterior y la velocidad de entrada en este tipo de mercados, afirmando que la orientación internacional empresarial es un antecedente significativo para el comportamiento de las empresas en los mercados extranjeros (Dib et al., 2010; Knight, 1997; Knight y Cavusgil, 2005; Rialp et al., 2005). Según, Serrano y Myro (2019) la orientación internacional del CEO es un elemento muy relevante en el éxito de la internacionalización. Así, pueden influir factores como la forma de tomar decisiones, la percepción del mercado y el estilo de gestión que éste asume. De acuerdo con los trabajos de Fernández-Alles et al. (2022), Knight y Kim (2009) y, Villanueva-Flores et al. (2023), la orientación internacional del CEO y el proceso de internacionalización mantienen una relación directa y positiva, haciendo hincapié en la importancia del rol de esta figura a nivel mundial para conseguir tener éxito en el proceso de internacionalización.

Knight y Kim (2009) afirman que tener este tipo de visión internacional implica que la organización explore nuevas oportunidades y tenga una actitud dinámica y emprendedora hacia los mercados internacionales. A nivel global, la existencia de ejecutivos con una cultura orientada a ser proactivo en los mercados extranjeros, fomenta la capacidad de internacionalización (Johanson y Vahlne, 2009). En esta misma línea, Carpenter et al., (2001) manifiestan que la orientación internacional del CEO aumenta, a la par, su capacidad de procesamiento de información, lo que quizá le permite resolver problemas complejos y llegar a soluciones más innovadoras en el contexto internacional y, por lo tanto, tener más éxito. Para adquirir y saber utilizar la información de los mercados internacionales, el CEO de la empresa debe poseer habilidades que se conviertan en capacidades de comunicación, analíticas, de adaptación o de curiosidad (Knight y Cavusgil, 2004). Y sin duda, la orientación internacional del CEO determinará el éxito en el proceso de internacionalización (Kuivalainen et al., 2004). Por tanto, cabe

plantear: H2: Una orientación internacional del CEO influye positivamente en el éxito del proceso de internacionalización.

Recursos económicos disponibles para marketing

Para poder hacer realidad la internacionalización, las empresas tienen la necesidad de distintos recursos, es decir, han de disponer de distintos medios para llevar a cabo diversas actividades; desde medios humanos hasta materiales pasando por recursos financieros. Este apartado, se centra en los recursos económicos de la empresa (Cabrera y Olivares, 2012; Duarte y Bressan, 2016; Gupta et al., 2016), concretamente, los recursos económicos disponibles para marketing. Este hecho de disposición o no de medios para marketing puede limitar, no sólo el funcionamiento interno de la empresa (actividad productiva, capital circulante, etc.) sino su actividad comercial en el exterior (Palacio et al., 2017). Sobre ello, García-Sordo (2007) plantea un ajuste de los recursos de la compañía en pro del cumplimiento de sus metas y objetivos. Así, se necesita disponer de reservas para que la empresa pueda financiar sus actividades de marketing y, con ello, empezar a consolidarse para, finalmente, internacionalizarse con éxito.

Schu, Morschett y Swoboda (2016) y Romero-Borre et al. (2022) manifiestan que la posesión de recursos económicos para marketing es necesario para vender fuera del mercado nacional y, por lo tanto, incrementar el triunfo del proceso de globalización. De esta manera, se puede proponer que: H3: La posesión de recursos económicos disponibles para marketing influye positivamente en el éxito del proceso de internacionalización.

Internacionalización digital

La internacionalización digital es definida por Dagnino y Resciniti (2021, p.968) como “las formas en que el diseño y la implementación de un camino de transformación digital y la aplicación de procesos de digitalización y herramientas pueden ayudar a empresas de todos los tamaños a prosperar en contextos internacionales y globales”. Por tanto, consiste en tener una estrategia de comunicación e innovación online, empleando, por ejemplo, tácticas de publicidad a través del canal en línea (Kannan y Li, 2017). Y dicha estrategia se sustenta en la creación de un ecosistema digital dentro de la empresa hacia el exterior (Kolagar et al., 2021). Este hecho ha sido posible gracias al rápido crecimiento de internet, así como a la creciente eficiencia de los servicios logísticos, lo que ha instado a las empresas a comercializar sus productos a través de canales electrónicos (Ailawadi y Farris, 2017). Esta situación sugiere que, las empresas con una internacionalización digital mayor (p.ej. poseen una página web adaptada a otros

mercados) son aquellas que consiguen el objetivo de tener éxito en los mercados exteriores (Marzo-Navarro y Pedraja-Iglesias, 2021). Calderón et al. (2019), Goldman y Van Herk (2020) y Tostoy et al. (2021); encuentran que el desarrollo de tácticas de internacionalización digital tiene un efecto positivo en el éxito del proceso de internacionalización. Por tanto, resulta evidente proponer que: H4: La internacionalización digital influye positivamente en el éxito del proceso de internacionalización.

Conocimiento del mercado internacional

Otra variable clave es el conocimiento del mercado internacional; aquel conocimiento, que emana de la "experiencia personal y surge de su actividad actual" (Johanson y Vahlne, 1977, p. 56). Es la capacidad de identificar las oportunidades que brinde el mercado exterior (Hultman, Iveson y Oghazi, 2021). Debido al carácter tácito de consciencia del mercado, "la fuente principal del mismo, son, inevitablemente, las propias operaciones de la empresa" (Johanson y Vahlne, 1990, pág. 12). La posesión de este conocimiento es un proceso lento de aprendizaje a través de la propia experiencia de la firma. En consecuencia, el conocimiento es acumulado y controlado por las personas que participan en las distintas operaciones internacionales (Forsgren, 2002). Por consiguiente, personas involucradas en operaciones en el extranjero son poseedores de conocimiento del mercado exterior y son quienes experimentan compromisos con otros actores del mercado. Si bien, es preciso considerar que, este conocimiento podría quedarse obsoleto si cambian las condiciones del mercado (Johanson y Vahlne, 1977).

Esta variable hace referencia a aspectos como: conocer las barreras internacionales al comercio (diferenciando los obstáculos específicos de cada uno de los países de destino), identificar a los proveedores del país, tener noción de los costes de transporte y otros costes derivados de la transacción, distinguir los canales de venta, precisar la lengua del país de destino (o en su defecto, la lengua de los negocios: inglés), delimitar los medios de pago, los aspectos institucionales del país y la normativa vigente, así como, conocer la capacidad y preparación de la empresa para poder llevar a cabo el proceso de internacionalización (Hultman, Iveson y Oghazi, 2021; Melén et al., 2019; Stocker et al., 2021).

Morgan et al. (2003) se refieren al conocimiento del mercado internacional como la reducción de incertidumbre, conociendo mejor el mercado exterior y llevando, este hecho, a un éxito en el desarrollo del mismo. Más específico y siguiendo con esta línea, se posiciona Erramilli (1991), quien asocia la posesión del conocimiento del mercado extranjero con conocer a la competencia, a los clientes, dominar los canales y averiguar los costes de transacción, alcanzando el éxito en ese mercado internacional; pues, este conocimiento, incrementa la probabilidad de éxito del proceso que se estudia. De esta manera, se puede sugerir que: H5: El conocimiento del mercado internacional influye positivamente en el éxito del proceso de internacionalización.

La figura 1 muestra, de manera gráfica, las hipótesis propuestas previamente.

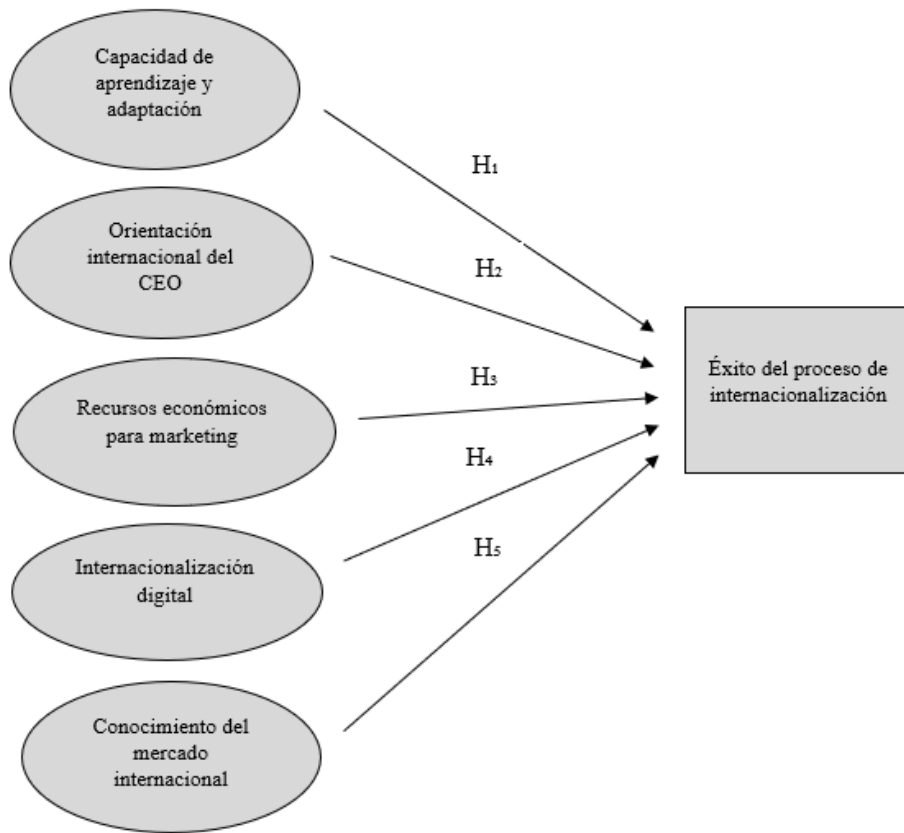


Figura 1. Modelo conceptual
Fuente: elaboración propia.

Metodología

Población objeto de estudio y muestra

Para este trabajo, se desarrolla un estudio empírico donde se tomaron como referencia las empresas vitivinícolas de las siguientes denominaciones de origen: Ribera del Duero, Rueda, Rioja, La Mancha, Jaraba, Toro, León y Uruña. La elección de las precedentes se realizó de acuerdo a las siguientes justificaciones: D.O. Ribera del Duero, fue la más demandada en los últimos años a nivel internacional de

acuerdo con la revista internacional de vinos *The Wine Advocate* (2023); D.O. Rueda es líder en fidelización de consumo de vino según *Agronews Castilla y León* (2023); D.O. Rioja, es la D.O. más reconocida a nivel internacional conforme al Consejo Regulador Rioja Wine Academy (2023); Castilla La Mancha es la comunidad autónoma con mayor número de hectáreas de viñedo del mundo de acuerdo con el Consejo Regulador de la D.O. La Mancha, por eso, su inclusión en este estudio a las denominaciones de origen La Mancha y Jaraba (Consejo Regulador la Mancha, 2023). Las restantes denominaciones de origen fueron: Toro, incluida por su importancia histórica siendo su venta permitida en ciudades donde la venta de otros vinos estaba prohibida (D.O. Toro, 2023). León, debido a su nombrada añadida como “excelente” en el año 2022 (D.O. León, 2023). Y, por último, Uruña, como D.O. descendiente de la ya nombrada D.O. Toro (D.O. Uruña, 2023). Durante el trabajo de campo, se utilizaron los directorios proporcionados por los distintos Consejos Reguladores de la Ribera del Duero, Rueda, Rioja, Toro, La Mancha, León Uruña y Jaraba (Conferencia Española de Consejos Reguladores Vitivinícolas (CECRV), 2023). En un primer momento, se trabajó con un universo poblacional de 1 137 empresas; siendo el número concreto de bodegas operativas de 951. De esta población, 105 aceptaron participar en el estudio y responder al cuestionario una vez que se les había explicado el propósito de la investigación. Se han depurado las escalas y variables incluidas en el modelo de medida, con la finalidad de perfeccionar el cuestionario a priori y detectar errores de comprensión de las preguntas formuladas. El perfil característico de la muestra se compone en un 70% de empresas que cuentan con menos de 10 trabajadores, un 25% emplean entre 10 y 49 trabajadores, un 4% entre 50 y 249 trabajadores, quedando un 1% restante para bodegas con más de 249 empleados. De estas empresas analizadas, sólo el 8.3% exportan sus productos y, además, lo hacen con una experiencia de casi el 37% durante más de 10 años, el 40% entre 4 y 10 años, el 16% entre 1 y 3 años y, finalmente, el 7% lleva operando en mercados exteriores menos de 1 año. El número de bodegas operativas según D.O. son: Ribera del Duero: 247; Rueda: 62; Rioja: 436; La Mancha y Jaraba: 122; Toro y Uruña: 53; y León: 31.

En la figura 2, se puede ver la distribución porcentual de las D.O. participantes en este estudio.

Por su parte, tras las encuestas se deja palpable que sólo la quinta parte de los gerentes de las estudiadas bodegas considera que la internacionalización de la empresa es la forma de alcanzar el crecimiento de la misma, teniendo, además, experiencia en negocios internacionales; viendo al mundo como el mercado de la empresa.

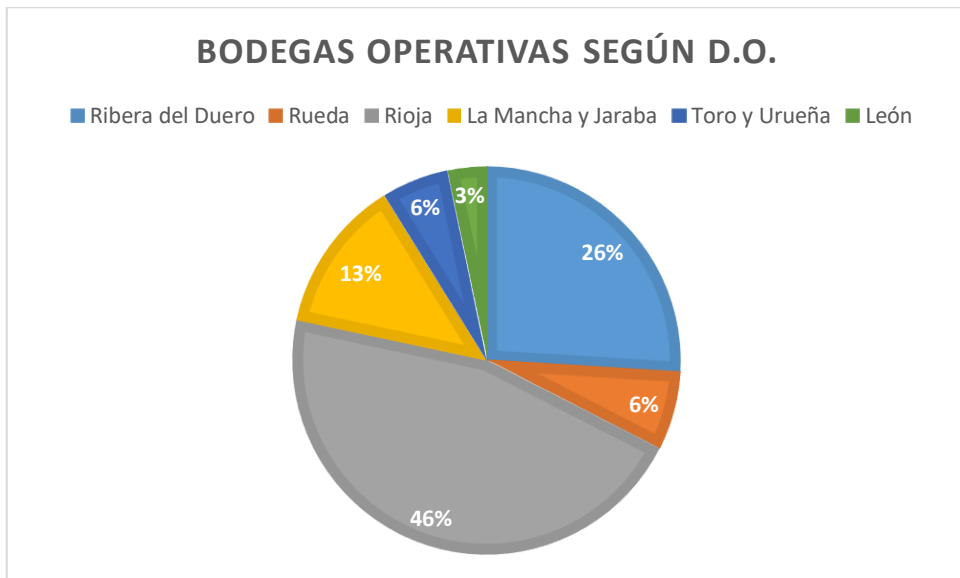


Figura 2. Bodegas operativas según D.O.
Fuente: elaboración propia.

Atendiendo a Liu et al. (2006), la realización de un pre-test antes de la recogida de información mediante encuestas, ayuda a reducir los errores de medición de las escalas utilizadas. Por lo que, concretamente, se realizó, primero, una encuesta y, posteriormente, una entrevista telefónica a 12 directivos de empresas bodegueras; lo que permitió seleccionar las variables más relevantes para este estudio. La encuesta está diseñada utilizando escalas Likert de cinco puntos, tomando el valor 1, si se está totalmente en desacuerdo y, el valor 5, si la postura es totalmente de acuerdo.

Para medir el éxito del proceso de internacionalización, se utiliza la escala de Kabore, Sane y Abo (2021). La capacidad de aprendizaje y adaptación se midió según Sok, O’Cass y Sok (2013). Para medir el constructo orientación internacional del CEO se adoptó la escala de Machado et al. (2016), proveniente de la escala reducida de Knight y Cavusgil (2004). De acuerdo a Duarte y Bressan (2016) se evaluaron los recursos económicos disponibles para marketing. El constructo internacionalización digital, por su parte, fue medido según Goldman y Van Herk (2020) y, por último, se recurrió a la escala de Hultman, Iveson y Oghazi (2021) para medir el conocimiento del mercado internacional. Las escalas validadas en la literatura previa han sido traducidas a castellano, conociendo que era la lengua materna de los directivos y, en su caso, adaptadas al contexto objeto de estudio.

Una vez diseñado y depurado el cuestionario, el procedimiento de recogida de datos se llevó a cabo utilizando una plataforma online para la recogida de todas las encuestas. Dicho cuestionario fue

difundido de manera electrónica siendo uno de ellos no válido al resultar ser un cuestionario incompleto. Así, la muestra válida final fue de 104 bodegas, detallándose, el perfil del encuestado, y el trabajo de campo realizado en la Tabla 2.

El error de muestreo fue de $\pm 9.6 \%$, con un nivel de confianza del 97.5 % para el caso de máxima incertidumbre.

Tabla 2

Ficha técnica de la investigación y descripción de la muestra

Universo	Directivos/as de bodegas españolas
Recogida de información	Encuesta online y anónima elaborada por Google Forms y enviada por email
Ámbito	Castilla y León, Castilla La Mancha y La Rioja
Muestra	104 bodegas
Fecha del trabajo de campo	De marzo a abril de 2023 ²
Características de la muestra	
Género	Hombre 47.3%; mujer 51.6%; otro 1.1%
Edad	De 18 a 35 años: 19.4%; de 36 a 50 años: 57%; de 51 a 65 años: 20.4%; 65 o más años: 3.2%
Educación	Sin estudios: 1.1%; estudios primarios: 1.1%; estudios secundarios: 4.3%; bachillerato: 1.1%; formación profesional: 19.4%; diplomatura/licenciatura: 48.4%; posgrado: 24.6%
Años de trabajo en la empresa	Menos a 1 año: 8.6%; de 1-3 años: 17.2%; de 4-7 años: 21.5%; de 8-10 años: 10.8%; más de 10 años: 41.9%
Cargo en la empresa	Gerente: 31.2%; director: 4.3%; responsable de calidad: 4.3%; responsable de producción: 2.2%; administrativo: 33.4%; enólogo: 7.5%; responsable de exportación: 17.1%
D.O.	Ribera: 79.8%; Rueda: 2.9%; Rioja: 7.7%; Toro: 3.8%; La Mancha: 1%; León: 1.9%; Uruñea: 1.5%; Jaraba: 1.4%

Fuente: elaboración propia.

Análisis de datos y estimación del modelo de medida

En lo que sigue, se describen las etapas de la metodología empleada que nos permite obtener un modelo de medida válido y un modelo estructural para el contraste de las hipótesis propuestas (Jarvis, MacKenzie y Podsakoff, 2003). La validación de las escalas de medida incluye el análisis preliminar de los datos. Una vez comprobada la normalidad univariante y la unidimensionalidad de las variables, se procedió a analizar la fiabilidad y validez de las escalas de medida con la técnica Partial Least Squares (PLS-SEM método

² El estudio completo comenzó a estructurarse y definirse en noviembre de 2022 y fue finalizado el mismo mes de 2023.

de modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales). En concreto, se utilizó el software SmartPLS⁴ (Hair et al., 2021).

Los coeficientes alfa de Cronbach ($\alpha > 0.7$) (Dijkstra y Henseler, 2015) y fiabilidad compuesta (FC > 0.7) corroboraron la fiabilidad y consistencia interna de las escalas (Bagozzi y Yi 1988). Se considera, también, el nivel más estricto propuesto por Nunnally (1978), que establece que es deseable que superen el valor de 0.8. Así, se determina que los constructos reflectivos presentan una fiabilidad compuesta elevada, ya que superan dicho valor. En la Tabla 3, se informa de los valores obtenidos de las cargas y del valor *t* de las variables de tipo reflectivo.

Tabla 3
 Modelo de medida. Variables reflectivas

Constructos	Ítems	Cargas	Valor-t	AVE	FC	α
Éxito del proceso de internacionalización	Porcentaje que representan las ventas al extranjero con referencia a las ventas totales	1.000	n.d	n.d	n.d	n.d
	Diagnosticar las necesidades de capacitación y educación del personal	0.933	6.480			
	Mejorar la base de conocimientos y habilidades de la empresa	0.929	6.395			
Capacidad de aprendizaje y adaptación	Aprender conocimientos nuevos y relevantes para llevar a cabo las actividades comerciales de la firma	0.943	6.969	0.804	0.953	0.941
	Analizar las actividades fallidas de la empresa	0.891	6.292			
	Comunicar las lecciones aprendidas de las experiencias pasadas de la empresa a toda la empresa	0.777	4.791			
Recursos económicos disponibles para marketing	Cantidad disponible para invertir	1.000	n.d	n.d	n.d	n.d
	El índice de conversión (visitan y luego compran) de clientes extranjeros en línea es mayor que el índice de conversión de clientes de su mercado local	0.694	2.977	0.764	0.905	0.848

	Las ventas a clientes extranjeros en línea son mayores que las ventas a clientes de su mercado local	0.939	6.523			
	La tasa de recompra de clientes extranjeros en línea es mayor que la tasa de recompra de clientes de su mercado local	0.964	28.688			
	La empresa tiene conocimientos necesarios para identificar y analizar mercados extranjeros	0.970	12.175			
	La empresa tiene conocimientos suficientes para identificar oportunidades del mercado internacional	0.973	12.545	0.943	0.971	0.940
Conocimiento del mercado internacional	La empresa tiene conocimientos suficientes para identificar a potenciales clientes extranjeros	Eliminado				

Fuente: elaboración propia. N.d.; no disponible.

La validez convergente se corroboró al observar que la cantidad de varianza extraída promedio superaba el 0.5 (Bagozzi y Yi, 1988). Según el criterio de Fornell-Larcker (Fornell y Larcker, 1981), la validez discriminante de todos los constructos se confirmó, porque el AVE para cada constructo es mayor que sus correlaciones al cuadrado con cualquier otro constructo (no es aplicable para el constructo formativo) (Tabla 4).

Tabla 4
 Matriz de correlaciones entre las variables latentes

	1	2	3	4	5
1: Éxito del proceso de internacionalización	1.000				
2: Capacidad de aprendizaje y adaptación	-0.158	0.897			
3: Recursos económicos disponibles para marketing	-0.046	0.222	1.000		
4: Internacionalización digital	0.219	-0.072	-0.127	0.874	
5: Conocimiento del mercado internacional	0.138	0.482	0.322	-0.118	0.971

Fuente: elaboración propia.

Para la variable latente formativa (orientación internacional del CEO) se han tenido que eliminar dos ítems debido a tener pesos no significativos y/o cargas menores a 0.5. Además, se cumple la condición necesaria de no presentar problemas de multicolinealidad. En la Tabla 5, se puede observar cómo los indicadores de tipo formativo presentan un FIV inferior a 3.3 en todos los casos.

Tabla 5
 Pesos y test de multicolinealidad en los constructos formativos

Ítems del constructo formativo	Pesos	Multicolinealidad (FIV)
La gerencia tiende a ver el mundo como el mercado de la empresa	-0.089	2.209
La internacionalización empresarial es la única forma de alcanzar los objetivos de crecimiento	0.715	1.655
La cultura organizacional prevaleciente, con un sistema de valores colectivos, conduce a la exploración activa de las oportunidades comerciales en el extranjero	0.085	1.495
La gerencia tiene experiencia en negocios internacionales	0.536	1.524
La gerencia comunica continuamente su misión de tener éxito en los mercados internacionales a los empleados de la empresa	Eliminados	
La gerencia invierte en recursos humanos y en otros recursos para lograr su objetivo en los mercados internacionales		

Fuente: elaboración propia.

Una vez descritas las variables y su medición, se procederá a determinar la influencia de las variables independientes en el constructo dependiente del modelo. El valor de R^2 es 0.289; lo que indica que el modelo presenta un adecuado poder predictivo (Falk y Miller, 1992). Por otra parte, se aplicó la técnica no paramétrica bootstrapping de 1 cola (pues las hipótesis venían definidas con dirección y sentido) para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. La Tabla 6 muestra la estimación del modelo propuesto.

Tabla 6
 Estimación del modelo global

	Coefficiente β (t-valor)
Capacidad de aprendizaje y adaptación -> Éxito del proceso de internacionalización (EPI) (H ₁)	-0.274 (2.040)
Orientación internacional del CEO -> (EPI) (H ₂)	0.460 (4.575)
Recursos económicos disponibles para marketing -> (EPI) (H ₃)	-0.144 (1.498)
Internacionalización digital -> (EPI) (H ₄)	0.265 (2.755)
Conocimiento del mercado internacional -> (EPI) (H ₅)	0.126 (1.263)

Fuente: elaboración propia.

Nota: en negrita, las relaciones significativas al 95% de confianza.

La hipótesis H₁ no se puede aceptar, a la luz de los resultados obtenidos, al tener signo negativo y contrario al propuesto, pese a ser significativa al 95% (β :-0.274; $p < 0.05$). La hipótesis propuesta H₂ queda corroborada, afirmando que, la orientación internacional del CEO influye, de manera positiva, en el éxito del proceso de internacionalización (β :0.460; $p < 0.05$). En contra de lo esperado, la hipótesis H₃ se rechaza al no influir significativamente en la variable dependiente (β : - 0.144; $p > 0.05$). Sin embargo, la hipótesis H₄ se acepta, lo que confirma la relación positiva de la internacionalización digital con el éxito de dicho proceso (β :0.265; $p < 0.05$). En último lugar, la hipótesis H₅ debe ser descartada porque, aunque se puede apreciar una relación directa y positiva, esta influencia no es lo suficientemente significativa para que pueda ser aceptada (β :0.126; $p > 0.05$). Los resultados muestran que los constructos: orientación internacional del CEO e internacionalización digital tienen un mayor impacto positivo en la variable éxito del proceso de internacionalización, con valores de tamaño del efecto (valor F) de 0.225 y 0.094, respectivamente.

Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

El proceso de internacionalización de la empresa es un fenómeno común y complejo dentro de una sociedad globalizada, que se ha visto determinado por distintos factores a lo largo de la historia. A través de este análisis, se pretende comprender mejor las principales variables que inciden en el proceso y valorar por qué unas empresas acceden a mercados exteriores de forma victoriosa y otras no consiguen que este proceso se lleve a cabo de una manera satisfactoria.

A continuación, presentamos algunas reflexiones finales sobre la salida al exterior de las empresas bodegueras en España y el papel que juegan variables internas sobre las que la empresa tiene posibilidad de acción. Partiendo de nuestra revisión de la literatura acerca de los efectos de estas cinco variables estudiadas y su estudio empírico, observamos la importancia y valor que desempeña la orientación internacional del CEO y la necesidad de disponer de esa internacionalización digital como factores cruciales en el desarrollo exitoso de mercados internacionales. Si bien, Vissak, Francioni y Musso (2017) apuntan a las relaciones en los mercados nacionales de empresas con características similares a las analizadas, como claves en el proceso de salida a mercados exteriores, así como la existencia de planes estratégicos a largo plazo.

Por su parte, Olmos (2011), señala que existe un vínculo positivo y significativo entre las actividades de marketing de una empresa bodeguera y su nivel de internacionalización; lo que podría ser equiparable en cierta medida, a la variable analizada en nuestro trabajo llamada: “recursos económicos disponibles para marketing”.

Frente a las discusiones sobre la importancia de las variables internas, argumentamos que los estudios comparados tienen el potencial para contribuir a la comprensión teórica y práctica de los resultados obtenidos, asumiendo una relación entre lo conceptual y lo empírico. En este sentido y con estas condiciones, sería interesante barajar características de los mercados internacionales y determinar si las variables son generalizables para otras empresas, por ejemplo, de mayor tamaño y pertenecientes a otros sectores, donde se consideren categorías, regiones y tipos de empresas y, analizar si las conclusiones serían las mismas a las apuntadas en el presente trabajo de investigación. Siguiendo este argumento, la comparativa entre bodegas con D.O. versus bodegas sin D.O. pudiera ser determinante en los resultados considerando la D.O. un factor relevante a tener en cuenta.

En consecuencia, se considera que se ha cumplido el objetivo marcado en este trabajo, que era determinar las variables controlables por la empresa que debe de poseer ésta para poder internacionalizarse con éxito; así, se deliberó y concluyó que, tanto la orientación internacional del CEO, como la internacionalización digital son claves para conseguir el éxito del proceso de internacionalización; estas dos variables tienen un peso importante en el proceso, por lo que deben ser consideradas por las empresas bodegueras en España. Así, se espera que sea de utilidad el presente estudio para los empresarios exportadores, dado que permite centrar esfuerzos en variables concretas que son controlables por la propia empresa, si lo que desean es abordar con éxito el mercado internacional.

En cuanto a los resultados obtenidos, en primer lugar, se puede enfatizar que existe una relación positiva entre la orientación internacional del CEO y el éxito del proceso de internacionalización; lo que coincide con estudios previos como los de: Baker et al. (2005); Dimitratos y Jones (2005); Knight (2001); Kuivalainen et al. (2004) y Mtigwe (2006). Dichos autores señalan que los factores asociados al liderazgo, como es poseer un CEO con orientación internacional, afectan al desempeño exportador de la empresa. Siguiendo este argumento, y teniendo en cuenta el contexto que nos ocupa, Segura (2020) apunta que el perfil del CEO y, más específicamente, la conducta emprendedora del mismo, podría considerarse como la capacidad base o esencial para que el proceso de internacionalización sea exitoso.

En segundo lugar, una implementación y aplicación de procesos de internacionalización digital incide en el éxito de internacionalización de las empresas bodegueras. Así, los resultados de este trabajo de investigación coinciden con los de Chen et al. (2021) y Neubert (2018), al demostrar la importancia y el peso que tiene esta vía de comercialización digital para conseguir un aumento de las ventas en los mercados internacionales. De hecho, podría ser uno de los primeros eslabones para establecer conexión con el cliente en el exterior.

En tercer lugar, no hemos encontrado soporte a la relación entre conocimiento del mercado internacional y éxito del proceso de internacionalización, lo cual puede ser debido a que el mero conocimiento del mercado no sea bastante para conseguir triunfar en los mercados exteriores y sea una

condición necesaria, pero no suficiente, en la que habría que seguir indagando en futuros trabajos (Knight y Cavusgil, 2005). Además, habría que tener en cuenta, en el futuro, otros factores que parecen interactuar con el conocimiento del mercado, como son el entorno empresarial, determinado por la localización geográfica, tal y como apuntan Escandón-Bardosa y Hurtado-Ayala (2014).

En cuarto lugar, se aprecia, de acuerdo a los resultados, una influencia significativa pero negativa de la variable capacidad de aprendizaje y adaptación en el éxito del proceso de internacionalización. Para explicar este resultado, recurrimos a Grant (1991) que considera que la empresa ha de conocer que las capacidades desarrolladas al exportar en un mercado no le garantizan abordar con éxito otro mercado. Así, el proceso de globalización implicaría el desarrollo de competencias y aprendizajes específicos y *ad hoc* a cada mercado. Así, Alegre y Dávila (2021) profundizan en la capacidad de adaptación de las mipymes, subrayando que, tanto la capacidad de adaptación de la marca, como la diferenciación de producto, son limitadores que influyen negativamente en la competitividad de la empresa exportadora.

En quinto lugar, la ausencia de influencia significativa de la variable recursos económicos disponibles para marketing sobre el éxito en el mencionado proceso, puede ser debida a que sea una condición necesaria, pero no suficiente para conseguir el éxito deseado en el exterior (Duarte, 2015). Este autor incide en que la demanda efectiva en un mercado es condición necesaria para invertir en dicho mercado, pero no asegura la rentabilidad de la empresa en el mismo.

Se recomienda, por tanto, a las empresas con intención de internacionalizarse, consideren que la orientación internacional del CEO es determinante en el proceso de internacionalización. Los resultados arrojan que el desempeño del CEO dentro de la empresa hacia mercados internacionales vendrá determinado por su orientación internacional y, esto, determinará el éxito fuera de nuestras fronteras; la importancia de la capacidad de tener esta orientación es clave para conseguir aumentar las ventas internacionalmente. Este embajador de la marca de la bodega y de la D.O. ha de conocer el idioma internacional de los negocios (inglés), dominar el territorio extranjero sin tener impedimento alguno de traspasar fronteras, dar a conocer su producto viendo el mundo como el mercado de la empresa, para, de esta manera, poder acercarse a sus posibles clientes potenciales.

Evidentemente, como en todo trabajo de investigación, existen una serie de limitaciones. Primeramente, se trata de un estudio trasversal realizado en el contexto de las comunidades autónomas de Castilla y León, Castilla La Mancha y La Rioja, pudiendo condicionar la generalización de los resultados. En segundo lugar, dado que se ha trabajado con empresas pertenecientes a distintas D.O. pudieran verse los resultados supeditados a esta premisa. Productos como el vino con D.O. aportan a los consumidores la confianza de garantía, no sólo respecto del origen del producto, sino de la materia prima y proceso de elaboración del mismo.

Al margen de lo dicho, el hecho de haber sido medidos dos constructos (éxito del proceso de internacionalización y recursos económicos disponibles para marketing) con escalas mono-ítem, podría condicionar y limitar los resultados. Finalmente, el que no se haya podido disponer de una muestra de mayor tamaño, que permita reducir la incidencia del error muestral cometido. En nuestro descargo, podemos apuntar que la tasa de respuesta de encuestas a directivos o empresas suele ser inferior a la de consumidores, como indica Ríos (2018). Además, la mayor parte de la literatura atribuye a la encuesta por Internet una tasa de respuesta inferior a la lograda por la encuesta por correo postal (Converse et al., 2008). En cualquier caso, las limitaciones apuntadas suponen puntos de partida para futuras investigaciones.

Así, sería conveniente estudiar variables pertenecientes a los mercados de destino, como pueden ser el crecimiento económico del país, el atractivo del mercado y las barreras a la exportación que pudieran existir. También, sería recomendable extender el estudio al sector agroalimentario español por su importancia socio económica, aportación al PIB de la economía española y valor estratégico a nivel internacional como, por ejemplo, aquellos sectores dedicados a la transformación y comercialización de materia prima ganadera o agrícola.

Además, permite abrir nuevos campos de investigación sobre el fenómeno del éxito en el proceso de internacionalización, incursionando en las características del CEO como principal determinante del mismo, seguido de la internacionalización digital, investigando los medios para que ambos factores sean aprovechados y tomados en cuenta con el fin de generar valor y crecimiento dentro de la empresa.

Agradecimiento

A la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León (ORDEN EDU/1494/2024).

Referencias

- Ailawadi, K.L. y Farris, P.W. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93 (1), 120-135.
- Agyapong, A., Ellis, F. y Domeher, D. (2016). Competitive strategy and performance of family businesses. Moderating effect of managerial and innovative capabilities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 28, (6).
- Andersen, O. (1993). On the internationalisation process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies* (2), 209-231.

- Alegre Pilco, E. A. y Dávila Ramírez, J. L. (2021). Principales componentes que limitan la competitividad de las MiPymes exportadoras de la región Lima de la partida 6209.20. 0000 en su etapa de internacionalización hacia el mercado de Estados Unidos, en el periodo 2016–2020.
- Arora, N., Prashar, S., Tata, S. V., y Parsad, C. (2021). Measuring personality congruency effects on consumer brand intentions in celebrity-endorsed brands. *Journal of Consumer Marketing*, 38(3), 251-261.
- Ávila, J (2018). Educación superior, internacionalización e integración en América Latina y el Caribe. Balance regional y prospectiva. Coordinado por Jocelyne Gacel-Ávila. Caracas: UNESCO – IESALC y Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba. Disponible en la página electrónica de UNESCO-IESALC (<http://www.iesalc.unesco.org.ve/>) y en la de la editorial de la UNC (www.editorial.unc.edu.ar).
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988). Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 272-277.
- Baker, T., Gedajlovic, E. y Lubatkin, M. (2005). A framework for comparing entrepreneurship processes across nations. *Journal International Business*, 36, 492–504.
- Bartlett, C.A., y Ghoshal, S. (1989). *Management across borders*. Harvard Business School Press, Boston.
- Beamish, P. W. (1990). The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda. *Research in Global Strategic Management. International Business research for the twenty first century: Canada's new research Agenda*.
- Belso, J. A. (2003). Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Valenciana: modelo gradual versus acelerado. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 8, 191-209.
- Buckley, P. y M., Casson (1999). A theory of internacional operations. En: Chertman, J. y J., Leontiades. *European Research in International Business*. Ámsterdam: North Holland.
- Cabrera, K. y Olivares, A. (2012). Family firms' resources and the timing of the export development process *Atlantic Review of Economics*, 1(1), 25 págs.
- Calderón, H., Fayos, T. y Frasquet, M. (2019). The transition of small Spanish wineries toward multi-channel distribution. The role of ambidexterity. *International Journal of Wine Business Research*, 32 (1), 2020, 139-158. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-12-2018-0071>.
- Calof, J. L. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 60.
- Canals, J. (1994). *La internalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cancino, C. y Bonilla, C. (2009). Los factores claves de una rápida internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Chile. Consultado: 12 de agosto, 2009, de:

<http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/los-factores-claves-de-una-rapida-internacionalizacion-de-las-pequenas-y-medianas->

- Cardoso-Vargas (2018). ¿A dónde exportan las firmas, por qué eligen ese mercado, quiénes venden más y cuántas comercian? Un análisis con firmas manufactureras localizadas en México. *El trimestre econ* 85 (339). Versión On-line ISSN 2448-718X versión impresa ISSN 0041-3011. <https://doi.org/10.20430/ete.v85i339.399>.
- Carpenter, M. A., Sanders, W. G. y Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context. The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 493–511.
- Castell, M. (2000). Globalización, sociedad y política en la era de la información. *Bitácora urbano-territorial*, 4(1), 42-53.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of business Research*, 12(2), 195-208.
- Cavusgil, S.T. (1980). On the internationalization process of the firm. *European Research*. Noviembre.
- Chang, H. H., y Liu, Y. M. (2009). The impact of brand equity on brand preference and purchase intentions in the service industries. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1687-1706.
- Chaston, I., Badger, B., Sadler-Smith, E. (2001). Organizational learning. an empirical assessment of process in small UK manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* 39, 139–151.
- Chen, Y., Visnjic, I., Parida, V. y Zhang, Z. (2021). On the road to digital servitization – the (dis) continuous interplay between business model and digital technology. *International Journal of Operations and Production Management*, Emerald Publishing, 41 (5), 694-722.
- Claver Cortés, E., Quer Ramón, D. y Molina Azorín, J.F. (2001). La adaptación de la empresa a las presiones competitivas en el ámbito internacional. Una aportación empírica. *Economía industrial*, 333, 57-74.
- Claver Cortés, E. y Quer Ramón, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa. Propuesta de un marco teórico integrador. *ICE, Revista De Economía*, 1(794), Recuperado a partir de <https://revistasice.com/index.php/ICE/article/view/250>.
- Consejo Regulador Rioja Wine Academy (2023). Rioja ratifica su liderazgo con reconocimientos sobresalientes en los certámenes internacionales. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de: <https://riojawine.com/noticias/rioja-refuerzo-su-posicion-de-mercado-en-espana-y-crecio-en-paises-clave-en-2022/>.
- Converse, P., Wolfe, E., Huang, X. y Oswald, F. (2008). Response Rates for Mixed-Mode Surveys Using Mail and E-mail/We. *American Journal of Evaluation*, 29, 99-107.

- Dagnino, G. B., y Resciniti, R. (2021). Introduction to the Special Issue: “The age of digital internationalization Strategic capabilities, cultural distance and customer value”. *Journal of Management and Governance*, 25, 967-981.
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., y Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3-21.
- Dib, L. A., Rocha, A., y Silva, J.F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon. Examining firm, network and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 233–253.
- Dijkstra, T. K. y Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*, 81, 10-23.
- Dimitratos, P. y Jones, M. (2005). Future directions for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 14, 119–128.
- Duarte, Y. y Bressan, A. (2016). A resource-based view of the firm and micro and small italian wine firms. *International Journal of Wine Business Research*, 28. <https://doi.org/10.1108/ijwbr-12-2015-0051>.
- Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479–501.
- Escandón-Bardosa, D. y Hurtado-Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 172-183. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.006>.
- Escandón-Bardosa, D. y Hurtado-Ayala, A. (2020). Effects of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Global Business and Economics Review*, 22(3), 249-269.
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992). *A premier for soft modeling*, Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- Fernández-Alles, M., Hernández-Roque, D. y Villanueva-Flores, M. (2022). The impact of human, social, and psychological capital on academic spin-off internationalization. *Journal of International Entrepreneurship* 20, 433–473. <https://doi.org/10.1007/s10843-022-00311-4>.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10, 25-49.
- Fong, C.M., Ho, H.L., Weng, L.C., y Yang, K.P. (2007). The intersubsidiary competition in MNE. Evidence from the greater china region. *Canadian Journal of Administrative Science*, 24(1), 45–57.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257–277.
- García-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., Verdu-Jover, A.J. (2006). Organisational learning categories. Their influence on organizational performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 3, 518–536.
- García-Sordo, J. B. (2007). *Marketing Internacional*. México D.F.: McGraw Hill.
- García Bernabeu, AM. y Mayor Vitoria, F. (2019). Claves para la internacionalización de la empresa. Editorial Universitat Politècnica de València. <http://hdl.handle.net/10251/131034>.
- Goldman, S. y Van Herk, H. (2020). Strategic orientations and digital marketing tactics in cross-border e-commerce. Comparing developed and emerging markets. *International Small Business Journal*, 39(4) 350–371. <https://doi.org/10.1177/0266242620962658>.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy. California. *Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gupta, S., Malhotra, N.K., Czinkota, M. y Foroundi, P. (2016). Marketing innovation. A consequence of competitiveness. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., y Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R. A workbook*. Springer.
- Horta, R. (2012). Determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas. Uruguay: Publicaciones Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay.
- Hultman, M., Iveson, A. y Oghazi, P. (2021). The information paradox in internationalization. can ignorance ever be bliss? Evidence from emerging market sme managers. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.043>.
- Iborra Juan, M., Dasi, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas (2da ed.)*. Madrid, Paraninfo.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., y Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited. From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

- Johanson, J., y 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(Spring/Summer), 23–32.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm- Four swedish cases. *Journal of Management Studies* 12(3),249-341. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>.
- Kabore, S.E., Sane, S. y Abo, P. (2021), Transformational leadership and success of international development projects (ID projects). Moderating role of the project team size. *Leadership & Organization Development Journal*,42(4),517-530. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0236>.
- Kannan, P.K. y Li, A. (2017). Digital marketing. A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.
- Knight, G.A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SE. *Journal of international Management*, 7(3), 155-171.
- Knight, G.A. (1997). Emerging paradigms for international marketing. The born global firm (Doctoral dissertation). Ann Arbor, USA. Michigan State University.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2005). Ataxonomy of born global firms. *Management International Review*, 45, 15–35.
- Kolagar, M., Reim, W., Parida, V. y Sjödin, D. (2021). 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>.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K. y Cadogan, J. W. (2004): The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: Are knowledge-based firms different? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 35-50.
- Li, L., Li, D. y Dalgic, T. (2004). Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Towards a hybrid model of experimental learning and planning. *Management International Review*, 44(1).
- Liu, F., Murphy, J., Li, J. y Liu X (2006). English and Chinese? The role of Consumer Ethnocentrism and Country of Origin in Chinese Attitudes towards Story Signs. *Australian Marketing Journal*, 14(2), 5-16.
- Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.

- Machado, M.A., Nique, W.M. y Fehse, F.B. (2016). International orientation and export commitment in fast small and medium size firms internationalization. Scales validation and implications for the Brazilian case. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(3), 255-265.
- Martínez, J. A. B. (2003). Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Valenciana: modelo gradual versus acelerado. *Revista valenciana de economía y hacienda*, 8, 191-209.
- Marzo-Navarro, M. y Pedraja-Iglesias, M. (2021). Use of a winery's website for wine tourism development. Rioja region. *International Journal of Wine Business Research*. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-03-2020-0008>.
- Matthews, J. A. y Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies*. <https://doi:10.1057/palgrave.jibs.8400271>.
- Melén, S., Nordman, E., Toldstoy, D. y Özbek, N (2019). It's a new game out there. e-commerce in internationalising retail SMEs. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2018-0107>.
- Meldona, M., Sudarmiatin, S., y Bidin, R. (2022). SMEs' Internationalization Strategy in Export Creative Industry. Case Study from Kendang Djembe Creators at Blitar, East Java, Indonesia. *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 3(2), 1067-1079. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i2.363>.
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., y Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures. A cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), 287-321.
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal International Entrepreneurship* 4, 5-25.
- Neubert, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. *Recuperado de* https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Neubert_TIMReview_May2018.pdf.
- Nicotra, M., Romano, M. y Del Giudice, M. (2014). The evolution dynamic of a cluster knowledge network: The role of firms' absorptive capacity. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(1), 70-93. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-012-0140-5>.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. Editorial McGraw-Hill, New York.
- O' Cass, A. y Sok, P. (2012). Examining the role of within and between functional area resource-capability complementarity in achieving customer and product-based performances outcomes. *Journal of Strategic Marketing* 20, 345-363.

- Olmos, M. F. (2011). The determinants of internationalization: evidence from the wine industry. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33(3), 384-401.
- Palacio, S. D. C., Estrada, L. J. V., y Gómez, B. E. M. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 271-280.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janés, Barcelona.
- Prieto, I., y Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance. Empirical evidence from Spain. *Management Learning* 37, 499–522.
- Ramón-Lorens, M.C., García-Meca, E. y Duréndez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786-799.
- Reid, S. (1981). The decision market and exporter entry and expansion. *Journal of International Business*, 12 (2).
- Rialp, A., Rialp, J., y Knight, G. (2005). The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born globals. What do we know after a decade (1993–2002) of scientific enquiry? *International Business Review*, 14(2), 147.
- Romero-Borre, J., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R. y Hernández-Chacín, A. (2022). Internacionalización de la empresa familiar: un modelo prospectivo. *Información Tecnológica*, 33(1), 131-144. <http://doi.org/10.4067/s0718-07642022000100131>.
- Roostika, R. (2019). SMEs Craft Industry Application of Resource Based View. Capabilities Role of SMEs Performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8, Supplementary Issue 4.
- Rovelli, P., Benedetti, C., Fronzetti Colladon, A., y de Massis, A. (2022). As long as you talk about me. The importance of family firm brands and the contingent role of family-firm identity. *Journal of Business Research*, 139,692–700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.075>.
- Santos, L.M. (2014). Factores de en la internacionalización de las empresas del mueble en Andalucía, Tesis Doctoral, Córdoba, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Schu, M., Morschett, D., y Swoboda, B. (2016). Internationalization speed of online retailers. A resource-based perspective on the influence factors. *Management International Review*, 56(5), 733–757.
- Serrano, J., y Myro, R. (2019). Management, productivity and firm heterogeneity in international trade. *Applied Economic Analysis*, 28(82), 1-18.
- Sierra, J. H. (2003). La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas. *Cuadernos de Administración*, 16(26),99-128. [Consultado: 1 de Noviembre de 2023]. ISSN: 0120-3592. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502606>.

- Sok, P. O' Cass A. y Sok, K.M. (2013). Achieving superior SME performance. Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal*, 21, 161-167. <http://doi.org/10.1016/j.ausmj.2013.04.001>.
- Sok, P. y O' Cass, A. (2011). Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource-capability complementarity. *Industrial Marketing Management*, 40, 1285–1293.
- Stocker, F., Abib, G., Santos Jhuniór, R. D. O., y Irigaray, H. A. R. (2021). Brazilian craft breweries and internationalization in the born global perspective. *Revista de Gestão*, 28(2), 163-178.
- Tassara, C. (2012). Relaciones internacionales y cooperación al desarrollo. En: Jairo Agudelo Taborda (Editor). *Debates sobre cooperación internacional para el desarrollo (15-81)*. Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo (ELACID). Cartagena y Bogotá.
- The Wine Advocate. (2023). Las mejores revistas internacionales sobre el mundo del vino. Consultado: 29 de septiembre de 2023, de: <https://www.bodegasprotos.com/es/blog/las-mejores-revistas-internacionales-sobre-el-mundo-del-vino/>.
- Tostoy, D., Rovira, E. y Vu, U. (2021). The indirect effect of online marketing capabilities on the international performance of e-commerce. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101946>.
- Vahlne, J. y Nordström, K. (1993). The internationalisation process: impact of competition and experience. *International Trade Journal*, 7(5): 529-548.
- Villarreal, O. (2005). Un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa en un entorno global, *Simultaneidad Decisional y Multifocalidad Empresarial*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.
- Villanueva-Flores, M., Hernández-Roque, D., Fernández-Alles, M. y Díaz-Fernández, M. (2023). The international orientation of academic entrepreneurship. the role of relational, human and psychological capital. *Journal of Intellectual Capital*, 24 (3), 683-709. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2021-0157>.
- Vissak, T., Francioni, B., y Musso, F. (2017). The role of network relationships in small wineries' internationalization: A case study from Marche, Italy. *International Journal of Wine Business Research*, 29(1), 37-57.
- Zander, I., McDougall-Covin, P., y L Rose, E. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, 46, 27-35.