

## Resumen

El fenómeno de la globalización, apoyado por el desarrollo tecnológico y constantes procesos de integración al mundo de multitud de países, ha generando un entorno económico y empresarial más complejo que lleva a considerar la internacionalización como una estrategia factible. Se presenta una reseña de la literatura especializada y comentarios referidos a la necesidad de amplificar los esfuerzos en el estudio de las experiencias de internacionalización en América Latina y el Caribe.

## Palabras clave

Internacionalización, Integración, América Latina y el Caribe.

## Abstract

The globalization phenomenon together with the technological development and the permanent integration process of a multitude of countries, have generated a more complex management environment where the internationalization is a feasible strategy. We present a review of the literature and some comments about the need to amplify the efforts in the study of the internalization process of the firm in Latin America and the Caribbean.

## Key words

Internacionalización, Integración, América Latina y el Caribe.

## Introducción

El creciente fenómeno de la globalización, apoyado por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y por los constantes procesos de apertura e integración en multitud de países, está generando un entorno económico y empresarial más complejo. Este fenómeno influyente significativamente en la gestión empresarial dado que produce nuevas variables de gestión. Una reflexión sobre las estrategias a desarrollar por las empresas en este contexto mundial lleva a considerar la internacionalización como una estrategia factible.

Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch & Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999). A continuación se presenta una breve reseña de la literatura especializada agrupándola en función de sus objetivos.

La literatura puede dividirse en tres grandes bloques. El primer bloque se encuentra constituido por los estudios teóricos y de encuadre metodológico sobre la internacionalización empresarial, el segundo bloque corresponde a los estudios realizados sobre aplicaciones prácticas de la internacionalización empresarial en los países asiáticos, y el tercer bloque lo constituyen los estudios empíricos vinculados a la internacionalización en el resto del mundo. Estos dos últimos son de desarrollo más reciente y comparten una impronta más cercana a la ciencia económica. A continuación se presenta una sinopsis de esta literatura y sus principales autores en dos secciones: la siguiente se concentra en la literatura teórica y la última en las aplicaciones realizadas a partir de tales desarrollos.

## Literatura teórica y encuadre metodológico

Respecto del primer bloque de la literatura, se refiere a la década del '80 del siglo XX como el comienzo de la internacionalización de empresas en concordancia con el creciente proceso de globalización. Es Levitt (1983) quien utiliza el término globalización por primera vez para referirse a la expansión de la producción fuera de las fronteras nacionales. Más tarde, fue utilizado y redefinido por otros autores e instituciones como Porter (1991), Ohmae (1991), el FMI (1997), De la Dehsa (2000), entre otros.

Sin importar cuál sea el término utilizado para conceptualizarla, la globalización es un fenómeno que ha revolucionado la realidad empresarial generando la necesidad de adaptación continua a un contexto dinámico competitivo. El aprovechamiento de las ventajas potenciales de la empresa y la generación de nuevas estrategias hacen que aparezca la internacionalización de la empresa dentro de las más relevantes.

El concepto de internacionalización empresarial, al igual que el de globalización, posee diferentes definiciones (Welch & Loustrinen, 1988; Rialp, 1999; Root, 1994; entre otros). Una de las acepciones modernas del término corresponde a Villarreal Larringa (2005), quien la define como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. De este modo, la internacionalización empresarial puede desembocar en el fenómeno de la multinacionalización. Luego de un análisis de las acepciones de Permultter (1969), Jarvillo y Martínez (1991), Guisado Tato (2003) y Pla y León (2004), entre otros, Villarreal Larringa la define como aquella que comprende entidades con recursos propios en más de un país en los que generalmente a través de la inversión directa, localiza personas y/o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor.

La decisión tomada por las empresas de internacionalizarse puede ser consecuencia de diversos factores como la necesidad de superar la madurez del mercado doméstico, la posibilidad de aprovechar el crecimiento de la demanda exterior, la reducción de costos de fletes o mano de obra, la expansión de la empresa obteniendo un carácter internacional u otros tantos factores que influye en las empresas y que su modificación permite a la misma adaptarse al entorno actual de la globalización. Por lo tanto, la decisión de carácter estratégico exige la consideración por parte de su dirección de una serie de cuestiones que contribuyen a que el país elegido, la forma de entrada, la forma de competir, la organización interna, entre otros sean los más adecuados posibles (Cortés & Ramón, 2001).

Existen diversos enfoques teóricos que tratan de explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou & Katsikeas, 1996; Mc Dougall, Shane & Oviatt, 1994; Leonidou, 1995a; O'Farrell & Wood, 1998). Según Trujillo Dávila et al.

(2006) los mismos pueden analizarse de acuerdo a cuatro perspectivas. La primera, desde un análisis económico, consideraría a los enfoques de la internacionalización de empresas cuyos fundamentos se encuentran en los costos y las ventajas económicas de la misma (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988a, 1988b, 1992a). La segunda, perspectiva dirigida a los procesos, engloba los enfoques que consideran la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Vahlne, 1977; 1990; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998; también aquí Vernon, 1966). La tercera perspectiva es la conocida como la Teoría de Redes, donde se analizan las ideas contemporáneas que centran el proceso en el desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas (Mitchell, 1969; Rogers & Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weiman, 1989). La última perspectiva es la que aborda el fenómeno *born global* y engloba a la literatura referida a la creación de empresas con un enfoque global o las empresas internacionalizadas antes de sus dos años de creación (Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992; Knigth y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; Fillis, 2000; Mc Dougall, Shane & Oviatt, 1994; Oviatt & Mc Dougall, 1994; 1995; 1997; Pla & Cobos, 2002).

Otra forma de compilar la literatura teórica es la presentada por Araya (2009) quien agrupa los encuadres explicativos en siete grupos doctrinales: la teoría clásica (Ohlin, 1933), la teoría del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966), el modelo de Upsala (Johanson y Wiedersheimpaul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977;1990; Olson & Wiedersheim-Paul, 1978), el Paradigma de Porter (1990), la teoría estratégica (Barlett & Ghoshal, 1987a; 1987b, 1989; Ghoshal, 1987; Hamel & Prahalad, 1985; Doz, 1986), la teoría de la internacionalización (Buckley & Casson, 1976, Buckley, 1988; Hennart, 1982, 1989; Teece, 1986; Rugman, 1981, 1986) y el Paradigma Dunning (Dunning, 1979; 1980; 1981; 1985; 1995; 1997).

## **Aplicaciones empíricas de las teorías sobre internacionalización**

El segundo bloque de la literatura especializada comprende los trabajos que, a partir de 1990, se enfocan en los vínculos comerciales de China, su participación activa en el proceso de integración regional y su rol político, el ascendente rol de India y las relaciones de cooperación y competencia entre Japón y China, que derivan en un sistema integrado

que incluye a la mayoría de los países del sudeste asiático. El cuerpo de literatura teórica procede fundamentalmente de la ciencia económica y estudia el problema de la fragmentación de la producción y su efecto sobre los patrones de comercio. Los textos de Grossman y Helpman (2004), Markusen (2004, 2006), Markusen y Strand (2007) figuran dentro de los más destacados. Entre otras circunstancias, sus desarrollos permiten comprender a la integración vertical como una alternativa de desarrollo de capacidades competitivas que hace posible que las economías relativamente menos desarrolladas se abran al comercio internacional desde una nueva posición, de mayor diversificación en la canasta de exportables, más integrada regionalmente y menos defensiva.

Entre las más recientes aplicaciones empíricas, Child y Rodrigues (2005) analizan los patrones y los motivos de la internacionalización de las empresas chinas; Depperu (2005) analiza cuestiones “abiertas” respecto de la medición de la competitividad a nivel empresa y el desarrollo de un marco conceptual de las dimensiones de la competitividad; Yang et al. (2007) realizan un análisis comparativo entre las firmas japonesas y chinas, y explican las similitudes y diferencias de la internacionalización de las empresas de ambos países; Wang et al. (2004) examinan los impulsores de la internacionalización de las empresas chinas partiendo de estudios empíricos anteriores desarrollados en una perspectiva teórica única, y concluye que las instituciones de origen y la estructura de la industria son los factores más relevantes. Ng y Yeats (2001), Ng (2003) y Dean, Fun y Wang (2007) estudian y cuantifican el proceso de integración vertical en Asia -es decir el proceso por el cual se genera un determinado grado de especialización en una etapa del proceso productivo de un bien en lugar de especializarse en la producción de un bien determinado-.

En cuanto al tercer bloque de la literatura, el cual analiza la internacionalización del resto de los países del mundo, se puede subdividir en dos grandes subgrupos: la internacionalización de los países desarrollados y la internacionalización en los países en vías de desarrollo, con particular interés en los países latinoamericanos.

En el primer subgrupo, los principales focos de atención son el análisis de la internacionalización de los Estados Unidos (Bernard et al., 2010) y la integración regional y las relaciones de cooperación de la mayoría de los países europeos (Wiegandt, 1994; Casillas, 1998; Gilroy, 2001; Akbar, 2003; Rugman & Collison, 2005; Santino, 2007; Altomonte & Rungi, 2008; Linares, 2009; entre otros).

Respecto del segundo subgrupo, existe escasez de estudios empíricos sobre internacionalización en países que están iniciando el proceso o se encuentran en una fase intermedia de industrialización y apertura comercial. Un trabajo pendiente aún es contrastar empíricamente la teoría. En la literatura aplicada reciente se encuentran algunos estudios: Ventura Dias y Durán Lima (2001) comparan las experiencias mexicana y brasileña en el comercio de manufacturas; Fung, Garcia-Herrero y Siu (2008) y Kosacoff y López (2008) comparan la evolución del proceso de internacionalización reciente en Latinoamérica con los experimentados en otras regiones. Bianco, Moldovan y Porta (2008) luego de una síntesis respecto al proceso de internacionalización de la empresa latinoamericana, presentan el estudio del proceso de internacionalización de la empresa brasileña en general, y en el mercado argentino, en particular.

En síntesis, en los últimos treinta años ha surgido un notable interés en los procesos de internacionalización de las firmas, impulsado por un entorno económico en creciente transformación que ha generado dificultades a la administración de las firmas. Consecuentemente, las primeras respuestas académicas surgieron con un enfoque en los negocios y vieron a la internacionalización como una estrategia de dirección de las firmas. Más próximo en el tiempo, el mismo fenómeno ha motivado una literatura desde la ciencia económica, que alude fundamentalmente a las consecuencias que ha tenido el proceso de internacionalización en el desarrollo económico, y es por ello que, por estos días, la internacionalización de las firmas puede ser considerada una estrategia de política económica.

En el caso de Latinoamérica y el Caribe, la complejidad de sus economías en desarrollo y la diversidad de situaciones y experiencias han generado un creciente interés por parte de instituciones de apoyo al desarrollo en multiplicar aquellos esfuerzos para obtener recomendaciones de política correctamente fundamentadas, lo que permite vislumbrar un futuro auspicioso para el estudio de esta problemática y el desarrollo económico de la región.

## Referencias

- Akbar, Y. (2003). *The multinational enterprise, eu enlargement and central europe: the effects of regulatory convergence*. Palgrave Macmillan.
- Alonso, J. & V. Donoso. (1998). Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- Altamonte, C. & Rungi, A (2008). Changing patterns of international integration: Germany and Italy in the countries of EU enlargement. *Papers from Economic and Social Research Institute*, No DYNREG24.
- Bartlett, C. & S. Ghoshal. (1987a). Managing across borders: New organizational responses. *Sloan Management Review*, 28 (4), 7-17.
- \_\_\_\_\_. (1987b). Managing across borders: New strategic responses. *Sloan Management Review*, 28 (5), 45-53.
- \_\_\_\_\_. (1989). *Managing Across Borders*. London: Hutchinson Business Books:
- Bernard, A., Bradford, J., Redding, S. & Schott, P. (2010). Wholesalers and Retailers in U.S. trade. WP15660, *National Bureau of Economic Research*.
- Bianco, C., Moldovan, P. & Porta, F. (2008). La internacionalización de las empresas brasileñas en Argentina. *Colección de Documento de proyecto*. CEPAL.
- Buckley, P. (1985). The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19 (2), 181-193.
- Buckley, P. & Casson, M. (1985). *The economic theory of the enterprise*. Nueva York: Macmillan Academic and Professional.
- Casillas, J. (1998). El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), 91-108.
- Child, J. & S. Rodrigues. (2005). The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension? *Management and Organization Review*, 1 (3), 381-410.
- Cortés, E. & D. Ramón. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa. *ICE Revista de Economía*, (794), 37-60.

- De La Dehesa, G. (2000). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dean, J., Fung, & Wang, Z. (2007). Measuring the Vertical Specialization in Chinese Trade. *USITC Office of Economics Working Paper*, (2007-01-A).
- Depperu, D. & D. Cerrato. (2005). Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures. *Working Paper*, (32).
- Doz, Y. & Prahalad, C. (1991). Managing DMNC's: A search for a new paradigm, *Strategic Management Journal*, (12), 145-164.
- Dunning, J. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: in Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 269-295.
- \_\_\_\_\_. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Londres: Allen & Urwin.
- \_\_\_\_\_. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, (19), 1-31.
- \_\_\_\_\_. (1988a). *Multinationals, technology and competitiveness*. Londres: Unwin Hyman.
- \_\_\_\_\_. (1988b). *Explaining international production*. Londres: Unwin Hyman.
- \_\_\_\_\_. (1992). *Multinational enterprises and the global economy*. Londres: Addison Welsey.
- Fillis, I. (2000). Small Firm Internationalization: An Investigative Survey and Future Research Directions. *Management Decision*, 39 (9), 767-783.
- FMI. (1997). *World economic outlook*. Washington: International Monetary Fund.
- Fung, K., Garcia-Herrero, A. & Siu, A. (2008). Production Sharing in Latin America and East Asia. Documento presentado en el congreso "China and Latin America: Growing Economic Relations and Commonalities in Policy Issues". University of Hong Kong.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, (8), 425-440.
- Gilroy, B. (2001). Globalisation, Multinational Enterprises and European Integration Processes: Some Insights for International Human Resource Management. En Clermont, A., Schmeisser, W. y Krimphove, D. (Comp.) *Strategisches personalmanagement in globalen unternehmen* (25-42). München.



- Grossman, G. & E. Helpman. (2004). Managerial Incentives and the International Organization of Production. *Journal of International Economics*, (63), 237-262.
- Guisado, M. (2003). Estrategia de multinacionalización de la empresa y política de empresa. Madrid: Pirámide.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1985). Do you Really Have a Global Strategy? *Harvard Business Review*, 63 (4), 139-148.
- Hennart, J. (1982). *A theory of multinational enterprise*. Michigan: University of Michigan Press.
- \_\_\_\_\_. (1989). The transaction costs rationale for countertrade. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 5 (1), 127-53.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Cambridge MA: MIT Press.
- Jarillo, J. & Martínez, J. (1991). *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Johanson J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, (8), 23-32.
- \_\_\_\_\_. (1992) “Management of Foreign Market Entry”, *Scandinavian International Business Review*, 1, 3, 9-27.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, (12), 305-323.
- Jolly, V., Alahuhta, M., y Jeannet, J. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, (1), 71-82.
- Knight, G. & Cavusgil, S. (1996). The born-global firm: a challenge to traditional internationalization theory. En Cavusgil, S. & Madsen, T. (Comp.). *Advances in international marketing*, (8), Greenwich, CT: JAI Press.

- Kosacoff, B. y López, A. (2008). América Latina y las Cadenas Globales de Valor: debilidades y potencialidades. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2 (1), 18-32.
- Lee, W. y Brasch, J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy. *Journal of International Business Strategy*, 9 (1), 85-93.
- Leonidou L. & Katsikeas, C. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- Leonidou, L. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.
- Levitt, T. (1983). La globalización de los mercados. *Harvard-Deusto Business Review*, (4), 49-64.
- Linares, E. (2009). *La estrategia de Offshoring en la empresa multinacional europea*. Tesis de doctorado. Universidad de Valencia.
- Madsen, T. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583.
- Markusen J. & Strand, B. (2007). *Trade in Business Services in General Equilibrium*. NBER Working Paper 12816.
- Markusen, J. (2004). *Multinational firms and the theory of international trade*. Cambridge: MIT Press.
- Markusen, J. (2006). Modeling the offshoring of white-collar services: from comparative advantage to the new theories of trade and FDI. En Brainard, S. & Collins, S. (Eds.), *brookings trade forum 2005: offshoring white-collar work* (1-34). Washington: The Brookings Institution.
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish Arts and Crafts sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67-82.
- McDougall, P. & Oviatt, B. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.

- \_\_\_\_\_. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, (43), 902-908.
- McDougall, P., Shane, S. & Oviatt, B. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures - the Limits of Theories from International- Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Mitchell, J. (1969). The concept and use of social networks. En Mitchell, J. (ed.) *Social networks in urban situations: analyses of personal relationships in central african town* (1-50). Manchester: Manchester University Press.
- Ng, F. (2003). Major Trade Trends in Asia-What are the Implications for Regional Cooperation and Growth? *World Bank Policy Research Working Paper*, (3084).
- Ng, F. & Yeats, A. (2001). Production Sharing in East Asia: Who Does What for whom and Why? En Cheng, L. & Kierzkowski, H. (eds.). *Global production and trade in east asia*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- O'Farrell, P., Wood, P. & Zheng, J. (1998). Regional Influences on Foreign Market Development by Business Service Companies: Elements of a Strategic Context Explanation. *Regional Studies*, 32 (1), 31-48.
- Ohlin, B. (1933; 1966). *Interregional and international trade*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ohmae, K. (1991). *El poder de la triada: las nuevas reglas de la competencia mundial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Olson, H. & Wiedersheim-Paul, F. (1978). Factors affecting the pre-exporting behaviour of non-exporting firms. En Ghertman, M. & Leontiades, J. (eds.). *European research in international business* (283-305). Amsterdam: North Holland.
- Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, (1), 9-18.
- Pla, J. & Cobos, A. (2001). La empresa multinacional y el modelo transnacional. *ICADE*, (54), 53-76.
- Pla, J. & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura. *ICE: Revista de Economía*, (781), 117-128.
- Rogers, E. & Kincaid, L. (1981). *Communication networks: toward a new paradigm for research*. New York: The Free Press.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Rugman, A. (1981). *Inside the multinationals. The economics of internal markets*. London: Croom Helm.
- Rugman, A. (1986). New Theories of the Multinational Enterprise: An Assessment of Internalization Theory. *Bulletin of Economic Research*, 38 (2), 101-118.
- Rugman, A. & Collinson, S. (2005). Multinational Enterprises in the New Europe: Are They Really Global? *Working Papers*, (2005-12).
- Santiso, J. (2007). La Internacionalización de las empresas españolas: hitos y retos. *ICE: Revista de Economía*, (839), 89-102.
- Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, (15), 285-305.
- Tichy, N. (1981). Networks in Organization. En Nystrom, P. & Starbuck, W. (eds). *Handbook of organizational design* (225-249). New York: Oxford University Press.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A. & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Ventura, V. & J. Durán. (2001). *Production sharing in Latin American trade: a research note*. International Trade and Integration Division, ECLAC/CEPAL.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), 190-207.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuaderno de Gestión*, 5(2), 55-74.

- Wang, B. (2004). *The internationalization of contemporary industrial structure: effects of globalization*. Peking: Social Science Press.
- Weimann, G. (1989). Social networks and communication. En Asante, M. & Gudykunst, W. (eds.). *Handbook of international and intercultural communication*. Sage: Newbury Park.
- Welch, L. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36-64.
- Wiegandt, M. (1994). Germany International Integration: The Rulings of the German on the Maastricht treaty and the out-of-area deployment of German troops. *American University International Law Review*, (89).
- Yang, X., Jiang, Y., Kang, R., & Ke, Y. (2009). A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 141-162.