

# Las Capacidades en Tecnologías de la Información y las Firmas *Born Globals*

M. Soledad Etchebarne<sup>1</sup>, Valeska V. Geldres<sup>2</sup>, Heidy Rodriguez<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Diego Portales (UDP), M. Rodríguez Sur 253, Santiago, Chile

<sup>2</sup>Universidad de La Frontera (UFRO), Fco. Salazar 01145 Casilla 54-D, Temuco, Chile

<sup>3</sup>Universidad de São Paulo (USP), Av. Prof. Luciano Gualberto 908, São Paulo,- Brasil

setchebarne@udp.cl, vgeldres@ufro.cl,  
heidy@usp.br

**Resumen.** Los negocios internacionales se han incrementado en los últimos años, particularmente el de las pequeñas y medianas empresas, gatillado por la apertura de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En este contexto, ha surgido un nuevo tipo de empresas denominadas *born globals*, las cuales no han pasado por los procesos tradicionales de internacionalización de etapas, y desde su nacimiento ya son internacionales. En este artículo, se describen las teorías que explican este nuevo fenómeno, las principales características de estas nuevas empresas, y su relación con las capacidades en tecnologías de información (TI), que les permite generar ventajas competitivas en los procesos de incursión en los mercados internacionales.

## Introducción

La economía mundial ha experimentado un cambio fundamental en las últimas décadas, y todo indica que estos cambios continuarán en el presente milenio. En la actualidad, los países se relacionan en un sistema económico global e interdependiente donde han desaparecido barreras que impedían el comercio y la inversión internacional, así como también las barreras espaciales, temporales y de idiomas. Este fenómeno denominado globalización, se describe como el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia [1]. En general hay consenso entre los eruditos que las **causas** o factores que

han inducido a este proceso de globalización se pueden sintetizar en dos principales: a) la caída de las barreras comerciales y de inversión, posterior a la Segunda Guerra Mundial, que ha permitido un libre flujo de bienes, servicios y capital; b) el cambio tecnológico que se ha producido en las últimas décadas, particularmente el acelerado desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (en adelante TI), junto al crecimiento de Internet y la Web que hicieron desaparecer las distancias físicas entre los países. Como lo señala el Proyecto de Declaración de Principios de la Cumbre de la Sociedad de la Información, las TI pueden ser un potente instrumento de cambio en la nueva economía internacional fundamentada en el conocimiento -factor determinante de la competitividad- y donde el acceso universal a la infraestructura de la información y la comunicación, y a Internet resulta esencial [2].

En este contexto surgen con mucha fuerza los negocios internacionales. No hay empresa – grande o pequeña – que no se vea influida por los efectos de los acontecimientos y la competencia global, ya que la mayoría de las compañías venden sus productos o reciben provisiones de países extranjeros, o ambas cosas, y compiten con productos y servicios procedentes del exterior. Los negocios internacionales son definidos como “todas las transacciones de negocios -privadas y gubernamentales- que implican a dos o más países. Las compañías privadas realizan esas transacciones con afán de lucro; los gobiernos pueden o no perseguir lo mismo en sus respectivas transacciones” [3]. Si bien en términos generales, se podría decir que el fenómeno de la globalización ha inducido a muchas empresas a internacionalizarse, como una forma de ser más competitivas, éstas pueden tener diversas y variadas razones por las cuales deciden hacerlo. Históricamente, los procesos de internacionalización han sido abordados principalmente por grandes empresas y en forma gradual, lo cual se refleja en la cantidad de investigaciones enfocadas en esta línea que se pueden encontrar en la literatura. Sin embargo, es interesante observar el fenómeno que se está produciendo en los últimos años con la fuerte inserción en los mercados internacionales de las pequeñas y medianas empresas, las que gracias a los bajos costos de las tecnologías de la información y las comunicaciones, junto a la reducción de los costos de transportes han logrado entrar a competir en los mercados internacionales [1].

Por otra parte, las teorías tradicionales de internacionalización señalan que las empresas incursionan en los mercados internacionales mediante un proceso gradual y por etapas. Sin embargo, en los últimos años estas teorías han sido cuestionadas debido a que no son capaces de explicar los nuevos fenómenos relativos a las empresas que se saltan estas tradicionales etapas e incursionan en los mercados internacionales desde sus inicios y bajo diversas modalidades de internacionalización. Estas empresas se denominan *born globals* (en adelante BG) y entre los factores que inciden en su desarrollo, se destaca el aspecto tecnológico relativo al incremento en velocidad, calidad y eficiencia de las comunicaciones y del transporte internacional, y el desarrollo en tecnologías de la información, además de nuevas y flexibles tecnologías de producción. El descenso sostenido de los costos de las tecnologías de la información ha permitido que esta herramienta esté disponible tanto para grandes como pequeñas empresas. Así las empresas BG dependen de las tecnologías de la información para gestionar sus negocios internacionales, y reducir también los riesgos en los mercados externos [4]

El objetivo de este artículo es hacer una revisión de las principales teorías que están relacionadas con este nuevo fenómeno de las BG, así como describir a estas nuevas empresas y analizar su estrecha relación con el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, que les ha permitido generar ventajas competitivas en los procesos de incursión en los mercados internacionales, presentando un modelo de reciente publicación [4] que relaciona ciertas variables de la empresa con las capacidades en TI y el desempeño internacional de las firmas BG.

### **Marco Teórico**

A continuación se presentan tres corrientes teóricas que contribuyen a explicar el fenómeno de las empresas BG: a) Teorías de Internacionalización; b) Teoría de los Recursos y Capacidades; c) Teoría de *Entrepreneurship*.

**Teorías de Internacionalización.** El área de investigación de los negocios internacionales ha sido estudiada desde diversas perspectivas, desarrollándose teorías que intentan explicar cómo se produce en las empresas el proceso de internacionalización. Así surgen en la década de los 70 las teorías de la corriente económica (costos de transacción, ventaja

monopólica y reacción oligopolística) y las teorías de la conducta evolutiva (modelo de Uppsala, modelo de innovación y modelo de Redes) [5]. Estas teorías si bien han sido exitosas en predecir los fenómenos de internacionalización han tenido sus críticas. Por ejemplo, el tradicional modelo de Uppsala [6,7] que se basa en presunciones sobre el comportamiento empresarial de la década de los sesenta, no considerar al tomador de decisiones desde una perspectiva estratégica más consciente y deliberada, además de no explicar las razones del por qué las empresas pasan de una etapa a otra y algunas se saltan etapas [8]. Por otra parte, la mayoría de las teorías apuntan al proceso que utilizan las empresas para entrar a los mercados internacionales [9], es decir el modo de entrada. Además, el tamaño de las empresas también ha sido un factor preponderante al momento de estudiar estos procesos, los que han estado orientados tradicionalmente a las grandes multinacionales que cruzan las fronteras, siendo menos estudiado el comportamiento de las Pymes internacionales. Las teorías tradicionales han asumido las operaciones a gran escala como un requisito para las empresas multinacionales, y además que los procesos de internacionalización toman un largo tiempo. Estas teorías tradicionales generalmente se han enfocado a la presencia de actividades de inversión directa en el extranjero de empresas multinacionales, no considerando los procesos de hacerse internacional o el proceso de transformarse desde una pequeña o mediana empresa nacional a una empresa multinacional [10]. Sin embargo, en los últimos años se ha desarrollado una fuerte investigación en torno a nuevas tendencias de internacionalización, fenómenos que se han ido observando en el mercado global, como es el caso de las denominadas BG o empresas que nacen para internacionalizarse, lo que ha llevado a generar debates sobre la aplicabilidad de las teorías tradicionales de internacionalización. Así, nuevas propuestas de modelos han surgido insertados en los campos de estudio del *entrepreneurship* y los negocios internacionales [9].

**Teoría de Recursos y Capacidades.** A partir de la década de los 80, investigadores del área de la gestión estratégica [11,12] retoman la propuesta de Penrose de 1959, argumentando que los recursos, capacidades y competencias de la firma facilitan el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. El primer argumento es que las firmas sostienen

recursos heterogéneos y particulares en los cuales basan cada una de sus estrategias y las ventajas competitivas son logradas cuando las estrategias son exitosas [13]. La teoría basada en los recursos señala principalmente que, las diferencias en la dotación de recursos organizacionales, son un determinante importante de la estrategia de la empresa y de su desempeño. Estos recursos se han definido como los activos, capacidades, información, conocimiento y tecnología, controlados por la empresa que le permiten concebir e implementar estrategias que le proveen de efectividad y eficiencia y, en el caso específico de las Pymes, de obtener ventaja competitiva en diferentes mercados [14,15]. En este contexto, la teoría de recursos y capacidades ha jugado un papel importante detrás del surgimiento del emprendimiento internacional, resolviendo un enigma importante: ¿cómo algunas Pymes pueden tener éxito en el extranjero rápidamente sin pasar por las diferentes fases sugeridas por el modelo de fase? La respuesta a esta interrogante es el conocimiento tácito extraordinario sobre las oportunidades globales [16] y la capacidad igualmente extraordinaria de la influencia de tal conocimiento en cierto modo no igualado por los competidores [17,18]. La lógica de la teoría de recursos y capacidades sugiere que precisamente, porque es difícil de obtener, es probable que un plus de conocimiento tácito en la internacionalización proporcione a la empresa una ventaja competitiva en los mercados extranjeros [19]. Además, las investigaciones relacionadas a la teoría basada en los recursos han mostrado que la habilidad de una empresa para desarrollar capacidades en tecnologías de la información, puede generar mejor desempeño empresarial [20, 21].

**Teoría de *Entrepreneurship*.** Hoy en día es frecuente el uso del concepto de espíritu empresarial, empresariedad o emprendimiento (*entrepreneurship*), el cual está ligado principalmente a personas del mundo de los negocios, que con ciertas habilidades obtienen resultados exitosos superiores a otros individuos bajo las mismas condiciones. En el ámbito de la economía, fue Schumpeter, profesor de Harvard, quien en la década de los 30 utilizó por primera vez el término *entrepreneur* para referirse a aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados. Contraponiéndose a esta teoría, la Escuela Austriaca manifestó una discrepancia con respecto al término, pues muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficiente la red

comercial, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas [22]. En el campo de la teoría económica, el concepto emprendimiento es usado casi exclusivamente para referirse a la innovación o actividades que desequilibran mercados y que son ejecutadas por individuos o empresas en condiciones de incertidumbre [23]. La definición de emprendedor de Schumpeter considera muchos otros conceptos, no sólo incluye la introducción de nuevos productos sino también de nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, el dominio de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas, y la reorganización de una industria [24]. Por otro lado, debido al interés del empresario en la acción, en su visión dominan los cálculos racionales. Su capacidad de actuar, sus recursos, incluyendo su *know how*, es más amplio que aquellos poseídos por un empresario. Las redes personales son importantes si quiere obtener estos recursos, además debe ser dirigida en el ambiente correcto, y como éste cambia con el tiempo, los tiempos también son importantes [24]. El emprendimiento puede ser definido como el proceso de crear valor, reuniendo un único conjunto de recursos para aprovecharse de una oportunidad [25]. Como proceso es aplicable a las organizaciones de variados tamaños y tipos. El proceso puede ser dividido en estados específicos que incluyen: identificación de oportunidades, el desarrollo de conceptos de nuevos negocios, la evaluación y adquisición del necesario *set* de recursos, la implementación de los negocios, y finalmente, la explotación y cosecha de los resultados. Como ya se ha mencionado, el concepto de emprendimiento también ha sido llevado al ámbito de la organización como un todo, y se ha desarrollado un concepto que representa una forma de actuar emprendedora de las organizaciones, denominado orientación emprendedora. El constructo de orientación emprendedora está formado por tres variables fundamentales: la innovación, la toma de riesgos y la proactividad [25].

## **Las Capacidades en TI y las firmas BG**

**Emprendimiento Internacional.** El prominente aumento de firmas emprendedoras en la economía global y la internacionalización de los mercados, reflejan que las trayectorias de la investigación de negocios internacionales y del espíritu emprendedor se están intersectando con mayor frecuencia [26]. Es así como los investigadores de negocios internacionales están ampliando su foco tradicional en las grandes

compañías multinacionales, para incluir también en sus agendas de investigación las firmas emprendedoras. La actividad de negocios que traspasan las fronteras, está aumentando el interés de los investigadores del espíritu emprendedor, y una acelerada internacionalización se está observando uniformemente en las organizaciones más pequeñas y más nuevas, producto de la liberalización de los mercados y el desarrollo acelerados de las TI. El concepto de *international entrepreneurship* es definido como “una combinación de conducta innovadora, proactiva y buscadora de riesgo que cruza las fronteras nacionales e intenta crear valor en las organizaciones” [26] y es descrito como un proceso organizacional amplio, inserto en la cultura organizacional de la firma, y que busca generar valor a través de la explotación de oportunidades en el mercado internacional [27]. En el marco del emprendimiento internacional, surge el concepto de las empresas BG que nacen para los mercados internacionales.

La creencia de que las empresas deben construir una base en el mercado doméstico antes de entrar a los mercados internacionales se ha fundamentado en los altos costos fijos de entrar a un nuevo mercado a distancia y de gestionar agentes o representantes para entregar respuestas de ventas rápidas y efectivas. Sin embargo, cambios muy grandes han ocurrido en estos procesos, lo que ha representado una oportunidad para las firmas BG [28].

***Born-Globals.*** Las críticas a las teorías tradicionales de internacionalización, sumado al hecho de que la economía mundial ha cambiado drásticamente en la última década, principalmente en los aspectos relacionados a los intercambios y los negocios internacionales, han llevado al surgimiento de nuevas teorías que intentan complementar los modelos tradicionales que explican los procesos de internacionalización de las empresas. El modelo más importante es el que se refiere al fenómeno de las BG o *international new ventures*, que tiene como foco principal las Pymes que nacen para ser internacionales. A este fenómeno que describe una nueva forma de internacionalizarse, se le han asignado una variedad de nominaciones, siendo las más utilizadas: *born globals*, *global start-ups*, *international new ventures*, e *instant international* [29]. El concepto de BG, es definido como “organizaciones comerciales que, desde el principio, buscan desarrollar una ventaja

competitiva significativa del uso de recursos y la venta de productos o servicios en múltiples países” [30]. Se caracteriza por tener una proactiva estrategia internacional y un compromiso para vender su producto o servicios en los mercados internacionales, pero no necesariamente posee activos en el exterior [30]. Estas firmas adoptan una postura internacional o acercamiento global desde su nacimiento o muy brevemente después de ello [31]. En la Tabla 1 se observan los principales factores que han incidido en el desarrollo de estas empresas en el ámbito: tecnológico, de mercado, cultural, político y financiero.

Una descripción más específica de las BG es que son aquellas empresas que tienen al menos un 25% de sus ventas en el extranjero, habiendo empezado las actividades de exportación dentro de los tres años después de su nacimiento [32].

**Tabla 1:** Factores que inciden en el surgimiento de BG

Ámbito	Cambios
Tecnológico	Incremento en velocidad, calidad y eficiencia de comunicaciones y transporte internacional
	Desarrollo en tecnologías de la información
	Nuevas y flexibles tecnologías de producción
Mercado	Incremento en la homogenización de mercados en países distantes
	Incremento de la importancia de nichos de mercado
Cultural	Incremento en el número de ejecutivos y emprendedores con experiencia previa en negocios internacionales
	Incremento de la movilidad del capital humano
	Incremento en el número de estudiantes con experiencia internacional
Político	Reducción de las barreras arancelarias
Financiero	Aumento de factibilidad de oportunidades financieras internacionales

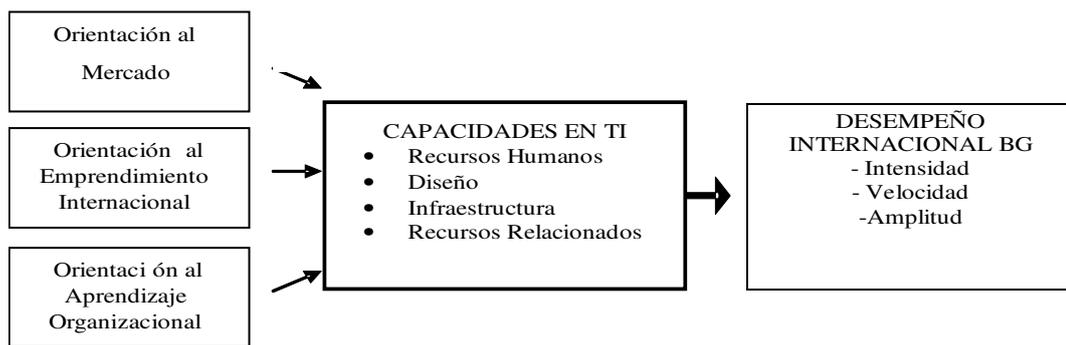
FUENTE: Räsänen (2003)

Tradicionalmente, los estudios de BG han estado focalizados en sectores intensivos en conocimiento, sin embargo un estudio empírico realizado en el sector pesquero de Nueva Zelanda se encontró que la mayoría de las empresas se habían internacionalizado de la forma que lo hacen las BG [33]. Esta investigación plantea que la literatura de BG se ha enfocado

principalmente a las empresas intensivas en conocimiento y han concluido que el fenómeno se restringe a tales empresas y es de reciente origen, contrario a los resultados que obtenidos en este estudio, donde el fenómeno se presenta en un sector tradicional y no intensivo en conocimiento, además que no es de reciente origen. Los autores [33] plantean que este tipo de conducta puede ser particularmente prevaleciente entre empresas que operan en economías abiertas y con mercados internos pequeños donde la demanda interna está limitada.

**Capacidades en Tecnologías de la Información.** El descenso sostenido de los costos de las TI ha permitido que esta herramienta esté disponible tanto para grandes como pequeñas empresas. Así las empresas BG dependen de las TI para gestionar sus negocios internacionales, y reducir también los riesgos en los mercados externos [4]. Las capacidades en TI afecta positivamente el desempeño de la firma en los mercados internacionales, el cual es definido como el grado en el cual las metas son logradas en función de las capacidades internas de la firma [28,34]. El desempeño internacional de las empresas BG puede ser analizado bajo tres dimensiones: intensidad, velocidad y amplitud. La intensidad se refiere al nivel de internacionalización alcanzado por la firma, el cual va desde la exportación a la inversión extranjera; la velocidad se refiere al período de tiempo en el cual la empresa alcanzó su internacionalización; la amplitud se refiere al número de mercados internacionales alcanzados. Las TI son vistas como una herramienta competitiva esencial, cada vez más importante en la implementación de la estrategia comercial [35]. Además, las investigaciones relacionadas a la teoría basada en los recursos han mostrado que la habilidad de una empresa para desarrollar capacidades en TI, puede generar mejor desempeño empresarial [20, 21].

De acuerdo a la investigación desarrollada por [4], la capacidad en TI es vista como un constructo multidimensional, con cuatro dimensiones que lo definen: a) la arquitectura en TI, b) la infraestructura en TI, c) los recursos humanos en TI y d) los recursos relacionados a TI (ver Figura 1).



**Figura 1:** Capacidades en TI y Desempeño Internacional de Firms Born-Globals. Adaptado de Zhang y Tansuhaj (2007)

En el modelo conceptual presentado por el autor, los factores determinantes de las capacidades en TI son la orientación al mercado, el emprendimiento internacional, y al aprendizaje organizacional. Estos tres factores determinarían las capacidades en TI de la empresa, las que a su vez influyen en el desempeño internacional de la firma.

**Diseño en TI:** se define como un mapa de alto nivel de los requerimientos de información y tecnología de la firma, así como la claridad y el consenso organizacional acerca de la tecnología, datos y procesos. El conjunto de reglas del diseño en TI para distribuir hardware, software y apoyo especifican los tipos de datos a compartir, cómo almacenarlos, y dónde localizar los servidores, y cómo apoyar las aplicaciones y tecnologías. Los gerentes de TI y sus socios de negocios necesitan una clara visión de dónde localizar los componentes individuales de tecnología y las responsabilidades por los mismos.

**Recursos humanos en TI:** capital humano que puede ser utilizado para resolver problemas de negocios y direccionar oportunidades de negocios a través de las TI.

**Infraestructura en TI:** datos y aplicaciones compartidas que logran el acceso a redes de comunicación para el uso de la organización.

**Recursos relacionados TI:** se refiere a la valiosa relación entre las TI y las unidades de negocios, que permiten aplicar efectivamente las TI en la

firma. La gestión de las TI y las diferentes unidades de negocios deben compartir el riesgo y la responsabilidad, así la gestión debe tener la confianza, el respeto mutuo y la habilidad para comunicar, coordinar, o negociar efectiva y rápidamente.

**Capacidades en TI y BG.** Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades la capacidad en TI es difícil de imitar. En el ámbito de las empresas BG la flexibilidad en el diseño de la TI es especialmente importante dado que proveen servicios rápidos y económicos a clientes en localizaciones remotas, ellas deben ser capaces de actualizar su información más rápido que sus competidores. Las habilidades en recursos humanos en TI son una ayuda a las empresas BG para proveer servicios a los clientes y para las relaciones con sus proveedores, obtener capacidades de marketing; diferenciar productos y servicios; obtener capacidades de innovación; y reducir costos [4]. Todo lo anterior tiene influencia en el desempeño de la firma en los mercados internacionales. Por otra parte, las empresas BG son grandes inversores en infraestructura en TI. Sin embargo, solo aquellas que pueden construir una infraestructura integrada de TI pueden ser exitosas en los mercados internacionales. La creación de fuertes redes globales es uno de los más importantes proyectos de las firmas BG [36]. Estas redes consisten en aquellas relaciones con proveedores, clientes y productores. Desde el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades, el desarrollo de una red externa es uno de los principales desafíos para las firmas, lo cual requiere la combinación de gestión y experiencia en TI, a través de equipos multidisciplinarios.

## **Conclusiones**

La revisión de la literatura en negocios internacionales, emprendimiento y tecnologías de la información, bajo la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, ha permitido analizar la emergencia del fenómeno de las empresas *born globals*, y cómo éstas han utilizado las TI en sus incursiones en la arena internacional.

Las empresas *born globals* representan un claro ejemplo de cómo las capacidades en TI permiten enfrentar muchos obstáculos tradicionales en la internacionalización de las firmas, especialmente el tiempo y la distancia, las cuales posibilitan el desarrollo de una economía global en

beneficio de firmas pequeñas y grandes. Lo anterior hace que estas capacidades en TI se constituyan en una fuente de ventaja competitiva en este tipo de firmas.

La identificación de las diferentes dimensiones del constructo de capacidades en TI, señala las diferentes aristas que este concepto implica, y las diferentes líneas de investigación potenciales relacionadas a cada dimensión vinculada a la internacionalización de las firmas.

Se hace necesario desarrollar más investigación en el análisis de la influencia de las capacidades en TI de la firma en el desempeño de las empresas born globals en los mercados internacionales.

También queda la pregunta de cuál es la eficacia de las TI respecto al fomento de la internacionalización de la firmas. De qué depende la eficacia lograda por cada empresa en particular, es otra interrogante. Como plantean algunos autores [4], entre los factores determinantes a considerar están la orientación al mercado, al emprendimiento internacional y el aprendizaje organizacional. Cuál es la influencia de estos factores determinantes en las capacidades en TI, y a su vez en el desempeño internacional de la firma, son temas para futuras investigaciones.

El análisis de los conceptos de BG y su gestación a nivel mundial, gracias al apoyo de las TI, hace plantearse el reconocimiento de una nueva área de investigación: las empresas e-BG. Se entiende por e-BG a aquellas empresas que nacen siendo globales y que utilizan sus capacidades en TI para generar ventajas competitivas en los mercados internacionales.

Por último, la creación de capacidades en TI es un desafío para las empresas y gobiernos. Adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para comprender la Sociedad de la Información y la economía del conocimiento, es vital para utilizar y aprovechar en forma eficaz la TI en el desafío de la internacionalización de las firmas.

## Agradecimientos

Agradecimientos al Proyecto DIUFRO N° 120514. “La Promoción de Exportaciones y el Emprendimiento Exportador como Factores del Proceso de Internacionalización de la Pyme: el Caso de la Región de La Araucanía”

## Referencias

- [1] Ch. Hill: *Negocios Internacionales: Competencia en un Mercado Global*. Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, (2001).
- [2] ONU: *Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información. Construir la Sociedad de la información: Un Desafío Global para el Nuevo Milenio. Declaración de Principios. Documento WSIS-03/GENEVA/4-S.* (2004)  
<http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html>
- [3] J. Daniels, L. Radebaugh: *Negocios Internacionales*. N° de Edición, México, Editorial Adisson Wesley Longman, (2000)
- [4] M. Zhang, P. Tansuhaj: *Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance: The Case of Born Global Firms*. *Multinational Business Review* vol 15 n 3 pp.43-77 (2007)
- [5] M. Jones, N. Coviello: *A Timed-Based Contingency Model of Entrepreneurial Internationalisation Behavior*. Haskayne School of Business. (2002)  
Internet:[http://www.haskayne.ucalgary.ca/research/WorkingPapers/research/media/mktg\\_working\\_papers/2002\\_12.pdf](http://www.haskayne.ucalgary.ca/research/WorkingPapers/research/media/mktg_working_papers/2002_12.pdf).
- [6] J. Johanson, J.E. Vahlne: *The Mechanism of Internationalisation*. *International Marketing Review* vol 7 n 4 pp.11-24 (1990)
- [7] J. Johanson, J.E. Vahlne: *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies* vol 8 n 1 pp.23-32 (1977)
- [8] O. Andersen: *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*. *Journal of International Business Studies* vol 24 n 2 pp.209-231 (1993)

- [9] J.A. Räsänen: "Evolution of Internationalization Theories Related to the Born Global Concept", Working paper, Institute of Strategy and International Business, Helsinki University of Technology (2003)
- [10] B.M. Oviatt, P.P. McDougall: Toward a Theory of International New Venture. *Journal of International Management Business Studies* vol 25 n 1 pp.45-64 (1994)
- [11] B. Wernerfelt: Consumers with Differing Reaction Speeds, Scale Advantages and Industry Structure. *European Economic Review* vol 24 n 2 pp.257-270 (1984)
- [12] J.B. Barney: Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management* vol 17 n 1 pp.99–120 (1991)
- [13] M. Hitt, D. Ireland, M. Camp, D. Sexton: Guest Editors Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal* vol 22 pp.521-543 (2001)
- [14] M.E. Porter: Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* vol 12 Special Issue pp.95-117 (1991)
- [15] B. Wernerfelt: Consumers with Differing Reaction Speeds, Scale Advantages and Industry Structure. *European Economic Review* vol 24 n 2 pp.257-270 (1984)
- [16] M.W. Peng, C.W. Hill, D.L. Wang: Schumpeterian Dynamics Versus Williamsonian Considerations: A Test of Export Intermediary Performance. *Journal of Management Studies* vol 37 n 2 pp.167–184 (2000)
- [17] R. Mitchell, B. Smith, K. Seawright, E. Morse: Cross-Cultural Cognitions and the Venture Creation Decision. *Academy of Management Journal* vol 43 n 5 pp.974–993 (2000)
- [18] M.Peng, A. York: Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents, and Resources. *Journal of International Business Studies* vol 32 n 2 pp.327–346 (2001)
- [19] P.Liesch, G.Knight: Information Internationalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization. *Journal of International Business Studies* vol 30 n 2 pp.383-394 (1999)
- [20] M.E. Kyobe: Investigating the Strategic Utilization of IT Resources in the Small and Medium-Sized Firms of the Eastern Free State Province. *International Small Business Journal* vol 22 n 2 pp.131-158 (2004)

- [21] M. Wade, J. Hulland: Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *Management Information Systems (MIS) Quarterly* vol 28 n 1 pp.107-143 (2004)
- [22] A. Castillo: Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. *Documento de Trabajo*, INTEC Chile (1999)  
Internet: [www.p2pays.org/ref/18/17602.pdf](http://www.p2pays.org/ref/18/17602.pdf)
- [23] F. Adaman, P. Devine: A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: a Participatory Approach. *Review of Political Economy* vol 14 n 3 pp.329-355 (2002)
- [24] S. Andersson: The Internationalization of the Firm From an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management and Organizations* vol 30 n 1 pp.63-92 (2000)
- [25] A. Caruana, M. Morris, A. Vella: The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms. *Journal of Small Business Management* vol 36 n 1 pp.16-29 (1998)
- [26] P. Mc Dougall, B. Oviatt: International Entrepren. : The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal* vol 43 n 5 pp.902-908 (2000)
- [27] P. Dimitratos, E. Plakoyiannaki: Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture. *Journal of International Entrepreneurship* vol 1 pp.187-215 (2003)
- [28] E. Autio, H. J. Sapienza, J. G. Almeida: Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal* vol 43 n 5 pp.909-925 (2000)
- [29] O. Moen: The Born Global: A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review* vol 19 n 2 pp.156-175 (2001)
- [30] B.M. Oviatt, P.P. McDougall: Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies* vol 25 n 1 pp.45-64 (1993)
- [31] T.K. Madsen, P. Servais: The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review* vol 6 n 6 pp.561-583 (1997)
- [32] G.A. Knight, S.T. Cavusgil: The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing* vol 8 pp.11-26 (1996)

- [33] J. Bell, R. McNaughton, S. Young: Born-again 'Global' Firms: an Extension to the 'Born Global' Phenomenon. *Journal of International Management* vol 7 n 3 pp.1-17 (2001)
- [34] P.P. McDougall, S. Shane, B. M. Oviatt: Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing* vol 9 n 4 pp.469-487 (1994)
- [35] C. Carpano, M. Rahman: Information Technology, International Marketing and Foreign Subsidiaries Market Share. *Multinational Business Review* vol 6 n 1 pp.36-45 (1998)
- [36] V. K. Jolly, M. Alahuhta, J. P. Jeannet: Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally. *Journal of Strategic Change* vol 1 n 2 pp.71-82 (1992).