

La formación de estrategias para la rápida internacionalización de las pequeñas empresas

Alex Rialp-Criado^a, Inmaculada Galván-Sánchez^{1b}, Sonia María Suárez-Ortega^b

^aUniversidad Autónoma de Madrid, España

^bUniversidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: <https://doi.org/10.20420/eni.2022.566>

Resumen

Este artículo revisa y resume, proponiendo una nueva taxonomía, los diferentes enfoques de la formación de estrategias en las empresas. Esta taxonomía se aplica al fenómeno de las pequeñas empresas de rápida internacionalización o *born globals*, con el objetivo de ampliar el conocimiento sobre el mismo. El proceso de formación de las estrategias para la internacionalización temprana con éxito tenderá a adoptar un enfoque configuracional, de naturaleza holística, si analizamos las distintas fases por las que transita una empresa *born global*. Así, primero la formación de la estrategia tenderá a ser más emprendedora (estrategia emergente), para, con el paso del tiempo, ir convirtiéndose cada vez más en un proceso planificado y sistemático (estrategia deliberada).

Palabras clave: internacionalización, *born globals*, enfoques estratégicos, escuelas de pensamiento estratégico, integración teórica.

Clasificación JEL: M13, M16.

Fuente de referencia: Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez, I., & Suárez-Ortega, S.M. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2), 108–123.

1 Introducción

Según Mintzberg (1978), la formación de la estrategia en las empresas consiste principalmente en el cambio de perspectivas y/o posiciones competitivas. Este trabajo se centra en cómo se producen estos cambios en el proceso de internacionalización temprana y acelerada de las pequeñas empresas nuevas o jóvenes y altamente emprendedoras (Oviatt & McDougall, 1994, 2005). Las llamadas nuevas empresas de rápida internacionalización (Oviatt & McDougall, 1994) o *born globals* (Knight & Cavusgil, 1996).

Las empresas *born-global* (en adelante, BG) están cada vez más extendidas por todo el mundo y desafían críticamente las teorías tradicionales de la internacionalización. Estas teorías consideran la internacionalización como un proceso largo que se desarrolla por etapas, asumiendo que el conocimiento del mercado se adquiere principalmente a través de la

experiencia de las actividades empresariales actuales en el mercado extranjero concreto (Petersen & Pedersen, 1997). Para encontrar una explicación exhaustiva de este fenómeno, somos pioneros en explorar las relaciones conceptuales clave potencialmente existentes entre las disciplinas de la iniciativa empresarial (internacional) y la dirección estratégica (Hitt et al., 2002; Ireland et al., 2003) y, más concretamente, el fenómeno de la BG y el proceso de formación de estrategias.

2 Enfoques teóricos del proceso de formación de estrategias

Basándonos sobre todo en las 10 escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg (1990), pero también en su comparación con otras tres aportaciones clasificatorias (Chaffee, 1985; Bailey & Johnson, 1992; Elfring & Volberda, 2001), proponemos nuestra propia taxonomía sintetizadora de los enfoques teóricos sobre el

¹Autora de correspondencia: inmaculada.galvan@ulpgc.es

proceso de formación de la estrategia de la empresa en los siguientes ocho enfoques.

El enfoque **analítico-planificador** concibe el proceso de elaboración de la estrategia como un proceso altamente deliberado, lineal y lógico, que implica un conjunto racional, secuencial y analítico de procedimientos y técnicas. El objetivo es lograr el ajuste esencial entre las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas mediante un análisis altamente formal y sistemático tanto de la organización interna como de su entorno competitivo (Porter, 1980). El proceso de toma de decisiones estratégicas sofisticadas consiste en la integración de decisiones, programas, presupuestos y planes operativos que establecerán y alcanzarán objetivos organizativos viables. Esta forma de elaboración de estrategias puede aplicarse sobre todo en organizaciones profundamente controladas e integradas y que compiten en entornos más bien estables y predecibles.

El enfoque **empresarial-visionario** considera la estrategia como un proceso visionario, en el que el líder-emprendedor establece un marco general para guiar la toma de decisiones estratégicas (Ackoff, 1993). Así, la intuición visionaria y la capacidad de innovación de los fundadores desempeñan un papel fundamental. La estrategia se establecerá cuando el líder convierte su idea en una realidad para la empresa. Si toda organización necesita la visión de un líder creativo, éste mantiene un estrecho control implementando su visión. Así, las estrategias pasan de ser diseños, planes o posiciones precisas, como propone el enfoque anterior, a visiones más bien vagas o perspectivas amplias, útiles sobre todo en contextos específicos (*start-up*, nicho y/o *turnaround*), desarrolladas por el líder contundente.

El enfoque **cognitivo-clínico** concibe la formación de la estrategia como un proceso cognitivo en la mente de las personas como

marcos, modelos, mapas, conceptos o esquemas (Mintzberg, 1990). En consecuencia, la cognición como procesamiento de la información, el mapeo de la estructura del conocimiento y la consecución de conceptos adquieren importancia para la elaboración de estrategias. Además, el enfoque clínico destaca la construcción de estrategias como interpretaciones creativas. En este caso, el proceso de estrategia también se desarrolla de acuerdo con la experiencia del actor principal, y su conocimiento subjetivo pasado, por lo que se atribuye gran importancia a los datos cualitativos como la experiencia de gestión y se aplican técnicas de ensayo y error.

El enfoque de **aprendizaje dinámico** engloba diferentes puntos de vista. La llamada perspectiva incremental describe la formación de la estrategia como un proceso de aprendizaje sobre la marcha. Así, con el tiempo, a medida que cambia el entorno, se conservan las estrategias emergentes exitosas, mientras que se eliminan otras inapropiadas (Bailey & Johnson, 1992). Desde otro punto de vista, conocido como modelo de estrategia adaptativa, la estrategia se centra en el desarrollo de una correspondencia viable entre las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo y los recursos y capacidades de la organización. Un tercer punto de vista relacionado con el aprendizaje, la perspectiva de las capacidades dinámicas se centra en el desarrollo y la mejora de las capacidades distintivas, muy difíciles de imitar o replicar por otros competidores, sobre las que se puede sustentar mejor la estrategia de una empresa (Elfring & Volberda, 2001). En este enfoque combinado, basado en el aprendizaje y dinámico, de la elaboración de la estrategia, los estrategias pueden encontrarse en toda la organización y la formulación y la implantación de la estrategia se entrelazan en la práctica.

El enfoque **político-interpretativo** considera la formación de la estrategia como un proceso de negociación entre diferentes grupos

de interés o *stakeholders*, tanto internos como externos a la organización, cada uno con sus propias metas y objetivos. Según este enfoque, el proceso de elaboración de la estrategia se basa principalmente en el poder (Mintzberg & Lampel, 1999). Una orientación política, la micropolítica, considera que el desarrollo de estrategias dentro de la organización es esencialmente un proceso político, que implica la negociación, la persuasión y la confrontación entre los actores internos que se reparten el poder. Otra orientación, la macropolítica, considera que la organización es una entidad que utiliza su poder sobre otras (socios en alianzas, empresas conjuntas, etc.) para negociar estrategias colectivas en su propio interés. Según el modelo interpretativo, la estrategia podría definirse como metáforas orientadoras o marcos de referencia que permiten que una organización y su entorno sean comprendidos por los diferentes interesados. Según este modelo interpretativo de formación de estrategias, la realidad se construye socialmente y se define a través de un proceso de intercambio social en el que las percepciones se afirman, modifican o sustituyen en función de su congruencia con las percepciones de los demás.

El enfoque **cultural** entiende la formación de la estrategia como un proceso social arraigado en la cultura, un sistema de valores y normas compartidos, cuya influencia para desalentar un cambio estratégico significativo puede ser a veces relevante. Así, los directivos pueden verse influidos por una cultura organizativa dominante, basada en el interés común y la integración, a la hora de determinar la estrategia de su empresa. Este marco cultural de referencia puede tener importantes implicaciones para la formación de la estrategia, ya que permite tomar decisiones con sentido y proporciona una guía para el comportamiento adecuado (Weick, 1979; Gioia & Poole, 1984).

Para el enfoque **ambiental**, la elaboración de la estrategia se convierte en una respuesta más

bien reactiva a las diferentes demandas y condiciones que muestra el entorno organizativo, que se convierte en el actor central del proceso de elaboración de la estrategia. En esta categoría pueden incluirse varias orientaciones diferentes. La teoría de la contingencia considera qué respuestas se esperan de las organizaciones que se enfrentan a determinadas condiciones del entorno, mientras que la ecología de la población afirma que existen importantes límites a la elección estratégica (Hannan & Freeman, 1989). Asimismo, la teoría institucional se ocupa de las presiones institucionales a las que se enfrentan las organizaciones. Sin embargo, todos estos enfoques relacionados con el entorno consideran la formación de la estrategia como un proceso pasivo y reactivo, en el que muchos factores del entorno inciden en la organización de tal manera que fomentan la adopción de las estructuras y actividades organizativas más adecuadas para ese entorno. Este proceso reactivo de elaboración de estrategias tiene por objeto obtener tanto la coordinación como la concordancia para gestionar la frontera difusa y altamente permeable que existe entre una organización y su entorno (Foss, 2001).

El enfoque **configuracional-holístico** considera a las organizaciones como configuraciones, es decir, grupos coherentes de características y comportamientos. Integra las afirmaciones de los otros enfoques diferentes de la formación de la estrategia mediante el posicionamiento de cada configuración, en efecto, en su propio lugar. En consecuencia, los enfoques analíticos de planificación podrían prevalecer en condiciones de relativa estabilidad ambiental, mientras que otros enfoques (empresarial, político, cultural, ambiental, etc.) podrían encontrarse en configuraciones más dinámicas de puesta en marcha y cambio.

En resumen, el enfoque más prescriptivo de planificación-análisis se centra sobre todo en examinar cómo debería ser el proceso de elaboración de la estrategia de una empresa,

concibiéndolo en realidad como el resultado de un proceso altamente racional, formal e intencionado (estrategia deliberada). Por el contrario, los enfoques más descriptivos y orientados a la organización (enfoque visionario empresarial, enfoque cognitivo-clínico, enfoque dinámico del aprendizaje, enfoque interpretativo político, enfoque cultural y enfoque medioambiental) se centran más bien en examinar cómo se desarrolla realmente la elaboración de estrategias en la realidad (estrategia emergente). Por último, el enfoque configuracional-holístico, más integrador, constituye una categoría unificadora en la que pueden combinarse tanto las estrategias deliberadas como las emergentes (Rialp, 2003). Esta taxonomía de los enfoques de la formación de estrategias se tomará como nuestro principal marco de referencia para vincular el proceso de internacionalización temprana y rápida que suelen seguir las empresas BG con el proceso de formación de estrategias que subyace a este fenómeno.

3 La formación de estrategias en las empresas *born-global*

La aparición y el desarrollo del fenómeno BG pueden explicarse, como mínimo, por cuatro fuerzas destacadas: (1) las nuevas condiciones del mercado en muchos sectores de actividad económica; (2) los avances tecnológicos en la producción, el transporte y la comunicación; (3) las redes y alianzas globales; y (4) los estrategas o gestores con vocación empresarial. Obsérvese que los dos primeros factores están relacionados con el entorno y suelen representar nuevas fuentes de oportunidades -o amenazas- para las empresas; el tercer factor, también está relacionado con el entorno, pero más especialmente, con la capacidad de una empresa para desarrollar y gestionar esas relaciones personales y empresariales que se establecen sobre todo a nivel internacional. Por último, el cuarto factor que está más directamente

relacionado con las personas fundadoras y se refiere a la presencia de una base superior de recursos de gestión dentro de la empresa. Por lo tanto, los factores desencadenantes pueden clasificarse como Organización y redes, Entorno y Emprendedor-directivo que fundó la empresa.

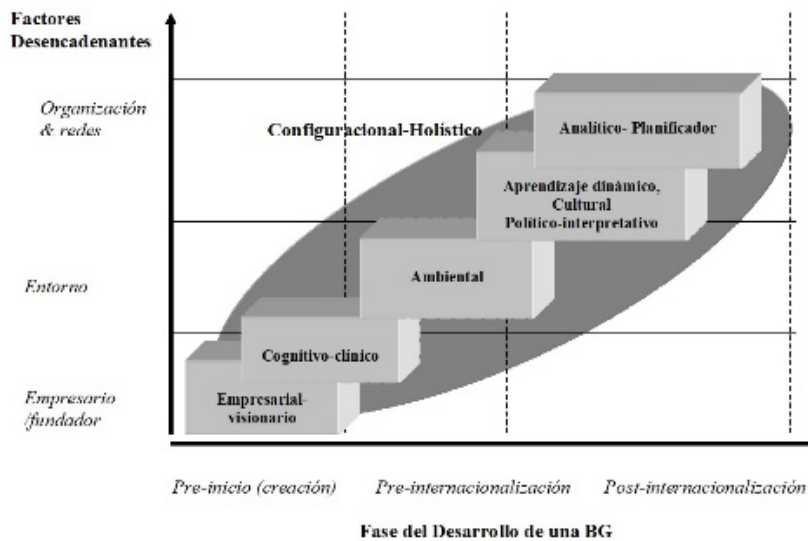
Además, el proceso de desarrollo de las BGs (Gabrielsson et al., 2008) puede describirse en tres fases principales: (1) previa a la creación de la nueva empresa; (2) previa a la internacionalización (fase de preparación internacional); y (3) post-internacionalización (fase de desarrollo y crecimiento de la expansión internacional).

Debido a la relevancia de los diferentes factores que impulsan a estas empresas hacia los mercados internacionales más bien desde el principio y de la dimensión temporal en este proceso, consideramos que la alineación potencial entre el fenómeno de la BG y los diferentes enfoques de la elaboración de estrategias depende de estos dos aspectos, como se muestra en la Figura 1.

De acuerdo con el esquema clasificatorio mostrado en la figura 1, desarrollamos las siguientes cinco proposiciones sobre el proceso de elaboración de la estrategia de las empresas BG.

En primer lugar, en la fase previa a la creación de la nueva empresa, el proceso de formación de la estrategia en las empresas BG será principalmente una consecuencia de la influencia del emprendedor. Cabe esperar que, en esta fase inicial, cuanto mayor sea la influencia de las características proactivas del fundador, sus conocimientos y experiencia previa y sus relaciones interpersonales, más probable será que la formación de la estrategia se ajuste a los enfoques empresarial-visionario y cognitivo-clínico de la formación de la estrategia.

Figura 1. Una aproximación configuracional-holística al proceso de formación de la estrategia de la empresa BG



En segundo lugar, en la fase previa a la internacionalización, el proceso de formación de estrategias de las empresas BG será principalmente una respuesta clave a los factores cambiantes del entorno. Cabe esperar que, en esta fase de preparación internacional, cuanto mayor sea el impacto de los factores ambientales rápidamente cambiantes, como las nuevas condiciones del mercado y los desarrollos tecnológicos radicales, y cuanto más rápida y mejor sea la reacción y adaptación a los mismos, más probable será que su proceso de formación de estrategias pueda alinearse con el enfoque ambiental.

En tercer lugar, en los primeros años de la fase posterior a la internacionalización, el proceso de formación de la estrategia de las empresas BG será principalmente el resultado de la creación de redes internacionales y de los mecanismos de aprendizaje organizativo. Es de esperar que, en esta fase de desarrollo internacional temprano, cuanto más profundo sea el arraigo en las redes empresariales/sociales internacionales y cuanto mayor sea la acumulación de aprendizaje organizativo a nivel internacional por parte de una empresa BG, más probable será que su proceso de formación de

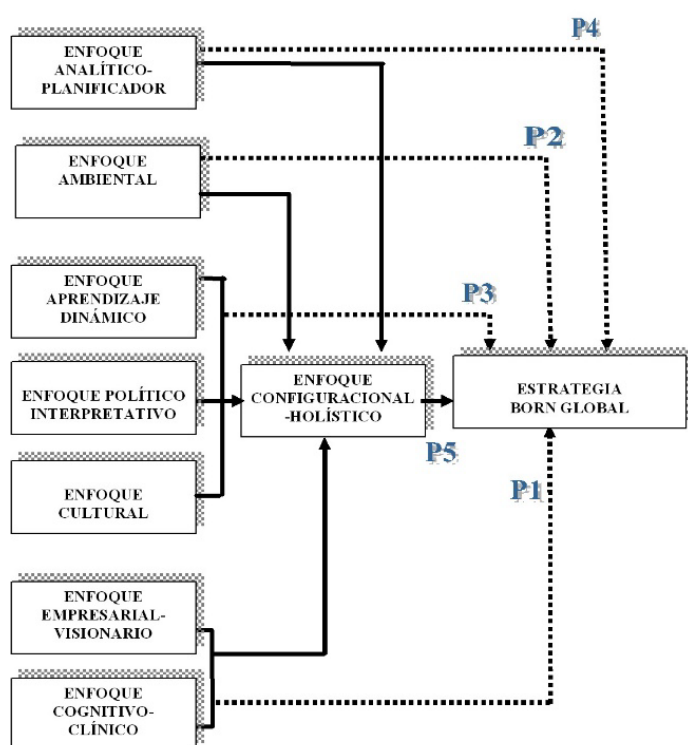
estrategias pueda alinearse con los enfoques de aprendizaje-dinámico, político-interpretativo y cultural de la formación de estrategias.

Por otra parte, y en cuarto lugar, es muy poco probable que una BG comience a seguir un proceso de formación de estrategias altamente alineado con las nociones y prescripciones clave del enfoque analítico-planificador, pero cuanto más avanzada esté la empresa en su proceso de desarrollo internacional, más probable será que lo haga. En otras palabras, en la fase de crecimiento y consolidación internacional posterior a la internacionalización, el enfoque analítico de la planificación tenderá a ser útil para la formación de las estrategias de las empresas BG.

Por último, nuestra quinta proposición es que cuanto más éxito tenga una empresa BG en la consecución y consolidación de un posicionamiento competitivo global a lo largo de su temprana y rápida evolución internacional, más probable será que su proceso de formación de estrategias esté alineado con las nociones y premisas integradoras del enfoque configuracional-holístico.

Todas estas relaciones conceptuales entre los diferentes enfoques teóricos sobre la formación de la estrategia y el fenómeno de las empresas BG se resumen gráficamente en la figura 2.

Figura 2. Enfoques de formación de la estrategia y empresas BG: Propuestas de investigación



4 Conclusión

Este trabajo se ha centrado principalmente en reexaminar los fundamentos conceptuales del fenómeno de las pequeñas empresas de rápida internacionalización, estableciendo sus posibles relaciones con diferentes enfoques de la formación de estrategias. De este modo, se ha encontrado un interesante punto de integración entre la dirección estratégica y el emprendimiento internacional.

Siguiendo a Andersen (1993), nuestra atención se ha centrado sobre todo en los acontecimientos que influyen (fuerzas desencadenantes) y no sólo en los estados

(etapas) en sí mismos. En consecuencia, el proceso de formación de la estrategia de las BG puede adoptar una naturaleza de configuración holística vista desde una perspectiva temporal, primero más emprendedora (estrategia emergente) y cada vez más planificada y sistemática (estrategia deliberada).

Aunque se trata de un artículo teórico, nuestra contribución aborda las capacidades prácticas esenciales de la dirección estratégica para descubrir y explotar oportunidades en el contexto internacional. En primer lugar, los emprendedores-directivos e incluso los responsables políticos que trabajan en este ámbito pueden beneficiarse de esta contribución conceptual al adquirir más conocimientos sobre la forma en que los procesos de formación de estrategias pueden conciliarse desde diferentes perspectivas y enfoques. En realidad, desde el punto de vista de los profesionales, este documento presenta algunas implicaciones básicas para los fundadores y/o gerentes de las empresas de rápida internacionalización, ya que les proporciona un marco de referencia unificador para determinar qué proceso de formación de estrategias podría ajustarse mejor a sus circunstancias externas e internas específicas para desarrollar la estrategia internacional más adecuada para sus empresas.

Por último, los responsables políticos también pueden tomar este trabajo como punto de partida para desarrollar programas de apoyo público más adaptados que estimulen la internacionalización de las nuevas empresas. En nuestra opinión, y de acuerdo con las propuestas de este trabajo de investigación, dichos programas deberían diseñarse principalmente teniendo en cuenta las características diferenciales del entorno, de la propia empresa y del emprendedor-director encargado de diseñar y desarrollar la estrategia de la empresa.

5 Referencias

- Ackoff, R.L. (1993). Idealized design: Creating corporate visioning. *OMEGA International Journal of Management Science*, 21(4), 401–410.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of the firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Bailey, A., & Johnson, G. (1992). How Strategies Develop in Organisations. In D. Faulkner and G. Johnson (eds.), *The Challenge of Strategic Management*, Kogan, London, 147–178.
- Chaffee, E.E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89–98.
- Elfring, T., & Volberda, H.W. (2001). Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis. In *Rethinking strategy*, (eds) H. W. Volberda and T. Elfring, 1–25. Sage, London.
- Foss, N.J. (2001). The Boundary School: Strategy as a Boundary Decision. In *Rethinking strategy*, (eds) H. W. Volberda and T. Elfring, 97–115. Sage, London.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M., Dimitratos, P., Solberg, C.A., & Zucchella, A. (2008). Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory. *International Business Review*, 17(4), 385–401.
- Gioia, D.A., & Poole, P.P. (1984). Scripts in organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 9(3), 449–459.
- Hannan, M.T., & Freeman, J.H. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D. (2002). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Blackwell, London.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In *Export internationalizing research – Enrichment and challenges (advances in international marketing, 8)*, (eds) S.T. Cavusgil and T.K. Madsen, 11–26. JAI Press Inc., NY
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–48.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy Formation: Schools of Thought. In J.W. Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper and Row, NY, 105–235.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting On the Strategy Process. *Sloan Management Review*, Spring, 21–30.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2–8.
- Petersen, P., & Pedersen, T. (1997). Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Internationalization Model. In I. Björkman, and M. Forsgren (eds.), *The Nature of the International Firm*, Denmark: Copenhagen Business School Press, 117–134.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, NY.
- Rialp, A. (2003). *Fundamentos Teóricos de la Organización de Empresas*. Pirámide, Madrid.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley, London.

The formation of strategies for the rapid internationalization of small firms

Alex Rialp-Criado^a, Inmaculada Galván-Sánchez^{1b}, Sonia María Suárez-Ortega^b

^aAutonomous University of Barcelona, Spain

^bUniversity of Las Palmas de Gran Canaria, Spain

Abstract

This article reviews and summarizes, by proposing a new taxonomy, the different approaches to strategy formation in companies. This taxonomy is applied to the phenomenon of rapidly internationalizing small firms or *born globals*, with the aim of broadening our understanding of this phenomenon. The process of strategy formation for successful early internationalization will tend to take a configurational approach, holistic in nature, if we analyze the different phases through which a born global firm passes. Thus, strategy formation will first tend to be more entrepreneurial (emergent strategy) and, over time, increasingly become a planned and systematic process (deliberate strategy).

Keywords: Internationalization; born-global firms; strategic schools of thought; theoretical integration.

JEL classification: M13; M16

Reference source: Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez, I., & Suárez-Ortega, S.M. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2), 108–123.

1 Introduction

According to Mintzberg (1978), strategy formation within a firm is mostly about changing perspectives and/or competitive positions. This paper is focused on how these changes occur in the early and accelerated internationalization process of the new or young and highly entrepreneurial small ventures (Oviatt & McDougall, 1994, 2005). The so called international new ventures (Oviatt & McDougall, 1994) or *born globals* (Knight & Cavusgil, 1996).

Born-global firms are becoming more and more widespread worldwide and they are critically challenging traditional internationalization theories. These theories view internationalization as a lengthy process that develops in stages, assuming that market knowledge is acquired primarily through experience from current business activities in the particular foreign market (Petersen & Pedersen, 1997). In order to find a comprehensive

explanation of this phenomenon we are pioneering explore the key conceptual relationships potentially existing between (international) entrepreneurship and strategic management disciplines (Hitt et al., 2002; Ireland et al., 2003) and, more specifically, the BG phenomenon and the strategy-making process.

2 Theoretical approaches to strategy-making process

Drawing mostly upon Mintzberg's 10 schools of strategic thought (Mintzberg, 1990), but also on its comparison with other three classifying contributions (Chaffee, 1985; Bailey & Johnson, 1992; Elfring & Volberda, 2001), we propose our own synthesizing taxonomy of theoretical approaches on firm's strategy formation process on the following eight approaches.

The **planning-analytical approach** conceives the strategy-making process as a highly deliberate, linear, and logical one,

¹Corresponding author: inmaculada.galvan@ulpgc.es

involving a rational, sequential, and analytical set of procedures and techniques. The objective is achieving the essential fit between internal strengths and weaknesses and external threats and opportunities by means of a highly formal and systematic analysis of both the internal organization and its competitive environment (Porter, 1980). Sophisticated strategy decision-making process consists of integrated decisions, programs, budgets and operating plans that will set and achieve viable organizational goals. This form of strategy making can be mostly applied in organizations which are deeply controlled and integrated and competing in rather stable and predictable environments.

The **entrepreneurial-visionary approach** considers strategy as a visionary process, in which the entrepreneur-leader establishes a general framework for guiding strategic decision-making (Ackoff, 1993). So, visionary intuition and innovation capabilities of the founders play a critical role. The strategy will be established when the leader turns his/her idea into a reality for the firm. Assuming that every organization needs the vision of a creative leader, he/she maintains close control implementing his/her vision. Thus, strategies shift from precise designs, plans or positions, as proposed by the previous approach, to rather vague visions or broad perspectives, mostly useful in specific contexts (start-up, niche and/or turnaround), developed by the forceful leader.

The **cognitive-clinical approach** conceives strategy formation as a mental process in people's minds as frames, models, maps, concepts or schemas (Mintzberg, 1990). Accordingly, cognition as information processing, knowledge structure mapping and concept attainment become important for strategy-making. Additionally, the clinical approach highlights the construction of strategies as creative interpretations. In this case, the strategy process is also developed according to the main actor's experience, and their past

subjective knowledge, so great importance is attributed to qualitative data such as managerial experience and trial-and-error techniques are applied.

The **learning-dynamic approach** encompasses different views. The so-called incremental perspective, describes the strategy formation as a learning-by-doing process. Thus, over time, as the environment changes, successful emergent strategies are retained, while other inappropriate strategies are eliminated (Bailey & Johnson, 1992). From another view, known as the adaptive strategy model, strategy is focused on developing a viable match between the opportunities and threats present in the external environment, and the organization's resources and capabilities. A third related learning-based view, the dynamic capability perspective, is focused on the development and improvement of distinctive capabilities, highly difficult to imitate or replicate by other competitors, on which a firm's strategy can be better sustained (Elfring & Volberda, 2001). In such a combined learning-based and dynamic approach to strategy-making, strategists can be found throughout the organization and strategy formulation and implementation actually intertwine.

The **political-interpretative approach** views the strategy formation as a negotiation process among different interest groups or stakeholders, both internal and external to the organization, each one with their own goals and objectives. According to this approach, the strategy-making process is mostly rooted in power (Mintzberg & Lampel, 1999). One political orientation, micro-power, sees the development of strategies within the organization as essentially a political process, involving bargaining, persuasion, and confrontation among internal actors who divide the power. Another orientation, macro-power, views the organization as an entity that uses its power over others (partners in alliances, joint

ventures, etc.) to negotiate collective strategies in its own interest. According to the interpretive model, strategy might be defined as orienting metaphors or frames of reference that allow an organization and its environment to be understood by different stakeholders. Under this interpretative strategy formation model, reality is socially constructed and defined through a process of social interchange in which perceptions are affirmed, modified, or replaced according to their congruence with the perceptions of others.

The **cultural approach** understands strategy formation as a social process rooted in culture, a system of shared values and norms, whose influence in discouraging significant strategic change can be sometimes relevant. Thus, managers may be influenced by a dominant organizational culture, based upon common interest and integration, at determining their firm's strategy. This cultural frame of reference can have important implications for strategy formation as it enables decisions to be made in a way that makes sense, and provides a guide to appropriate behaviour (Weick, 1979; Gioia & Poole, 1984).

For the **environmental approach**, strategy-making becomes a rather reactive response to the different demands and conditions shown by the organizational environment, which becomes the central actor in the strategy-making process. A number of different orientations can be included in this category. The contingency theory considers which responses are expected of organizations facing particular environmental conditions, whereas population ecology claims severe limits to strategic choice (Hannan & Freeman, 1989). Also, institutional theory is concerned with institutional pressures faced by organizations. However, all these environmental related approaches view strategy formation as a passive, reactive process, with many environmental factors impinging on the organization in such a way as to encourage the

adoption of those organizational structures and activities most suited to that environment. This reactive strategy-making process is aimed at obtaining both co-ordination and concordance in order to manage the fuzzy and highly permeable boundary existing between an organization and its environment (Foss, 2001).

The **configuration-holistic approach** sees organizations as configurations – coherent clusters of characteristics and behaviours. It integrates the claims of the other different approaches to strategy formation through positioning each configuration, in effect, in its own place. Accordingly, planning-analytical approaches might prevail under conditions of relative environmental stability while other approaches (entrepreneurial, political, cultural, environmental, etc.) could be found under more dynamic configurations of start-up and turnaround.

In summary, the more prescriptive planning-analytical approach is mostly focused on examining how a firm's strategy-making process should be, actually conceiving it as the result of a highly rational-oriented, formal and intended process (deliberate strategy). Contrarily, the more descriptive, organizational-oriented approaches (entrepreneurial visionary, cognitive-clinical, learning-dynamic, political interpretative, cultural and environmental approaches) are rather focused on examining how strategy-making actually proceeds in reality (emergent strategy). Finally, the more integrative configuration-holistic approach constitutes a unifying category in which both deliberate and emergent strategies can be combined (Rialp, 2003). This taxonomy of strategy making approaches will be taken as our main framework of reference at linking the early and rapid internationalization process typically followed by BG firms with the strategy formation process underlying this phenomenon.

3 Strategy-making in born-global firms

The emergence and development of the BG phenomenon can be explained, by, at least, four salient forces: (1) new market conditions in many sectors of economic activities; (2) technological developments in production, transportation, and communication; (3) global networks and alliances; and (4) entrepreneurial-oriented strategists or managers. Notice that the first two factors are environmental-related ones that usually represent new sources of opportunities- or threats- for firms; the third factor, is also related to the environment, but more especially, to the ability of a firm to develop and manage those personal and business relationships established mostly at the international level. Finally, the fourth factor that is more directly related to the entrepreneur-manager/s and refers to the presence of a superior base of managerial resources inside the firm. Therefore, the triggering factors can be classified as Organization & networks,

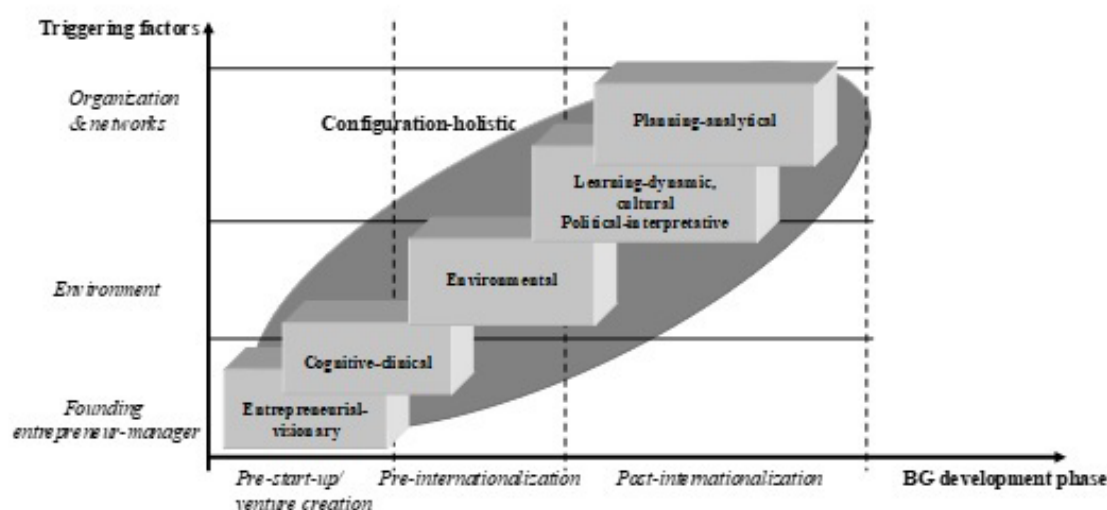
Environment, and Founding entrepreneur-manager.

Additionally, the BGs' development process (Gabrielsson et al., 2008) can be describe in three main phases: (1) pre-start up/new venture creation; (2) pre-internationalization (international preparation); and (3) post-internationalization (international entry development and growth).

Due to the relevance of the different factors propelling these firms into international markets rather from the outset and of the time-dimension in this process, we consider that the potential alignment between the BG phenomenon and the different approaches to strategy-making depends on these two aspects as shown in Figure 1.

According to the classificatory scheme shown in figure 1 we developed the following five propositions about the strategy making process of born-global firms.

Figure 1. A Configuration-Holistic approach to BG firm's strategy formation process



First, in the pre-start up and new venture creation phase, the process of strategy formation in born-globals' will be primarily a consequence

of the founding entrepreneur's influence. It can be expected that in this initial phase, the greater the influence of the founding entrepreneur's

proactive characteristics, past knowledge and experience, inter-personal relations, the more likely that its strategy formation process can be aligned with the entrepreneurial-visionary and cognitive clinical approaches of strategy formation.

Second, in the pre-internationalization phase, born-globals' strategy formation process will be primarily a key response to the changing environmental factors. It can be expected that in this phase of international preparation, the greater the impact of – and the faster reaction and better adaptation to – rapidly changing environmental factors, such as new market conditions and radical technology developments, the more likely that its strategy formation process can be aligned with the environmental approach.

Third, in the first years of the post-internationalization phase, born-globals' strategy formation process will be mainly a result of international networking and organizational learning mechanisms. It can be expected that in this phase of early international entry-development, the deeper the embeddedness in international business/social networks and the greater the accumulation of organizational learning at the international level by a born-global firm, the more likely that its strategy formation process can be aligned with the learning-dynamic, political-interpretative, and cultural approaches to strategy-making processes.

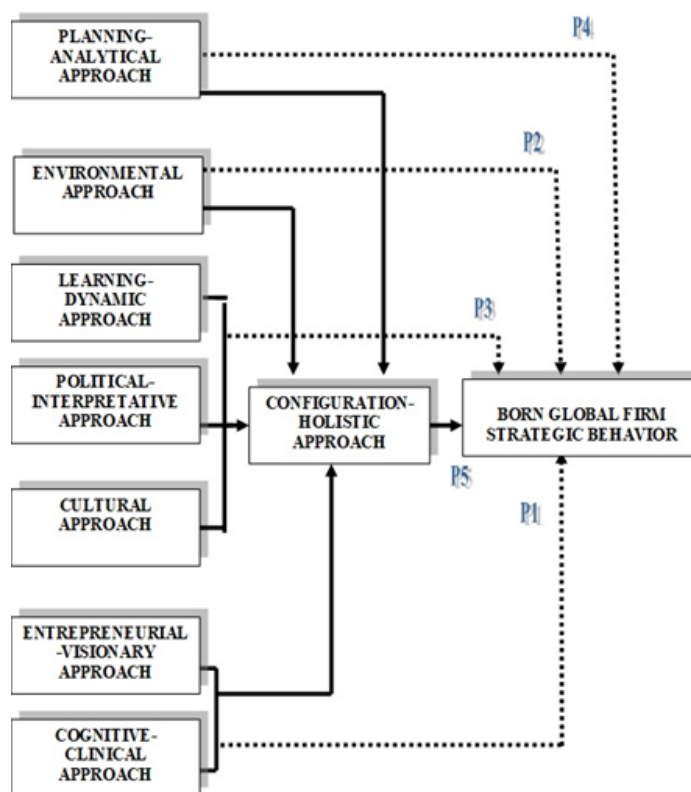
Forth, a born-global firm will very unlikely start following a strategy formation process highly aligned with the key notions and prescriptions of the planning analytical approach, but the more advanced the firm is in its early and rapid international development process the more likely it will turn to be. In other words, in the post-internationalization phase of international growth and consolidation, the planning-analytical approach will tend to be

useful in born-global firms' strategy formation processes.

Finally, our fifth proposition is that the more successful a born-global firm becomes at achieving and consolidating a global competitive positioning throughout its early and rapid international evolution, the more likely that its strategy formation process can be aligned with the integrative notions and premises of the configuration-holistic approach.

All these conceptual relationships between the different theoretical approaches towards strategy-making and the born-global phenomenon, are graphically summarized in Figure 2.

Figure 2. Strategy formation approaches and BG firms: Research propositions



4 Conclusion

This paper has been primarily concerned with re-examining the conceptual foundations of the

phenomenon the rapid internationalization of small firms by means of establishing its potential relationships with different approaches to strategy-making. In this way, an interesting point of integration has been found between strategic management and international entrepreneurship.

Following Andersen (1993), our focus has been put mostly on influencing events (triggering forces) rather than merely on states (stages) themselves. Consequently, BGs' strategy formation process may well adopt a configuration-holistic nature as seen from a time-based perspective, firstly more entrepreneurial (emergent strategy) and increasingly more planned and systematic (deliberate strategy).

Finally, although this is a theoretical paper, it shows some clear practical implications for the enterprises. Our contribution addresses essential strategic management capabilities to discover and exploit opportunities in the international context. First, entrepreneurs-managers and even policy-makers active in this field can also benefit from this conceptual contribution by gaining further knowledge regarding the way in which strategy-making processes can be reconciled from different perspectives and approaches. Actually, from a practitioner's view, this paper presents some basic implications for founders and/or managers of born-global firms as it provides them with a unifying framework of reference to determine which strategy-making process could fit better their specific external and internal circumstances to develop the most suitable international strategy for their particular firms.

At last but not least, policymakers can also take this framework as a starting point of reference for developing more tailored programs of public support for stimulating new venture internationalization. In our opinion, and according to this research work's propositions, such programs should be primarily designed

considered the differential characteristics of the environment, of the firm itself, and of the entrepreneur-manager/s in charge of designing and developing the strategy for the firm.

5 References

- Ackoff, R.L. (1993). Idealized design: Creating corporate visioning. *OMEGA International Journal of Management Science*, 21(4), 401–410.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of the firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Bailey, A., & Johnson, G. (1992). How Strategies Develop in Organisations. In D. Faulkner and G. Johnson (eds.), *The Challenge of Strategic Management*, Kogan, London, 147–178.
- Chaffee, E.E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89–98.
- Elfring, T., & Volberda, H.W. (2001). Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis. In *Rethinking strategy*, (eds) H. W. Volberda and T. Elfring, 1–25. Sage, London.
- Foss, N.J. (2001). The Boundary School: Strategy as a Boundary Decision. In *Rethinking strategy*, (eds) H. W. Volberda and T. Elfring, 97–115. Sage, London.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M., Dimitratos, P., Solberg, C.A., & Zucchella, A. (2008). Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory. *International Business Review*, 17(4), 385–401.
- Gioia, D.A., & Poole, P.P. (1984). Scripts in organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 9(3), 449–459.
- Hannan, M.T., & Freeman, J.H. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D. (2002). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Blackwell, London.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In *Export internationalizing research – Enrichment and challenges (advances in international marketing, 8)*, (eds) S.T. Cavusgil and T.K. Madsen, 11–26. JAI Press Inc., NY
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–48.

- Mintzberg, H. (1990). Strategy Formation: Schools of Thought. In J.W. Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper and Row, NY, 105–235.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting On the Strategy Process. *Sloan Management Review*, Spring, 21–30.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2–8.
- Petersen, P., & Pedersen, T. (1997). Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Internationalization Model. In I. Björkman, and M. Forsgren (eds.), *The Nature of the International Firm*, Denmark: Copenhagen Business School Press, 117–134.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, NY.
- Rialp, A. (2003). *Fundamentos Teóricos de la Organización de Empresas*. Pirámide, Madrid.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley, London.