ciencia

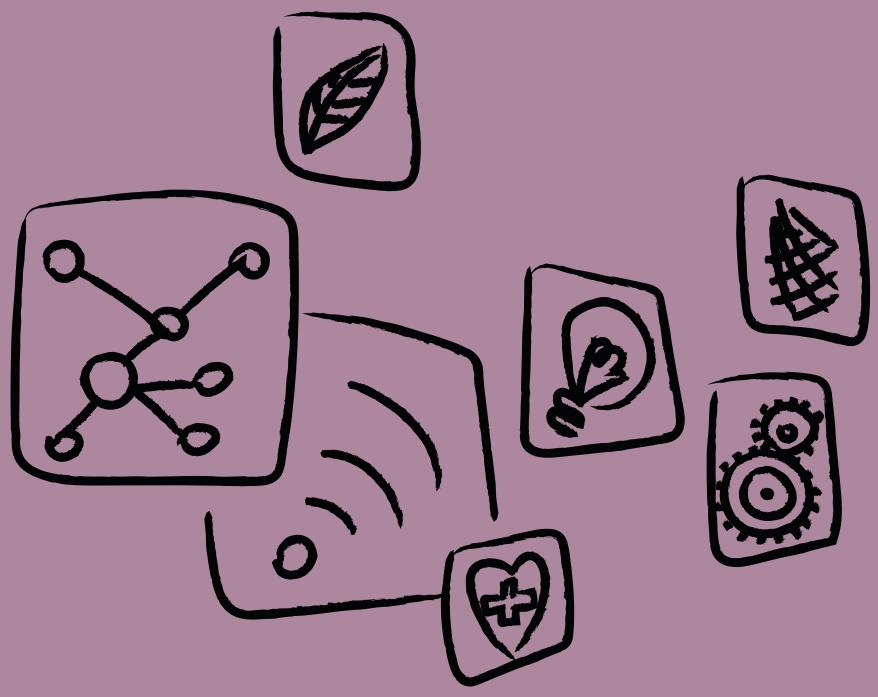
capítulo 4

El proceso estratégico en empresas de base tecnológica de internacionalización acelerada

Autor

Carlos Javier Roch García

Ingeniero Senior en Técnicas Reunidas, S.A. Doctorando en el Dpto. de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid



4.1. Introducción

Tal como se ha constatado en los dos últimos monográficos sobre NEBTs publicados por la Fundación para el conocimiento madri+d (2013 y 2016), los datos obtenidos en las últimas encuestas realizadas (2010, 2012 y 2014) muestran un importante aumento en la tasa de empresas de base tecnológica que venden sus productos y/o servicios en el exterior, posiblemente motivado por la reducción de la demanda interna (Díaz, 2013) debido a la crisis económica de nuestro país. Esta tendencia ha incidido, como es lógico, en un creciente interés por el estudio de este tipo de empresas (empresas de base tecnológica internacionalizadas).

Con el fin de mejorar nuestra comprensión sobre este tipo de empresas, se presentan en este capítulo los resultados de una investigación empírica que ha estudiado los procesos estratégicos que se desarrollan en estas empresas, o, lo que es lo mismo, los procesos por los cuales se van formando las estrategias realmente seguidas en estas empresas[1].

Las empresas internacionalizadas pueden clasificarse en dos tipos atendiendo al proceso que hayan seguido para su internacionalización: empresas que se internacionalizan de forma gradual y empresas que se internacionalizan de forma acelerada, caracterizándose estas últimas por internacionalizarse justo desde su nacimiento o muy poco tiempo después[2].

La investigación que se presenta en este capítulo se ha centrado concretamente en el colectivo de empresas de base tecnológica de internacionalización acelerada (de reciente creación), aglutinando este tipo de empresas una serie de características que las hace sumamente interesantes como objeto de estudio en el campo del proceso estratégico:

- Se trata de un tipo de empresas que influyen muy positivamente en el crecimiento económico y la competitividad de cualquier economía, facilitando la transferencia tecnológica y la creación de empleo altamente cualificado, y contribuyendo al aumento de las exportaciones.

---

1. En este capítulo se presenta los resultados preliminares de esta investigación, la cual se halla actualmente en una fase avanzada de desarrollo.

2. Atendiendo al tipo de proceso seguido por las empresas en su internacionalización, se puede diferenciar entre los dos siguientes tipos de empresas:

   Empresas que se internacionalizan de forma gradual, después de haberse establecido y posicionado en sus mercados domésticos, incrementando su compromiso con los mercados exteriores conforme van ganando experiencia y conocimiento sobre dichos mercados.

   Empresas que se internacionalizan de forma acelerada, es decir, justo desde su nacimiento o muy poco tiempo después (en todo caso, dentro de sus primeros tres años de existencia), vendiendo sus productos y/o servicios en varios países extranjeros y teniendo una facturación exterior superior al 25% de su facturación total. Dentro de este tipo de proceso de internacionalización quedan excluidas aquellas empresas que hayan tenido una experiencia previa en el mercado (spin-offs corporativos, etc.), ya que en ellas se habrá producido la internacionalización de una forma gradual, es decir, mediante procesos de aprendizaje más dilatados.

   A estas empresas se les suele denominar como "nuevas empresas internacionales", "empresas de rápida internacionalización" o "empresas de internacionalización acelerada", proviniendo de las expresiones en inglés "Born Global Firms" o "International New Ventures". En el Anexo 3 se incluye una descripción detallada de este tipo de empresas.

- En este tipo de empresas se concentra gran parte de los principales desafíos que puede afrontar una empresa en la actualidad: reciente creación, basadas en el uso de nuevas tecnologías y en la innovación tecnológica (base tecnológica), y ámbito de actuación internacional desde sus orígenes (internacionalización acelerada).

- Se trata de un tipo de empresas muy poco estudiado hasta el momento en el campo de estudio del proceso estratégico. Esto se debe tanto a la relativa novedad del estudio de este tipo de empresas, como a la tradicional predilección de este campo de estudio por analizar la casuística existente en grandes organizaciones.

Por último, se debe constatar la importancia que dentro de la Dirección Estratégica tiene el estudio del proceso estratégico, frente al estudio de los aspectos relacionados con el contenido de la estrategia, en entornos de fuerte reto estratégico (entornos muy hostiles y dinámicos) (Bueno, Morcillo y Salmador, 2005) (ver Anexo 4 - A), característicos en general de las empresas objeto de esta investigación.

4.2. Objetivos de la investigación

Esta investigación ha tenido por objeto analizar cómo se forman realmente las estrategias en las empresas de base tecnológica de internacionalización acelerada de la Comunidad de Madrid, siendo estos resultados en principio extrapolables a cualquier empresa de este tipo localizada en cualquier lugar. Con ello, además, se ha pretendido poner un "granito de arena" para contribuir a paliar la escasez relativa de estudios empíricos sobre el proceso estratégico de la empresa.

Del objetivo anterior se deriva el otro objetivo de esta investigación, consistente en tratar de verificar la validez empírica del nuevo modelo del proceso estratégico sobre el que se basa el marco conceptual de referencia de este estudio[3].

4.3. Diseño de la investigación

4.3.1. Metodología

Con el fin de tratar de alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación empírica, se ha considerado la utilización de la metodología del estudio de casos como la estrategia de investigación más oportuna.

El fenómeno estudiado, el proceso estratégico de la empresa, es un proceso complejo y dinámico, por el que se van formando con el paso del tiempo las estrategias

3. Este nuevo modelo del proceso estratégico ("Modelo Integral del Proceso Estratégico") ha sido desarrollado por el mismo autor de esta investigación empírica, previamente a la misma.

realmente seguidas por una organización. Se trata de un proceso individual y social, cognoscitivo y de aprendizaje, compuesto por acciones más o menos deliberadas o emergentes[4], más o menos formales o informales, que se ve afectado por multitud de variables tanto de índole interna (organización) como externa (contexto), desarrollándose a lo largo del tiempo. Para poder alcanzar una buena comprensión de este fenómeno, por tanto, se requiere del desarrollo de estudios empíricos de tipo cualitativo, en profundidad y longitudinales (ya que el fenómeno objeto de estudio se desarrolla a lo largo de tiempos dilatados), es decir, del uso de la metodología del estudio de casos. Prueba de ello es que las investigaciones empíricas más relevantes realizadas dentro de este campo de estudio, tales como, por ejemplo, las desarrolladas por autores como Quinn, Mintzberg et al., Burgelman, Grant, Bueno et al., etc., se basan en la metodología del estudio de casos.

El estudio de casos es una metodología de carácter cualitativo, que se basa en estudiar en profundidad un número reducido de casos, en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, para tratar de entender fenómenos complejos.

En esta investigación, concretamente, se ha utilizado las siguientes fuentes de evidencia con el fin de extraer la información requerida de las empresas analizadas:

- Fuentes de evidencia externa: Perfil comercial, información mercantil e incidencias (suministrado por una agencia de rating); noticias, artículos y entrevistas en distintos medios de comunicación; presentaciones en eventos externos y conferencias.

- Fuentes de evidencia interna: Balances y cuentas de resultados anuales, página web, cuestionario inicial respondido por cada empresa analizada, y entrevistas realizadas a los máximos responsables de cada empresa analizada (se realizó entre cuatro y cinco entrevistas, con una duración total de entre siete y doce horas).

4.3.2. Selección de la muestra

Se enumeran a continuación las características concretas de las empresas objeto de este estudio (empresas de base tecnológica de internacionalización acelerada, de reciente creación, de éxito, de la Comunidad de Madrid):

- Base tecnológica.
- Internacionalización acelerada.
- De éxito: Éxito una vez consolidada la empresa[5], y en todo caso como mínimo pasados los cinco primeros años desde su creación.

4. Los conceptos de “acción deliberada” y “acción emergente” se definen de forma detallada en el punto “4.4. Marco conceptual”.

5. Una empresa está consolidada cuando es similar en productos/servicios y competitividad a las empresas establecidas en el mercado: dominio de una cuota de mercado, competencia con otras empresas establecidas, tamaño que le permite mantener su actividad, etc.

- De reciente creación: Antigüedad inferior o igual a 15 años[6].
- Originadas y localizadas en la Comunidad de Madrid.
- No estar participadas por inversores o empresas externas que tengan una participación conjunta igual o superior al 50% de las acciones, de forma que los fundadores sigan manteniendo el control de sus empresas.

La selección de las empresas analizadas en este estudio se ha basado en un muestreo teórico y lógico, que no estadístico y aleatorio (propio este último de investigaciones basadas en el estudio de grandes muestras y análisis cuantitativo), tratándose de escoger aquellos casos que ofrecieran una mayor oportunidad de aprendizaje, una superior riqueza comportamental y una buena disposición de sus máximos responsables para poder afrontar los exigentes compromisos de esta investigación empírica (cumplimentación de un cuestionario inicial; participación en cuatro o cinco entrevistas, con una duración total de entre siete y doce horas; etc.).

4.4. Marco conceptual

En este punto se describe muy brevemente el marco conceptual sobre el que se sustenta esta investigación, siendo éste necesario para poder alcanzar una buena comprensión sobre la compleja naturaleza del fenómeno objeto de estudio (el proceso estratégico de la empresa) y, por ende, sobre los resultados y conclusiones derivados de esta investigación.

Una vez realizada una importante revisión bibliográfica con el fin de identificar cuáles han sido las principales aportaciones que se han realizado en el campo de estudio del proceso estratégico de la empresa, desde los orígenes de la Dirección Estratégica hasta nuestros días, se ha observado que dichas aportaciones pueden circunscribirse a aquéllas que consideran al proceso estratégico como un proceso de tipo deliberado, o, por el contrario, a aquéllas que consideran al proceso estratégico como un proceso de carácter emergente, o, finalmente, a aquéllas que tratan de reconciliar e integrar los dos enfoques anteriores, considerando al proceso estratégico como un proceso constituido por acciones deliberadas y emergentes cuya predominancia variará en función de las características particulares de la empresa y del entorno en el que ésta se halla inmersa.

A su vez, también se observan otros tipos de aportaciones que aun no centrándose en la propia naturaleza del proceso estratégico abordan una serie de aspectos

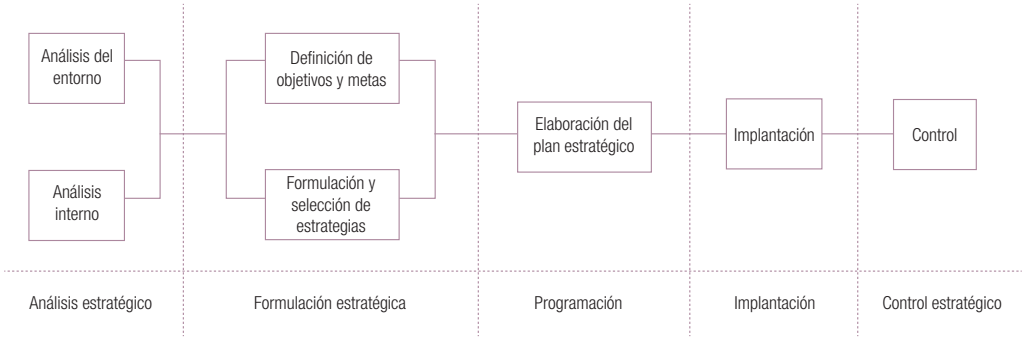
6. Se ha limitado la antigüedad a 15 años, coincidiendo con la antigüedad de la base de datos de la Fundación madri+d sobre empresas de base tecnológica de la Comunidad de Madrid, teniendo en cuenta que esta antigüedad máxima se ajusta perfectamente a los requisitos de esta investigación empírica: empresas de reciente creación, pero con una antigüedad suficiente como para poder asegurar que se trata de organizaciones de éxito y para que éstas puedan exhibir una adecuada riqueza comportamental respecto al fenómeno objeto de estudio (el desarrollo de los procesos estratégicos en una empresa requiere en general de tiempos dilatados).

importantes, principalmente de tipo organizativo, que inciden, afectan o influyen sobre dicho proceso (cultura organizativa, poder/política,...).

4.4.1. El enfoque deliberado del proceso estratégico

Las aportaciones enmarcadas dentro del enfoque deliberado del proceso estratégico consideran al proceso de creación de estrategia como un proceso deliberado, consciente e intencionado, formado por distintas etapas que se desarrollan según un orden secuencial (análisis estratégico, formulación estratégica, programación estratégica, e implantación y control estratégicos) con el fin de formular e implantar las estrategias. Estos procesos estratégicos se caracterizan por la clara separación entre la formulación y la implantación de la estrategia, o lo que es lo mismo, entre el pensamiento y la acción.

Figura 53. Modelo típico del proceso estratégico deliberado



Fuente: Elaboración propia.

Los procesos estratégicos de tipo deliberado pueden desarrollarse de un modo formal, como en el caso de la Planificación Estratégica, o informal, tal como promulga por ejemplo la "Escuela de Diseño" (Mintzberg et al., 1998). A su vez, estos procesos pueden tener como protagonistas principales a: únicamente el máximo responsable de la empresa, según la "Escuela de Diseño" (Mintzberg et al., 1998); los planificadores estratégicos, según la Planificación Estratégica tradicional o "Escuela de Planificación" (Mintzberg et al., 1998); los analistas estratégicos, según la "Escuela de Posicionamiento" (Mintzberg et al., 1998); los directivos junto con otras personas pertenecientes a distintas funciones y niveles jerárquicos (proceso deliberado de carácter "democrático"), según Hamel (1996); etc[7].

7. Las escuelas de "Diseño", "Planificación" y "Posicionamiento" anteriormente citadas forman parte de la clasificación de las distintas escuelas o corrientes de pensamiento del proceso estratégico postulada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en 1998, la cual sigue gozando en la actualidad de una gran aceptación y popularidad en este campo de estudio.

Por razones puramente pedagógicas, los manuales y la enseñanza sobre Dirección Estratégica han seguido mayoritariamente este enfoque de tipo teórico y prescriptivo, subrayando el aspecto deliberado y racional del proceso estratégico. Esta tendencia también se ha observado en la práctica, por razones de aplicabilidad, fundamentalmente en las firmas consultoras y en los departamentos de planificación estratégica de grandes empresas.

4.4.2. El enfoque emergente del proceso estratégico

Las aportaciones enmarcadas dentro de este enfoque promulgan el carácter emergente del proceso estratégico, es decir, que las estrategias se forman como consecuencia del desarrollo de acciones que no están previstas con antelación por parte de la dirección de la empresa con el fin de crear estrategia. Estas acciones pueden ser llevadas a cabo por cualquier persona o grupo de personas de la organización, surgir de forma casual y desarrollarse de formas muy diversas.

Este enfoque surgió a partir de una serie de aportaciones que, a diferencia del enfoque deliberado (de tipo prescriptivo), se centraban en responder a la cuestión de cómo se forman realmente las estrategias en las organizaciones, basándose para ello en la observación y descripción de los procesos reales de formación de la estrategia (enfoque de tipo descriptivo).

Uno de los autores más importantes dentro de este enfoque es Mintzberg, el cual lideró durante los años setenta y ochenta una serie de investigaciones empíricas de carácter descriptivo con el fin de averiguar cómo se desarrollaban las estrategias en la realidad. Como consecuencia de dichas investigaciones, este autor llegó a la conclusión de que las estrategias se podían generar de formas muy diversas, al contrario de lo que postulaba la visión ampliamente aceptada en aquella época que identificaba la creación de estrategia con la Planificación Estratégica (enfoque deliberado). Por tanto, cuestiona el enfoque tradicional de la planificación, que considera a la estrategia como un plan fijo y establece una clara dicotomía entre la formulación y la implantación, ignorando al aprendizaje estratégico resultante del feed-back durante la implantación. La planificación sólo puede ser efectiva en el supuesto de que el estratega (formulador estratégico) disponga de información perfecta y el entorno sea lo suficientemente estable, o al menos predecible o incluso controlable, para poder asegurar que no sea necesario reformular la estrategia durante la etapa de implantación.

Mintzberg (1978) introdujo una nueva definición de la palabra estrategia, la “estrategia como patrón de comportamiento”, adicional a la definición tradicional de la “estrategia como plan” propia del enfoque deliberado. Según este autor:

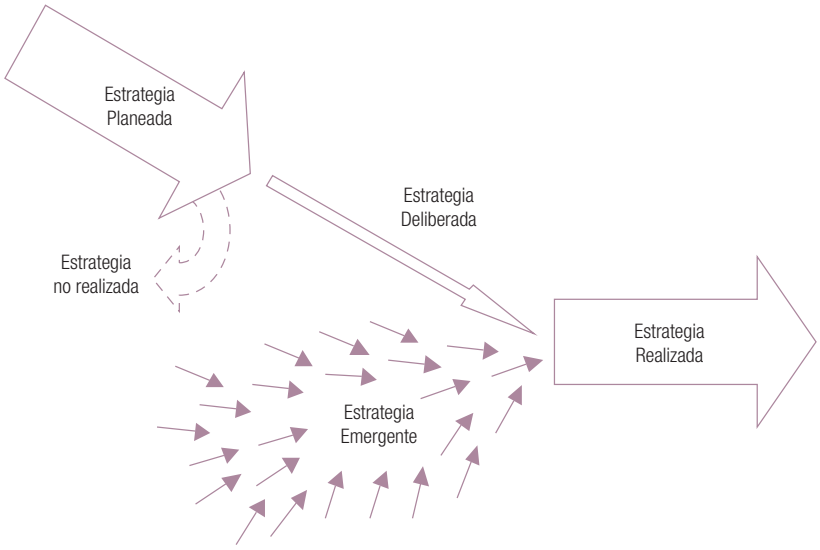
Para la gran mayoría de las personas a las que preguntemos al respecto, la estrategia es un plan, es decir, una especie de curso de acción conscientemente proyectado. Según esta definición las estrategias tienen dos características esenciales: se ela-

boran con anterioridad a las acciones que se llevan a cabo, y se plantean de forma consciente e intencional.

Si las estrategias pueden proyectarse como planes, también pueden percibirse a partir del comportamiento resultante. En otras palabras, la estrategia significa consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no. El hecho es que, si bien apenas nadie define la palabra estrategia de esta forma, parece que mucha gente en uno u otro momento la emplea de este modo. Cada vez que un periodista atribuye una estrategia a una empresa, o cada vez que un directivo hace lo mismo con un competidor o incluso con la alta dirección de la empresa en la que trabaja, lo que están haciendo es definir la estrategia de forma implícita como un patrón de comportamiento, es decir, inferir una consistencia en el comportamiento y etiquetarla como estrategia. Se puede incluso ir más lejos y atribuir una intencionalidad a esa consistencia, es decir, asumir que existe un plan tras ese patrón de comportamiento, aunque eso sólo sería un supuesto que en muchas ocasiones resultará falso.

Por tanto, las definiciones de “estrategia como plan” y “estrategia como patrón” pueden ser bastante independientes entre sí: los planes pueden no llegar a realizarse, mientras que los patrones pueden aparecer sin haberse concebido previamente. Si etiquetamos la primera definición como “estrategia planeada” y la segunda como “estrategia realizada”, se puede distinguir entonces entre “estrategias deliberadas”, en las que se llevan a cabo las intenciones que existían previamente, y “estrategias emergentes”, en las que se crean patrones de comportamiento en ausencia de intenciones previas o a pesar de ellas.

Figura 54. Estrategias deliberadas y emergentes



Fuente: Mintzberg (1998).

Así, se puede definir un "proceso deliberado de creación de estrategia", correspondiente al proceso estratégico promulgado por el enfoque deliberado, que da lugar a estrategias planeadas o intencionadas, estrategias deliberadas (intenciones realizadas) y estrategias no realizadas (intenciones no realizadas), y un "proceso emergente de formación de la estrategia", propio del enfoque emergente, que da lugar a estrategias emergentes.

Las estrategias emergentes pueden formarse como consecuencia de las acciones de un líder individual o un equipo directivo, normalmente conforme van respondiendo a los sucesos que van aconteciendo, o, por el contrario, pueden tener otro tipo de protagonistas: participantes individuales o grupos de personas ubicados en los niveles bajos y medios de la organización, que van desarrollando iniciativas internas o diversas acciones que con el paso del tiempo pueden llegar a formar una estrategia. En este contexto, dirigir consiste en estar abierto, ser flexible y responder adecuadamente a los sucesos que van surgiendo, aprendiendo a partir del feed-back de las acciones realizadas; y, por otra parte, en crear el clima adecuado (estructuras flexibles, personal creativo, cultura organizativa abierta y tolerante,...) para que puedan originarse y crecer una amplia variedad de estrategias emergentes en cualquier lugar de la organización, observar qué surge, no siendo demasiado rápido en cortar o eliminar lo inesperado, e intervenir cuando sea apropiado, eliminando o incentivando las estrategias emergentes incipientes, y aprendiendo como consecuencia de las mismas.

4.4.3. Reconciliación entre el enfoque deliberado y emergente del proceso estratégico

Mintzberg y McHugh (1985) afirman que una teoría viable de creación de estrategia debería abarcar ambos enfoques (enfoque deliberado y enfoque emergente). Ninguna organización puede funcionar siempre con estrategias puramente emergentes, lo que llevaría a una total abdicación de la voluntad, el pensamiento consciente y el liderazgo. Y tampoco ninguna organización puede funcionar siempre con estrategias que sean puramente deliberadas, lo que conllevaría una falta de aprendizaje y una ceguera hacia lo inesperado.

Según estos autores, la principal diferencia entre la estrategia deliberada y la emergente es que mientras la primera se centra en la dirección y el control, es decir, en asegurar que las intenciones directivas sean llevadas a cabo tal como se explicitaron, la segunda abre el proceso de formación de la estrategia al aprendizaje y a los sucesos inesperados (pudiendo surgir estos últimos tanto en el interior de la organización como en el entorno de la misma). Por tanto, uno u otro enfoque será más adecuado en función de la claridad de intenciones del liderazgo, la firmeza del control central y las características del entorno (grado de bondad y posibilidad de predicción y/o control). De hecho, en la realidad se observa que se puede encontrar estrategias con cierta tendencia a ser deliberadas o emergentes más que formas perfectas o puras de ambos tipos, pudiéndose afirmar que cada una en su forma pura constituye el

extremo de un continuo a lo largo del cual se sitúan las estrategias existentes en el mundo real.

Según Mintzberg et al. (1998), la emergencia en el proceso de creación de la estrategia plantea toda clase de posibilidades fascinantes: las organizaciones pueden aprender mediante el reconocimiento de patrones en sus propias conductas, pudiendo convertir sus estrategias emergentes del pasado en estrategias premeditadas para el futuro; o también puede ser que el aprendizaje tenga lugar dentro de una amplia visión estratégica ("estrategia paraguas"), la cual es premeditada en su perspectiva general y a la vez emergente en sus detalles o posiciones concretas; etc.

En definitiva, tal como afirman Mintzberg y Waters (1985), la formación de la estrategia anda sobre dos pies, uno deliberado y otro emergente. Por tanto, el liderazgo debe tener la habilidad de dirigir con el fin de llevar a cabo las intenciones deseadas y, al mismo tiempo, debe fomentar y dar respuesta a las corrientes de acciones emergentes que vayan desplegándose.

4.4.4. Marco conceptual de referencia: "Modelo Integral del Proceso Estratégico"

En este punto se presenta el marco conceptual sobre el que se sustenta esta investigación empírica. Este marco conceptual se basa en el "Modelo Integral del Proceso Estratégico" desarrollado por el autor de esta investigación en su tesis doctoral, con la que pretendió profundizar en el estudio y comprensión del proceso estratégico de la empresa, identificando y analizando las principales aportaciones existentes a este respecto, y desarrollando un nuevo modelo que tratara de incorporar e integrar los distintos enfoques y tipologías existentes en torno al proceso de formación de la estrategia.

Con el desarrollo de este nuevo modelo se ha pretendido crear una herramienta de utilidad práctica que permita a todas aquellas personas preocupadas por este tipo de cuestiones (directivos, planificadores/analistas estratégicos, consultores, investigadores,...):

- Ser conscientes de las principales tipologías existentes en torno al proceso estratégico de la empresa.
- Analizar los procesos estratégicos que se desarrollan en cualquier organización.
- Establecer el proceso o combinación de procesos estratégicos que puedan adaptarse mejor a una organización en un determinado momento, teniendo en cuenta para ello tanto las características internas de la empresa como las características del entorno en el que ésta se halla inmersa.

Al profundizar en el estudio del proceso de formación de la estrategia, se pueden constatar algunos principios generales que deben tenerse en cuenta a este respecto:

1. No hay una única forma óptima de proceso estratégico para todas las organizaciones. Para cada organización, en cada momento, habrá un tipo o una combinación de tipos de procesos estratégicos que se ajusten adecuadamente a las características internas de la organización y al entorno en el que ésta se halla inmersa.

2. La estrategia no tiene por qué desarrollarse a través de un único tipo homogéneo o puro de proceso estratégico (proceso puramente deliberado o proceso puramente emergente). En muchas ocasiones las estrategias se generan a partir de procesos que van cambiando su tipología a lo largo del tiempo. Por ejemplo, una estrategia puede surgir inicialmente de forma emergente y seguir desarrollándose posteriormente de forma deliberada, o viceversa.

3. Las estrategias pueden surgir en cualquier lugar de la organización y desarrollarse de formas muy diversas, a través de cualquier secuencia de acciones deliberadas y emergentes.

4. La gran diversidad de formas que presentan los procesos estratégicos en la realidad conlleva un importante desafío a la hora de desarrollar un modelo que trate de incorporar e integrar tal diversidad.

El "Modelo Integral del Proceso Estratégico" se compone de dos herramientas o modelos que tienen fines distintos:

- Modelo Teórico.

  Este modelo, de carácter teórico, muestra las principales formas que puede presentar el proceso estratégico de la empresa, incorporando las contribuciones teóricas más relevantes a este respecto.

- Modelo Empírico.

  Este modelo, de carácter empírico, está especialmente indicado para poder describir y representar cualquier tipo de proceso estratégico que pueda darse en la realidad en cualquier empresa, permitiendo reflejar con exactitud cómo se desarrollan estos procesos a lo largo del tiempo. Como consecuencia de ello, puede constituir una herramienta útil para facilitar el análisis y seguimiento de dichos procesos.

Aunque pueda parecer obvio, se considera importante resaltar que los conceptos y variables reflejados en ambos modelos han sido dispuestos atendiendo al punto de vista de sus posibles usuarios: directivos, planificadores/analistas estratégicos, consultores, investigadores de este campo de estudio, etc. Así, por ejemplo, desde el punto de vista de los directivos, las iniciativas estratégicas internas que se originan en los niveles bajos de la organización formarán parte de un proceso estratégico emergente de "abajo a arriba", tal como lo refleja el modelo. Sin embargo, desde el punto de vista de la persona o grupo de personas que estén desarrollando estas iniciativas estratégicas, este proceso tendrá un componente mucho más deliberado.

A continuación se describe cada una de estas herramientas o modelos.

Modelo Teórico

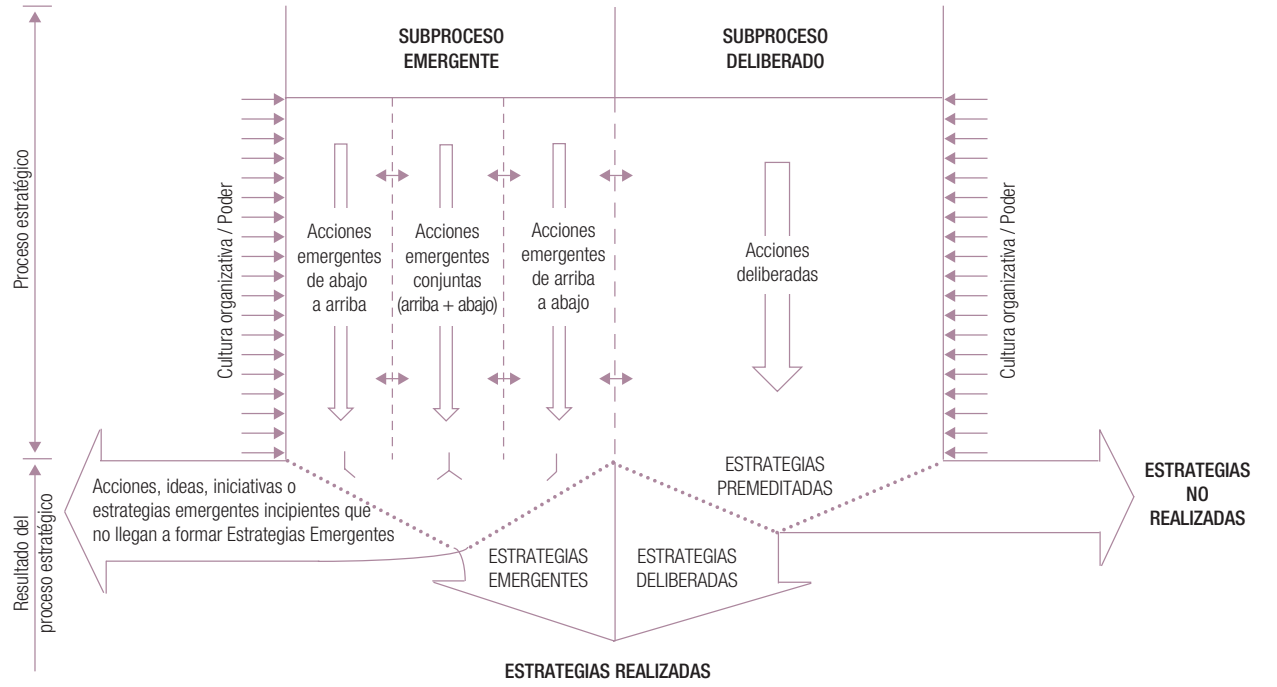
En la Figura 55 se muestra una representación abreviada o esquemática del "Modelo Teórico del Proceso Estratégico". Tal como se puede observar, se ha descompuesto el proceso estratégico en dos subprocesos, uno deliberado y otro emergente, incluyéndose a su vez el resultado obtenido como consecuencia de dicho proceso (tipos de estrategias obtenidas: premeditadas, no realizadas, deliberadas, emergentes,...).

A continuación se muestra y se describe la representación completa de los subprocesos deliberado y emergente de este modelo.

Subproceso Deliberado

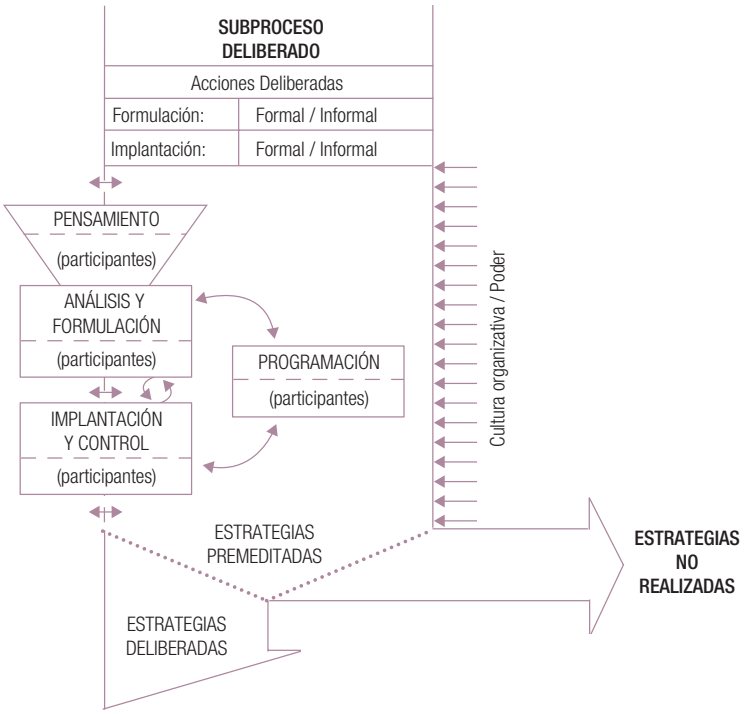
En la Figura 56 se puede observar la representación completa de la parte correspondiente al Subproceso Deliberado del "Modelo Teórico del Proceso Estratégico".

Figura 55. Representación abreviada del "Modelo Teórico del Proceso Estratégico"



Fuente: Elaboración propia.

Figura 56. Representación completa de la parte correspondiente al "Subproceso Deliberado"



Fuente: Elaboración propia.

Este subproceso está compuesto por todas aquellas acciones de carácter deliberado que pueden desarrollarse dentro de un proceso estratégico, o dicho de otro modo, por todas aquellas acciones que pueden desarrollarse dentro de un proceso estratégico de tipo deliberado.

Los procesos estratégicos de tipo deliberado se caracterizan por la clara separación entre la formulación y la implantación de la estrategia, o lo que es lo mismo, entre el pensamiento y la acción. Tal como puede observarse en la figura de referencia, cada una de estas etapas principales (formulación e implantación) puede ser realizada de un modo formal, como en el caso de la Planificación Estratégica, o informal, como por ejemplo en el caso del modelo del proceso estratégico promulgado por la "Escuela de Diseño".

En esta representación se incluyen las distintas acciones, actividades, etapas o fases que pueden desarrollarse en un proceso estratégico de tipo deliberado: pensamiento estratégico (determinación de la visión, misión,...), análisis y formulación estratégicos, programación estratégica, e implantación y control estratégicos.

Cada una de estas actividades o fases puede llevarse a cabo por distintos participantes dependiendo de las características concretas del proceso estratégico en cuestión. Por ejemplo, la actividad de análisis estratégico podría ser llevada a cabo únicamente por el líder de la organización, tal como promulga la "Escuela de Diseño", o por los

planificadores o analistas estratégicos, según el modelo propuesto por las escuelas de “Planificación” o “Posicionamiento” respectivamente.

Siguiendo la filosofía del “Modelo Dinámico del Proceso Estratégico” de Bueno, Casani y Lizcano (1999), se ha adoptado una estructura de tipo circular (no lineal o secuencial) en la que las flechas presentan un doble sentido, lo que permite una enorme diversidad de dinámicas posibles dentro de este subproceso deliberado. Así pues, no existe un principio o fin predeterminado, no hay una secuencia a seguir predefinida ni hay por qué desarrollar todas las actividades o etapas (pensamiento, análisis y formulación, programación, implantación y control estratégicos).

Como consecuencia del desarrollo de la acción o etapa de formulación estratégica se obtienen las “Estrategias Premeditadas” o “Intencionadas”, expresándolo de un modo general, o las “Estrategias Planeadas”, en el caso de que también se haya llevado a cabo la actividad de programación estratégica.

Como resultado del desarrollo de la acción o etapa de implantación estratégica, cuya finalidad es llevar a cabo las estrategias premeditadas, aparecen las “Estrategias Deliberadas” (ver dentro de la flecha que apunta hacia abajo en la figura de referencia), que hacen referencia a la parte de las estrategias realmente seguidas por la organización que se corresponde fielmente con las intenciones o planes previstos en las estrategias premeditadas, y las “Estrategias No Realizadas” (ver en la flecha que apunta hacia la derecha), que hacen referencia a las intenciones o planes previstos en las estrategias premeditadas que no llegan a realizarse en la realidad.

En la parte exterior derecha de la figura se puede observar un conjunto de flechas que representa la influencia que pueden tener el poder (política dentro de la organización) y la cultura organizativa en el desarrollo del proceso estratégico.

En cualquier organización el desarrollo del proceso estratégico puede verse influido en mayor o menor medida por el poder/política o ejercicio de influencia que ejercen ciertas personas o grupos de interés sobre otros, que tienen percepciones y/o intereses distintos, con el fin de tratar de desarrollar aquellas estrategias que son coherentes con sus percepciones y/o intereses concretos. Este fenómeno se suele dar con mayor intensidad en organizaciones grandes, complejas y descentralizadas, y/o que carecen de un liderazgo y cultura fuertes.

El desarrollo del proceso estratégico también puede verse influido por el conjunto de creencias, supuestos y valores compartidos por los miembros de la organización, o lo que es lo mismo, por su cultura organizativa. Además hay que tener en cuenta que una fuerte cultura organizativa minimiza la influencia del poder o la política sobre el proceso estratégico.

Por último, es importante destacar la posibilidad de que el tipo de proceso estratégico por el que se va formando una estrategia vaya cambiando a lo largo del tiempo, por ejemplo siendo inicialmente de carácter deliberado para pasar a ser posteriormente de carácter emergente, o viceversa, surgiendo la estrategia inicialmente de un proceso

emergente y siendo incorporada posteriormente a un proceso estratégico de tipo deliberado. Este aspecto viene reflejado en la figura de referencia mediante las flechas horizontales de doble sentido situadas entre el subproceso deliberado y el emergente.

Subproceso Emergente

En la Figura 57 se puede observar la representación completa de la parte correspondiente al Subproceso Emergente del "Modelo Teórico del Proceso Estratégico".

Este subproceso está compuesto por todas aquellas acciones de carácter emergente por las que se pueden ir formando las estrategias no premeditadas o que se desarrollan fuera del proceso deliberado.

Tal como puede observarse en la figura de referencia, pueden desarrollarse tres tipos distintos de procesos estratégicos emergentes dependiendo de dónde surjan las acciones, o dicho de otro modo, de quiénes sean los protagonistas de dichas acciones:

- Acciones emergentes que surgen desde arriba, o proceso emergente "de arriba a abajo" (Top Down).
- Acciones emergentes que surgen desde abajo, o proceso emergente "de abajo a arriba" (Bottom Up).
- Acciones emergentes conjuntas (arriba + abajo), o proceso emergente "de tipo democrático".

Se describe a continuación cada uno de estos procesos estratégicos.

Proceso emergente de arriba a abajo

En este caso los protagonistas son los directivos de la empresa, que toman acciones de forma incremental e iterativa conforme van dando respuesta a los sucesos que van aconteciendo. En definitiva, se trata de un proceso de aprendizaje en el que se analizan los sucesos, se toman acciones, se aprende a partir del feed-back de dichas acciones, y se repite este ciclo iterativo e incremental de aprendizaje estratégico, de modo que con el paso del tiempo se puede ir formando un patrón de comportamiento en esta corriente de acciones que constituye la estrategia, o bien puede surgir como consecuencia de este proceso un nuevo concepto o idea estratégica.

Tal como muestra la Figura 57, con el fin de representar este proceso se ha utilizado las actividades de pensamiento estratégico, análisis y formulación estratégicos, e implantación y control estratégicos, siendo éstas también utilizadas en el subproceso deliberado mostrado anteriormente (ver Figura 56).

De acuerdo con el proceso descrito, la actividad de "Análisis" (análisis estratégico) representada en el gráfico correspondería al análisis de los sucesos, primero, y al aprendizaje a partir del feed-back de las acciones tomadas, después. Así, una vez

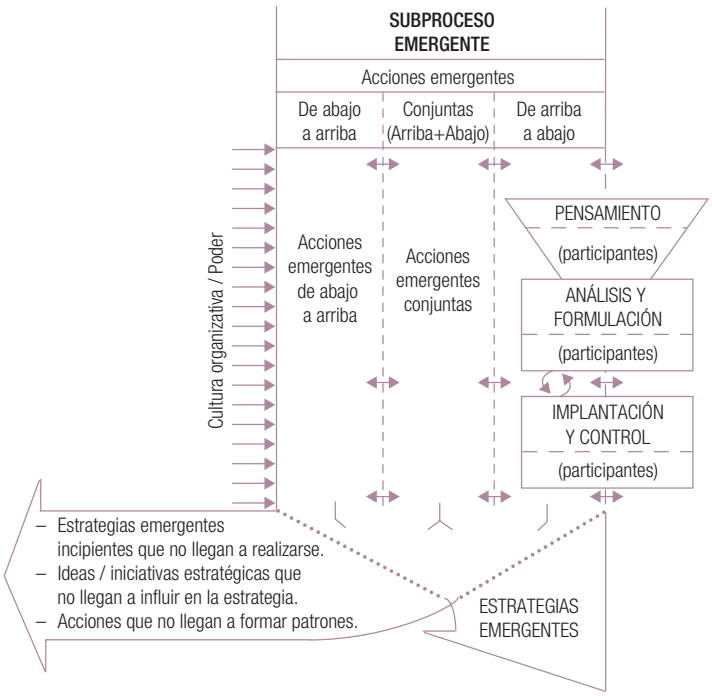
analizados los sucesos ("Análisis"), se tomaría una decisión ("Formulación") y, tal como señala la flecha que sale de la actividad de "Análisis y Formulación", a continuación se llevarían a cabo las acciones decididas ("Implantación"), obteniéndose el feed-back de dichas acciones ("Control") que, tal como indica la flecha de vuelta, se analizaría produciéndose el aprendizaje ("Análisis").

En este caso, la actividad de pensamiento estratégico ("Pensamiento") se llevará a cabo cuando la visión, misión, valores y objetivos generales de la empresa vayan refinándose o modificándose a partir del cambio de percepción que vayan sufriendo los directivos como consecuencia del aprendizaje derivado de este proceso estratégico emergente.

Como resultado del proceso descrito pueden llegar a generarse "Estrategias Emergentes" (ver dentro de la flecha que apunta hacia abajo en la figura de referencia) o, por el contrario, puede ser que no lleguen a formarse patrones de comportamiento o no lleguen a surgir nuevos conceptos o ideas estratégicas que influyan sobre la estrategia (ver dentro de la flecha que apunta hacia la izquierda).

Este tipo de proceso estratégico ha sido constatado por Mintzberg (1978), con su definición de la estrategia y el proceso estratégico emergentes en el caso de que los protagonistas de dicho proceso sean los directivos de la empresa, y también en cierta forma por Quinn (1980) con su "Incrementalismo lógico".

Figura 57. Representación completa de la parte correspondiente al "Subproceso Emergente"



Fuente: Elaboración propia.

Proceso emergente de abajo a arriba

Tal como puede observarse en la Figura 57, se ha representado este proceso de una forma amplia y flexible ("Acciones emergentes de abajo a arriba"), con el fin de que pueda reflejarse en ese espacio cualquier tipo de proceso estratégico emergente de abajo a arriba que pueda desarrollarse.

En este caso los protagonistas están situados en los niveles bajos o medios de la organización (trabajadores o jefes intermedios). Estas personas, por lo general, tienen un contacto íntimo con la tecnología y/o los clientes, lo que facilita la generación de ideas o iniciativas estratégicas que pueden ir desarrollándose a lo largo del tiempo, con o sin el impulso de personas de niveles jerárquicos superiores, pudiendo llegar a influir con el paso del tiempo en la estrategia de la organización.

Como en el caso anterior, también se trata de un proceso de aprendizaje, pero con la particularidad de que los protagonistas están situados en los niveles bajos o medios de la organización, y posiblemente, más tarde, este proceso ascienda hacia niveles jerárquicos superiores en el caso de que estas ideas o iniciativas estratégicas sean impulsadas y/o vigiladas por personas ubicadas en niveles jerárquicos más altos.

Como consecuencia de este proceso pueden llegar a generarse "Estrategias Emergentes" (ver dentro de la flecha que apunta hacia abajo en la figura de referencia) o, por el contrario, puede ser que estas ideas o iniciativas estratégicas, o las estrategias emergentes incipientes que pueden haberse ido formando como consecuencia de este proceso, no lleguen a convertirse finalmente en estrategias emergentes (ver dentro de la flecha que apunta hacia la izquierda).

Este tipo de proceso estratégico ha sido constatado por autores como Burgelman (1980), con su modelo de "iniciativas estratégicas internas" o "empresas de riesgo internas", y Mintzberg y McHugh (1985), con su "modelo silvestre de creación de la estrategia".

Proceso emergente de tipo democrático

Tal como puede observarse en la Figura 57, se ha representado este proceso de una forma amplia y flexible ("Acciones emergentes conjuntas"), con el fin de que pueda reflejarse en ese espacio cualquier tipo de proceso estratégico emergente de carácter democrático que pueda desarrollarse.

Se trata de un tipo de proceso estratégico emergente observado recientemente, bastante singular porque no se adhiere a la clasificación tradicional que diferencia entre procesos emergentes de arriba a abajo (Top Down) y procesos emergentes de abajo a arriba (Bottom Up). Este nuevo tipo de proceso estratégico se puede constatar en un artículo publicado por Bueno y Salmador (2005) en el que presentan su "modelo

de creación de estrategia como un proceso de creación de conocimiento complejo de doble espiral".

En este caso, según Bueno y Salmador (2005), equipos de personas de distintos niveles jerárquicos trabajan juntos dentro de un proceso social de aprendizaje basado en la reflexión sobre la acción. Este proceso se desarrolla básicamente de la siguiente forma: los directivos entran en acción con el fin de dar respuesta e ir aprendiendo de los sucesos que se van produciendo, haciendo participar en dichas acciones a personas de distintos niveles de la organización. Durante el desarrollo de estas acciones se produce un proceso social de aprendizaje basado en la reflexión sobre la acción (feed-back). La acumulación de acciones y reflexiones sobre dichas acciones puede dar lugar a la generación de nuevas ideas estratégicas por parte de los equipos de trabajo, las cuales pueden llegar a influir en la estrategia de la organización.

De forma más general, se podría decir que el proceso emergente de tipo democrático está compuesto por una serie de acciones emergentes llevadas a cabo por equipos de personas de distintos niveles jerárquicos, como consecuencia de las cuales se pueden llegar a generar (de forma conjunta) nuevas ideas estratégicas que pueden llegar a influir en la estrategia de la organización.

Tal como puede observarse en la figura de referencia, las "Estrategias Emergentes" que pueden obtenerse como resultado de este proceso se muestran dentro de la flecha que apunta hacia abajo, y las nuevas ideas estratégicas que no llegan a convertirse finalmente en estrategias emergentes aparecen dentro de la flecha que apunta hacia la izquierda.

Una vez descritos los tres tipos de procesos estratégicos emergentes existentes en este modelo, es importante constatar dos aspectos que pueden incidir sobre cualquiera de dichos procesos, tal como queda reflejado en la Figura 57.

El primero de ellos hace referencia a la influencia que puede tener el poder (política dentro de la organización) y la cultura organizativa en el desarrollo de estos procesos estratégicos, tal como viene reflejado mediante el conjunto de flechas situadas en la parte exterior izquierda de la figura.

Y el segundo hace referencia a la posibilidad de que el tipo de proceso estratégico por el que se va formando una estrategia vaya cambiando a lo largo del tiempo. Este aspecto viene reflejado en la figura de referencia mediante las flechas horizontales de doble sentido situadas tanto entre los distintos tipos de procesos emergentes como entre el subproceso emergente y el deliberado.

Para finalizar, se muestra en la Figura 58 la representación completa del "Modelo Teórico del Proceso Estratégico", obtenida al juntar las representaciones completas de los dos subprocesos que la componen (subproceso deliberado y subproceso emergente).

A la derecha de esta figura, y abarcando todo el proceso estratégico, se incluye un paréntesis detrás del cual se muestra el siguiente texto: "Proceso cognitivo y de aprendizaje individual y colectivo". Con ello se pretende resaltar que, desde un punto de vista general, el proceso de formación de la estrategia es un proceso de creación y distribución de conocimiento y un proceso de aprendizaje, tanto a nivel individual como colectivo.

Por último, como resultado final de los diferentes procesos estratégicos que pueden desarrollarse en la empresa aparecen las estrategias realmente realizadas ("Estrategias Realizadas"), como un agregado de las estrategias realmente seguidas por la organización que se corresponden fielmente con las intenciones o planes previstos en las estrategias premeditadas ("Estrategias Deliberadas") y de las estrategias realmente seguidas por la organización que se desarrollan a través de procesos emergentes ("Estrategias Emergentes"), tal como puede observarse en esta figura.

Modelo Empírico

Este modelo ha sido desarrollado con el fin de constituir una herramienta útil para poder describir y representar los procesos estratégicos que pueden darse en la realidad en cualquier tipo de empresa, facilitando el análisis y seguimiento de dichos procesos.

Con tal fin, este modelo dispone de:

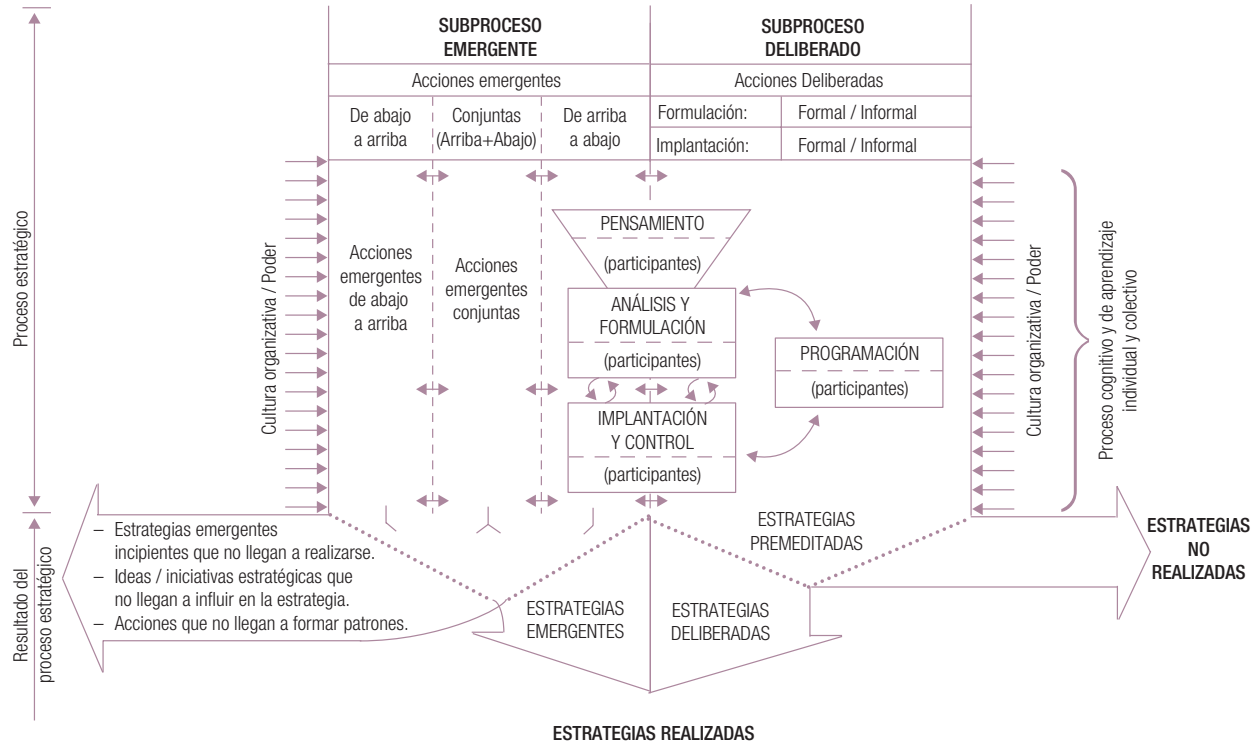
- Una tabla donde describir en detalle las distintas acciones que componen el proceso estratégico objeto de análisis, así como la estrategia obtenida como resultado de dicho proceso (ver Tabla 1).

- Una figura donde representar gráficamente las distintas acciones que componen el proceso estratégico objeto de análisis (una vez descritas dichas acciones en la tabla anteriormente comentada), así como la estrategia obtenida como resultado de dicho proceso (ver Figura 59). Tal como se puede observar, en esta figura se ha incluido la variable "tiempo" de forma clara y explícita. Con ello se logra solventar la carencia observada a este respecto en el resto de modelos del proceso estratégico existentes en la actualidad.

La figura del "Modelo Empírico del Proceso Estratégico" está compuesta por dos ejes: el eje de abscisas, donde se refleja la variable "tiempo", y el eje de ordenadas, donde se hace referencia a los dos tipos de subprocesos estratégicos ya comentados anteriormente en la descripción del "Modelo Teórico" (Subproceso Deliberado y Subproceso Emergente). Siguiéndose la misma filosofía que en un Diagrama de Gantt, en esta figura se deben representar las acciones estratégicas que se desarrollan a lo largo del tiempo, situando cada una de ellas dentro del subproceso estratégico correspondiente, e indicando a su vez las personas que han realizado o están realizando dichas acciones. De esta forma se refleja cómo se va desarrollando a lo largo del tiempo el proceso estratégico objeto de análisis.

En el Anexo 4 - B se incluye un ejemplo práctico con el fin de facilitar la comprensión respecto al uso del "Modelo Empírico del Proceso Estratégico".

Figura 58. Representación completa del "Modelo Teórico del Proceso Estratégico"



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. "Modelo Empírico del Proceso Estratégico": Descripción del proceso estratégico objeto de análisis

Acción (1)	Descripción (2)	Tipo (3.1)	(3.2)	Participantes (4)
1				
2				
...				
n				
Resultado final: (5)				

Donde:

(1): Orden según la secuencia temporal de ocurrencia de las acciones que componen el proceso estratégico: desde la primera acción que se lleva a cabo (1) hasta la última (n): 1, 2,....., n.

(2): Descripción detallada de las distintas acciones que componen el proceso estratégico.

(3.1): Tipología de las acciones descritas, según la siguiente clasificación (ver Nota): Pensamiento estratégico, Análisis estratégico, Formulación estratégica, Programación, Implantación, Control estratégico, Aprendizaje estratégico, Negociación, Iniciativa estratégica interna, Convencimiento ascendente, Ejercicio de influencia (poder/política), etc.

Nota: Esta clasificación se basa en la clasificación estándar tradicional de los distintos tipos de acciones que pueden desarrollarse dentro de un proceso estratégico (pensamiento, análisis, formulación, programación, implantación y control estratégicos), a la que se ha añadido otras acciones adicionales que también pueden observarse en los procesos estratégicos: aprendizaje estratégico, negociación, iniciativa estratégica interna, convencimiento ascendente, ejercicio de influencia (poder/política), etc.

(3.2): Tipología de las acciones descritas, indicando si se trata de una acción "Deliberada" o "Emergente". En el caso de que la acción sea emergente hay que concretar si es: "de arriba a abajo", "conjunta (arriba + abajo)" o "de abajo a arriba".

(4): Personas que llevan a cabo las acciones descritas.

(5): Resultado final del proceso estratégico descrito o estrategia obtenida como resultado de dicho proceso.

Fuente: Elaboración propia.

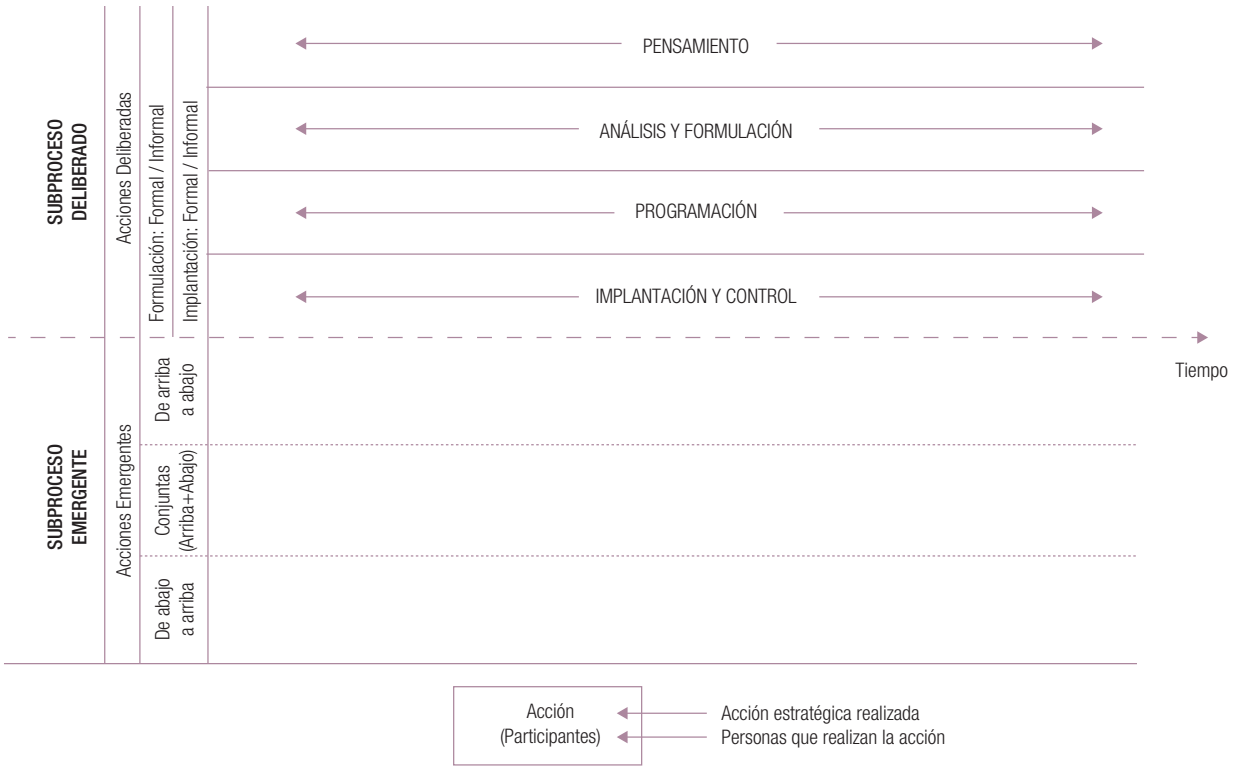
Una vez presentadas las dos herramientas o modelos que componen el "Modelo Integral del Proceso Estratégico" ("Modelo Teórico" y "Modelo Empírico"), se desea incidir en la importancia de tener en cuenta que no existe una forma óptima de proceso o combinación de procesos estratégicos para todas las organizaciones, sino que cada organización, dependiendo de sus características internas y de las características del entorno en el que se halle inmersa, tendrá un tipo o tipos de procesos estratégicos que se adapten mejor a su problemática concreta en cada momento. En el Anexo 4 – C se enumera los principales aspectos (características internas y del entorno) que pueden influir en la tipología de los procesos estratégicos de una empresa.

Así, puede darse el caso de que una organización requiera del establecimiento de un proceso estratégico de tipo deliberado cuyas características se ajusten perfectamente a su problemática concreta, o puede ser que esta empresa necesite fomentar el desarrollo de procesos estratégicos de tipo emergente que faciliten la generación de nuevas ideas, iniciativas estratégicas o estrategias, o puede ser que esta misma organización requiera de una combinación de los dos tipos de procesos estratégicos indicados anteriormente.

Aunque los procesos estratégicos de carácter emergente surjan sin haber sido fomentados por la dirección de la empresa, es indudable que el fomento consciente de los mismos (mediante una gran apertura a la interactuación con el entorno, un estilo de dirección participativo, una cultura organizativa abierta y tolerante, etc.) aumentará la probabilidad de que se generen.

En cualquier caso, no hay que confundir la obligación de la dirección de establecer y fomentar los procesos estratégicos que considere más adecuados para su organización en cada momento, con que algunas o muchas de las estrategias que se realicen finalmente en la empresa se hayan desarrollado fuera de dichos procesos y/o de formas totalmente inesperadas e inusuales (cualquier combinación de acciones deliberadas y emergentes llevadas a cabo por cualquier tipo de personas dentro de la organización). La dirección debe preocuparse por los procesos estratégicos de su empresa, siendo consciente de la gran diversidad de formas que pueden presentar los mismos y, por tanto, estando abierta a aquellos procesos que se desarrollen fuera de lo establecido y/o de formas inusuales e inesperadas.

Figura 59. "Modelo Empírico del Proceso Estratégico": Representación del proceso estratégico objeto de análisis



Fuente: Elaboración propia.

4.5. Resultados de la investigación

Se presentan a continuación los principales resultados obtenidos en esta investigación empírica[8] respecto a los distintos objetivos planteados en la misma:

- Averiguar cómo se forman realmente las estrategias en las empresas de base tecnológica de internacionalización acelerada.

- Verificar la validez empírica del nuevo modelo del proceso estratégico ("Modelo Integral del Proceso Estratégico") desarrollado previamente por el autor de esta investigación, el cual ha servido de base para el marco conceptual de este estudio.

4.5.1. Procesos de formación de la estrategia en empresas de base tecnológica de internacionalización acelerada

En este punto se presentan los resultados obtenidos en este estudio respecto a cómo se forman realmente las estrategias en las empresas tecnológicas de internacionalización acelerada de reciente creación, en las que los fundadores siguen manteniendo el control de sus empresas.

Tal como ya se ha comentado en la descripción del marco conceptual de esta investigación, la tipología de los procesos estratégicos que se desarrollan en una empresa depende tanto de las características internas de la misma como de las características del entorno en el que ésta se halla inmersa.

Las empresas objeto de este estudio presentan una serie de características comunes (internas y externas) que influyen de forma muy importante en la tipología de sus procesos estratégicos. A continuación se describe dichas características, indicando cómo influyen en la morfología de los procesos estratégicos.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que se trata de empresas que han sido creadas recientemente (antigüedad no superior a 15 años), que tienen un tamaño pequeño (no más de 50 empleados), una complejidad interna poco elevada (número reducido de unidades de negocio, departamentos, niveles jerárquicos,...), y en las que los fundadores siguen manteniendo el control. Todo esto conlleva la existencia de un liderazgo muy fuerte concentrado en la figura de los fundadores de estas empresas, lo que va a influir de forma determinante en la tipología de los procesos estratégicos que se desarrollan en las mismas. Concretamente:

- La tipología de los procesos estratégicos que se desarrollan en estas empresas va a depender de forma muy importante de las características de sus fundadores:

8. Tal como ya se ha comentado anteriormente, se trata de los resultados preliminares de esta investigación, la cual se halla actualmente en una fase avanzada de desarrollo.

- Formación y conocimientos.

  Por ejemplo, la mayoría de los fundadores de estas empresas suelen presentar perfiles marcadamente técnicos, no teniendo conocimientos especializados sobre dirección de empresas. Este hecho inhibe el desarrollo y utilización de herramientas, sistemas y/o procesos formales para la creación deliberada de estrategia, más propios de "tecnócratas" de la gestión de empresas.

- Experiencia profesional previa.

  El hecho de tener experiencia profesional previa en el mismo sector de actividad puede influir de forma notable en la tipología de los procesos estratégicos desarrollados. Por ejemplo, si los fundadores tuvieran una dilatada experiencia previa en puestos de responsabilidad en empresas del mismo sector de actividad, estas personas dispondrían de un importante bagaje estratégico desde el mismo momento de fundar su nueva empresa (adquirido a partir del aprendizaje estratégico experimentado en su experiencia previa) y, por tanto, de una gran variedad de estrategias intencionadas (normalmente en forma de visiones estratégicas) y criterios generales que guiarían su acción en los distintos ámbitos del negocio, lo que fomentaría que los procesos estratégicos que se desarrollaran estuvieran motivados y/o enmarcados dentro de esas amplias guías de actuación. Este gran bagaje estratégico inicial también influiría en que se generara mucho menos aprendizaje estratégico del que sería normal en una empresa de reciente creación de este tipo, ya que se "tienen las ideas muy claras" desde el principio.

  El caso contrario, de que los fundadores no tuvieran experiencia previa en el mismo sector de actividad, fomentaría el desarrollo de procesos estratégicos de tipo emergente, al no disponer de una "cartera" inicial de estrategias intencionadas y, como consecuencia, tener que actuar interna y externamente (frente al entorno) de una forma más "espontánea". Este tipo de procesos conlleva un importante aprendizaje estratégico.

- Estilo de dirección o liderazgo.

  El estilo de dirección de los fundadores (ver Anexo 4 - D) va a influir de forma notable sobre quiénes van a ser los protagonistas de los procesos estratégicos desarrollados. Por ejemplo, la existencia de unos fundadores con un estilo de dirección abierto y participativo va a fomentar el surgimiento y desarrollo de nuevas ideas e iniciativas estratégicas internas en los niveles bajos y medios de la organización, o dicho de otro modo, la aparición y el desarrollo de acciones estratégicas emergentes de "abajo a arriba" y "conjuntas" o de tipo "democrático" (arriba + abajo), lo que conllevará un mayor aprendizaje estratégico y una mayor generación de ideas estratégicas y estrategias en la organización. Por el contrario, un estilo de dirección de tipo autocrático va a desalentar la aparición y el desarrollo de acciones estratégicas emergentes de "abajo a arriba" y de tipo "democrático" y, por tanto, va a limitar la generación de nuevas ideas estratégicas y estrategias dentro de la organización.

  A este respecto hay que tener en cuenta que este tipo de empresas se caracteriza por disponer de unos recursos humanos altamente cualificados que, si

se les diera la oportunidad, podrían constituir una importante fuente de nuevas ideas e iniciativas estratégicas.

- Personalidad.

  Por ejemplo, la existencia de unos fundadores con una personalidad muy extrovertida, sociable, emprendedora (muy abierta a la detección y aprovechamiento de oportunidades), etc., va a fomentar la aparición de procesos estratégicos emergentes, al estar muy abiertos a interactuar con los diferentes agentes del entorno, lo que conllevará un mayor aprendizaje estratégico y una mayor generación de ideas estratégicas y estrategias.

- Etc.

- Este liderazgo tan fuerte concentrado en la figura de los fundadores, junto con la muy probable existencia de una fuerte cultura organizativa basada en su sistema de creencias, supuestos y valores, va a minimizar en gran medida la aparición y la influencia del poder o la política dentro de los procesos estratégicos de estas empresas.

Por último, estas empresas también tienen en común el basar sus negocios en el uso de nuevas tecnologías y en la innovación tecnológica, y el estar expuestas a los mercados internacionales desde su origen. Esto conlleva que estas empresas suelan estar sometidas a entornos con un alto grado de turbulencia o dinamicidad, lo que fomenta la aparición de acciones estratégicas de tipo emergente.

Como es lógico, algunos de los aspectos anteriormente comentados pueden ir variando con el paso del tiempo, lo que influirá en la tipología de los procesos estratégicos que se desarrollan en estas empresas. Entre los cambios más habituales que suelen producirse con el paso del tiempo se puede destacar:

- Aumento del tamaño y la complejidad interna de la empresa.

  Con el paso del tiempo estas empresas van desarrollándose y creciendo, aumentando sus ventas y su tamaño y complejidad interna (mayor número de empleados, unidades o líneas de negocio, departamentos y funciones, niveles jerárquicos,...). Este aumento del tamaño y la complejidad interna suele ir acompañado de un mayor uso de herramientas, sistemas y/o procesos formales para la gestión y el control de la empresa y, por ende, de una mayor utilización de herramientas, sistemas y/o procesos formales para el análisis, formulación, implantación y/o control de las estrategias, lo que fomenta la aparición de acciones estratégicas de tipo deliberado. Además, este aumento del tamaño y la complejidad interna puede llevar a incrementar la presencia y la influencia del poder o la política dentro de los procesos estratégicos de la organización.

- Mejora del nivel de conocimientos sobre dirección de empresas por parte de los fundadores.

  Con el paso del tiempo, conforme se va desarrollando la empresa, los fundadores suelen mejorar su nivel de formación y/o conocimientos sobre gestión de empresas con el fin de poder estar en mejor disposición de abordar la creciente complejidad de su negocio. Un mayor nivel de conocimientos a este respecto fomenta el uso de herramientas, sistemas y/o procesos formales para el análisis, formulación, implantación y/o control de las estrategias, lo que conlleva una mayor aparición de acciones estratégicas de tipo deliberado.

- Mayor experiencia de los fundadores en el negocio y la gestión del mismo.

  Con el paso del tiempo los fundadores van adquiriendo una mayor experiencia sobre el negocio y la gestión del mismo. Esta experiencia conlleva un aprendizaje estratégico que no solamente influye en el contenido de las estrategias sino también en la tipología de los procesos estratégicos, fomentando un mayor grado de deliberación en los mismos.

- Aumento del nivel de complejidad, dinamicidad y hostilidad del entorno.

  En todas las empresas analizadas en este estudio se ha observado cómo los entornos de estas empresas van experimentado un nivel de complejidad, dinamicidad y hostilidad crecientes con el paso del tiempo. Esto puede ser debido a la propia dinámica competitiva a la que están sometidas estas empresas, al basar sus negocios en el uso de nuevas tecnologías y en la innovación tecnológica, y al estar expuestas a los mercados internacionales. Un mayor grado de complejidad, dinamicidad y hostilidad del entorno fomenta la aparición de acciones estratégicas de tipo emergente.

Una vez descritos los distintos aspectos (internos y externos) que pueden influir en mayor medida en la tipología de los procesos estratégicos que se desarrollan en este tipo de empresas, se procede a presentar a continuación los principales resultados obtenidos en esta investigación empírica respecto al tipo de estrategias y procesos estratégicos que se dan en la realidad en estas empresas.

Tipos de estrategias observados en estas empresas

- La mayoría de las estrategias realizadas analizadas son:
  - De carácter emergente, al no coincidir con las intenciones iniciales o no estar previstas con antelación por los máximos responsables de la empresa.
  - Parcialmente deliberadas y emergentes: parcialmente deliberadas, al alinearse con la visión estratégica, intenciones, criterios o intereses personales de los máximos responsables de la empresa; y parcialmente emergentes, al adquirir formas que no estaban planeadas o previstas con antelación por los máximos responsables de la empresa.

- Solamente una pequeña parte de las estrategias realizadas analizadas son de tipo deliberado, al realizarse tal como estaban planeadas o previstas con antelación por los máximos responsables de la empresa.

Tipos de procesos estratégicos observados en estas empresas

- Una pequeña parte de las estrategias realizadas analizadas se ha generado mediante procesos estratégicos puramente deliberados o puramente emergentes, mientras que la mayoría de ellas ha surgido como consecuencia de distintas secuencias de acciones deliberadas y emergentes.

- Aunque la mayoría de las acciones emergentes observadas en los procesos estratégicos analizados son de "arriba a abajo", es decir, tienen por protagonistas a los máximos responsables de la empresa, también se observan algunos casos en los que éstas son:

  - De "abajo a arriba": Acciones emergentes llevadas a cabo por personas situadas en los niveles bajos o medios de la organización, por las que surgen nuevas ideas o iniciativas estratégicas internas.

  - "Conjuntas" (arriba + abajo) o de tipo "democrático": Acciones emergentes llevadas a cabo conjuntamente por los máximos responsables y otras personas de niveles jerárquicos más bajos, por las que surgen nuevas ideas estratégicas.

  Estos dos últimos tipos de acciones estratégicas emergentes ("abajo a arriba" y "conjuntas") se desarrollan fundamentalmente en aquellas empresas cuyos máximos responsables tienen un estilo de dirección abierto y participativo.

- Una parte importante de las estrategias realizadas analizadas se ha generado como consecuencia de:

  - Corrientes de acciones que surgen de forma emergente y continúan desarrollándose de forma deliberada: acciones emergentes por las que surgen nuevas ideas o decisiones estratégicas que son implantadas posteriormente de forma deliberada. Un número considerable de estos procesos estratégicos se origina a partir de la ocurrencia de sucesos inesperados a los que dan respuesta los máximos responsables de la empresa. Estos sucesos inesperados provienen fundamentalmente del entorno, aunque también, en menor medida, pueden surgir en el interior de la organización.

  - Corrientes de acciones emergentes y/o deliberadas, total o parcialmente enmarcadas dentro de amplias guías de actuación (visión estratégica, intenciones, criterios o intereses personales de los máximos responsables de la empresa), por las que se va formando con el paso del tiempo patrones de comportamiento que constituyen las estrategias resultantes realizadas.

- En algunos casos se observa cómo surgen nuevas ideas estratégicas de repente, como "chispas", en la mente del máximo responsable de la empresa, siendo éstas

posteriormente implantadas de forma deliberada. Este tipo de proceso estratégico es característico de la "Escuela Empresarial" (Mintzberg et al., 1998).

Para poder entender este fenómeno puede ser interesante tener en cuenta que, según Bueno y Salmador (2005), la acumulación de acciones y reflexiones sobre dichas acciones lleva a un "punto de estado crítico" a partir del cual una nueva acción y su reflexión asociada puede llevar a la emergencia de una nueva idea estratégica.

- En la mayoría de estas empresas se hace muy poco uso de herramientas, sistemas y/o procesos formales para el análisis, la formulación, la implantación y/o el control de las estrategias. Sin embargo, se puede observar cómo con el paso del tiempo, conforme va aumentando el tamaño y la complejidad de estas empresas (mayor número de mercados, clientes, empleados, unidades o líneas de negocio, departamentos y funciones internas, niveles jerárquicos,...), va creciendo el interés por estos sistemas y su nivel de utilización por parte de los máximos responsables, debido a la necesidad de abordar la creciente complejidad de sus negocios. Esto conlleva una mayor aparición de acciones estratégicas de tipo deliberado.

- Se observa cómo los estilos de dirección abiertos y participativos fomentan el aprendizaje estratégico y la generación de nuevas ideas estratégicas y estrategias, y, como consecuencia, el surgimiento de nuevas oportunidades de negocio. Esto se debe fundamentalmente a que este tipo de liderazgo impulsa la aparición y el desarrollo de nuevas acciones estratégicas emergentes (de "arriba a abajo", "conjuntas" y de "abajo a arriba") como consecuencia de las cuales se produce nuevo aprendizaje y nuevas ideas estratégicas y estrategias, lo que fomenta la generación y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio.

- En la mayoría de los casos, y debido a la propia naturaleza de estas empresas (reciente creación, basadas en el uso de nuevas tecnologías y en la innovación tecnológica, y expuestas a los mercados internacionales desde su origen), se observa una importante generación de aprendizaje estratégico como consecuencia del desarrollo de los procesos estratégicos.

  El aprendizaje estratégico será tanto mayor cuanto menor sea la experiencia y los conocimientos previos de los fundadores sobre el negocio y su gestión, y cuanto mayor sea la turbulencia del entorno en el que se halla inmersa la empresa.

  Este aprendizaje estratégico no solamente influye en el contenido de las estrategias sino también en la tipología de los procesos estratégicos que se desarrollan, observándose cómo con el paso del tiempo, conforme los máximos responsables van adquiriendo mayor experiencia, se van desarrollando procesos estratégicos de carácter más deliberado en algunos ámbitos del negocio.

- En algunos casos se observa que los máximos responsables de la empresa son conscientes de que pueden surgir nuevas ideas estratégicas y/o nuevas oportunidades de negocio como consecuencia del desarrollo de corrientes de acciones que "no saben muy bien hacia dónde van". Estos procesos normalmente toman

la forma de corrientes de acciones deliberadas y emergentes enmarcadas dentro de amplios objetivos o direcciones amplias.

A este respecto se puede tener en cuenta que el hecho de promover la acción (en temas novedosos) como fuente de rápida creación de conocimiento y, por ende, de creación de estrategia, ha sido constatado por Bueno y Salmador (2005) como una práctica llevada a cabo por directivos de empresas en entornos rápidamente cambiantes.

- No se ha observado ningún atisbo de ejercicio de influencia interna (poder o política interna) en los procesos estratégicos analizados.

4.5.2. Validez empírica del nuevo modelo del proceso estratégico sobre el que se basa el marco conceptual de referencia de esta investigación

En esta investigación empírica se han analizado los procesos estratégicos que se desarrollan en la realidad en una muestra de empresas de base tecnológica de internacionalización acelerada. A partir de esta información se ha podido contrastar la validez empírica del nuevo modelo del proceso estratégico presentado en este capítulo, ya que éste ha sido capaz de describir y representar con éxito todos los procesos estratégicos analizados en estas empresas[9].

4.6. Conclusiones

Tal como se ha constatado en los dos últimos monográficos sobre NEBTs publicados por la Fundación para el conocimiento madri+d (2013 y 2016), los datos obtenidos en las últimas encuestas realizadas muestran un importante aumento en la tasa de empresas de base tecnológica que venden sus productos y/o servicios en el exterior (empresas tecnológicas internacionalizadas), posiblemente motivado por la reducción de la demanda interna (Díaz, 2013) debido a la crisis económica de nuestro país.

Con el fin de mejorar nuestra comprensión sobre este tipo de empresas, se han presentado en este capítulo los resultados de una investigación empírica que ha analizado cómo se forman realmente las estrategias en las empresas tecnológicas de internacionalización acelerada de la Comunidad de Madrid (de reciente creación,

9. El nuevo modelo del proceso estratégico presentado en este capítulo ("Modelo Integral del Proceso Estratégico") está compuesto por dos herramientas o modelos, el "Modelo Teórico" y el "Modelo Empírico". La validez del "Modelo Empírico" ha sido contrastada mediante la realización de esta investigación empírica sobre empresas de base tecnológica de internacionalización acelerada. Y el "Modelo Teórico", por su parte, ha sido contrastado con los principales modelos teóricos del proceso estratégico existentes en la actualidad (concretamente, con 15 modelos teóricos), comprobándose cómo este nuevo modelo permite reflejar o representar, y, por tanto, incluir e integrar a todos esos modelos teóricos. Como consecuencia de todo ello, puede darse por válidos los supuestos y conceptos sobre los que se basa este nuevo modelo.

y en las que los fundadores siguen manteniendo el control de sus empresas), siendo estos resultados en principio extrapolables a cualquier empresa de este tipo localizada en cualquier lugar.

Para poder alcanzar un buen entendimiento sobre los resultados de esta investigación, teniendo en cuenta la compleja naturaleza del fenómeno objeto de estudio, ha sido necesario establecer un marco conceptual de referencia en torno al proceso estratégico de la empresa, estando éste basado en el nuevo modelo del proceso estratégico desarrollado por el autor de esta investigación ("Modelo Integral del Proceso Estratégico"[10]).

Con la realización de esta investigación también se ha podido contrastar la validez empírica de este nuevo modelo, lo que conlleva que puedan darse por válidos los supuestos y conceptos sobre los que éste se basa[11], entre los que se puede destacar:

- No hay una forma óptima de proceso o combinación de procesos estratégicos para todas las organizaciones. Para cada organización, en cada momento, habrá un tipo o combinación de tipos de procesos estratégicos que se ajusten mejor a las características internas de la empresa y a las características del entorno en el que ésta se halla inmersa.

- La estrategia no tiene por qué desarrollarse a través de un único tipo homogéneo o puro de proceso estratégico (proceso puramente deliberado o proceso puramente emergente). En muchas ocasiones las estrategias se generan a partir de procesos que van cambiando su tipología a lo largo del tiempo. Por ejemplo, una estrategia puede surgir inicialmente de forma emergente y seguir desarrollándose posteriormente de forma deliberada, o viceversa.

- Las estrategias pueden surgir en cualquier lugar de la organización y desarrollarse de formas muy diversas, a través de cualquier secuencia de acciones deliberadas y emergentes.

- Las acciones estratégicas emergentes pueden ser de tres tipos atendiendo a quiénes sean los protagonistas de las mismas:

  - Acciones emergentes de "arriba a abajo", cuando los protagonistas son los máximos responsables de la empresa.

10. El "Modelo Integral del Proceso Estratégico" está compuesto por dos herramientas o modelos. La primera de ellas trata de incorporar e integrar los distintos enfoques teóricos y tipologías existentes en torno al proceso de formación de la estrategia ("Modelo Teórico del Proceso Estratégico"), y la segunda permite describir y representar cualquier tipo de proceso estratégico que pueda darse en la realidad en cualquier tipo de empresa, reflejando con exactitud cómo se desarrollan estos procesos a lo largo del tiempo ("Modelo Empírico del Proceso Estratégico").

11. Se trata de una serie de supuestos y conceptos sobre el proceso estratégico de la empresa, de aplicación general a todas las organizaciones.

- Acciones emergentes de “abajo a arriba”, cuando los protagonistas son personas situadas en los niveles bajos o medios de la organización (trabajadores o jefes intermedios).
- Acciones emergentes “conjuntas” (arriba + abajo) o de tipo “democrático”, cuando los protagonistas son personas de distintos niveles jerárquicos que desarrollan estas acciones de forma conjunta.

- Aunque los procesos estratégicos de carácter emergente surjan sin haber sido fomentados por la dirección de la empresa, es indudable que el fomento consciente de los mismos (mediante una gran apertura a la interactuación con el entorno, un estilo de dirección participativo, una cultura organizativa abierta y tolerante, etc.) aumentará la probabilidad de que se generen, incrementándose como consecuencia de ello las posibilidades de que surjan nuevas ideas estratégicas y estrategias.

- No hay que confundir la obligación de la dirección de establecer y fomentar los procesos estratégicos que considere más adecuados para su organización en cada momento, con que algunas o muchas de las estrategias que se realicen finalmente en la empresa se desarrollen fuera de dichos procesos y/o de formas totalmente inesperadas e inusuales. La dirección debe preocuparse por los procesos estratégicos de su empresa, siendo consciente de la gran diversidad de formas que pueden presentar los mismos, y, por tanto, estando abierta a aquellos procesos que se desarrollen fuera de lo establecido y/o de formas inusuales e inesperadas.

Se expone a continuación las principales conclusiones extraídas de esta investigación empírica respecto a cómo se forman realmente las estrategias en las empresas tecnológicas de internacionalización acelerada, de reciente creación, en las que los fundadores siguen manteniendo el control.

Este tipo de empresas presenta una serie de características comunes (internas y externas) que influyen de forma muy importante en la tipología de sus procesos estratégicos:

- Se trata de empresas que han sido creadas recientemente, que tienen un tamaño pequeño y una complejidad interna poco elevada, y en las que los fundadores siguen manteniendo el control. Todo esto conlleva la existencia de un liderazgo muy fuerte concentrado en la figura de los fundadores, y, como consecuencia, que la tipología de los procesos estratégicos que se desarrollan en estas empresas dependa de forma muy importante de las características particulares de estas personas (formación y conocimientos, experiencia profesional previa, estilo de dirección o liderazgo, personalidad, etc.).

  Este liderazgo tan fuerte concentrado en la figura de los fundadores, junto con la muy probable existencia de una fuerte cultura organizativa basada en su sistema de creencias, supuestos y valores, va a minimizar en gran medida la aparición y la influencia del poder o la política dentro de los procesos estratégicos de estas empresas.

- Se trata de empresas que basan sus negocios en el uso de nuevas tecnologías y en la innovación tecnológica, y que están expuestas a los mercados internacionales desde su origen. Esto conlleva que suelan estar sometidas a entornos con un alto grado de turbulencia o dinamicidad, lo que fomenta la aparición de acciones estratégicas de tipo emergente.

Por supuesto, como es lógico, algunas de estas características pueden ir variando con el paso del tiempo (tamaño y complejidad interna de la empresa, conocimientos y experiencia de los fundadores, nivel de complejidad, dinamicidad y hostilidad del entorno, etc.), lo que influirá en la tipología de los procesos estratégicos que se desarrollen en estas empresas.

A continuación se describen los tipos de estrategias y procesos estratégicos observados en la realidad en este tipo de empresas:

Tipos de estrategias observados en estas empresas

La mayoría de las estrategias realizadas son:

- Emergentes, al no coincidir con las intenciones iniciales o no estar previstas con antelación por los máximos responsables de la empresa.

- Parcialmente deliberadas y emergentes: parcialmente deliberadas, al alinearse con la visión estratégica, intenciones, criterios o intereses personales de los máximos responsables de la empresa; y parcialmente emergentes, al adquirir formas que no estaban planeadas o previstas con antelación por los máximos responsables de la empresa.

Solamente una pequeña parte de las estrategias realizadas son de tipo deliberado, al realizarse tal como estaban planeadas o previstas con antelación por los máximos responsables de la empresa.

Tipos de procesos estratégicos observados en estas empresas

- Una pequeña parte de las estrategias realizadas se ha generado mediante procesos estratégicos puramente deliberados o puramente emergentes, mientras que la mayoría de ellas ha surgido como consecuencia de distintas secuencias de acciones deliberadas y emergentes.

- Aunque la mayoría de las acciones emergentes observadas en los procesos estratégicos analizados son de “arriba a abajo”, también se observa algunos casos en los que éstas son de “abajo a arriba” y “conjuntas” o de tipo “democrático”. Estos dos últimos tipos de acciones estratégicas emergentes se desarrollan fundamentalmente en aquellas empresas cuyos máximos responsables tienen un estilo de dirección abierto y participativo.

- Una parte importante de las estrategias realizadas se ha generado como consecuencia de:
  - Corrientes de acciones que surgen de forma emergente y continúan desarrollándose de forma deliberada: acciones emergentes por las que surgen nuevas ideas o decisiones estratégicas que son implantadas posteriormente de forma deliberada. Un número considerable de estos procesos estratégicos se origina a partir de la ocurrencia de sucesos inesperados a los que dan respuesta los máximos responsables de la empresa. Estos sucesos inesperados provienen fundamentalmente del entorno, aunque también, en menor medida, pueden surgir en el interior de la organización.
  - Corrientes de acciones emergentes y/o deliberadas, total o parcialmente enmarcadas dentro de amplias guías de actuación (visión estratégica, intenciones, criterios o intereses personales de los máximos responsables de la empresa), por las que se van generando con el paso del tiempo patrones de comportamiento que constituyen las estrategias resultantes realizadas.

- En algunos casos se observa cómo surgen nuevas ideas estratégicas de repente, como chispas, en la mente del máximo responsable de la empresa, siendo éstas posteriormente implantadas de forma deliberada. Este tipo de proceso estratégico es característico de la “Escuela Empresarial” (Mintzberg et al., 1998).

- En la mayoría de estas empresas se hace muy poco uso de herramientas, sistemas y/o procesos formales para el análisis, formulación, implantación y/o control de las estrategias, aunque se puede observar cómo con el paso del tiempo, conforme va aumentando el tamaño y la complejidad de estas empresas, va creciendo el interés por estos sistemas y su nivel de utilización por parte de los máximos responsables, debido a la necesidad de abordar la creciente complejidad de sus negocios.

- Se observa cómo los estilos de dirección abiertos y participativos fomentan la aparición y el desarrollo de acciones estratégicas emergentes (de “arriba a abajo”, “conjuntas” y de “abajo a arriba”), como consecuencia de las cuales se produce nuevo aprendizaje estratégico y nuevas ideas estratégicas y estrategias, lo que fomenta la generación y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio.

- En la mayoría de los casos, y debido a la propia naturaleza de estas empresas (reciente creación, basadas en el uso de nuevas tecnologías y en la innovación tecnológica, y expuestas a los mercados internacionales desde su origen), se observa una importante generación de aprendizaje estratégico como consecuencia del desarrollo de los procesos estratégicos. El aprendizaje estratégico será tanto mayor cuanto menor sea la experiencia y los conocimientos previos de los fundadores sobre el negocio y su gestión, y cuanto mayor sea la turbulencia del entorno en el que se halla inmersa la empresa.

  Este aprendizaje estratégico no solamente influye en el contenido de las estrategias sino también en la tipología de los procesos estratégicos que se desarrollan, observándose cómo con el paso del tiempo, conforme los máximos responsables

van adquiriendo mayor experiencia, se van desarrollando procesos estratégicos de carácter más deliberado en algunos ámbitos del negocio.

- En algunos casos se observa que los máximos responsables de estas empresas son conscientes de que pueden surgir nuevas ideas estratégicas y/o nuevas oportunidades de negocio como consecuencia del desarrollo de corrientes de acciones que "no saben muy bien hacia dónde van". Estos procesos normalmente toman la forma de corrientes de acciones deliberadas y emergentes enmarcadas dentro de amplios objetivos o direcciones amplias.

- No se ha observado ningún atisbo de ejercicio de influencia interna (poder o política interna) en los procesos estratégicos analizados.

Por último, para finalizar, se debe constatar que la investigación empírica presentada en este capítulo constituye una primera aproximación a la cuestión de cómo se forman realmente las estrategias en las empresas tecnológicas de internacionalización acelerada, pudiendo servir de base para futuras investigaciones a este respecto.

4.7. Bibliografía

Ansoff, H. I. (1975). "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals". California Management Review, Vol. XVIII, No. 2, pp. 21-33.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P.; Hayes, R. L. (1976). "From strategic planning to strategic management". International Conference on Strategic Management, 1ª 1973, Vanderbilt University. Wiley.

Ansoff, H. I. (1985). "Conceptual underpinnings of systematic strategic management". European Journal of Operational Research, 19, pp. 2-19.

Ansoff, H. I.; Aspiunza, J. (1985). "La dirección y su actitud ante el entorno". Deusto, Bilbao.

Ansoff, H. I. (1991). "Critique of Henry Mintzberg´s 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'". Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 449-461.

Antón, M.; Perán, J. R.; Miguel, J. (1999). "Mejores prácticas en gestión de la innovación". Cartif, Valencia.

Bals, L.; Berry, H.; Hartmann, E.; Rättich, G. (2013). "What Do We Know About Going Global Early? Liabilities of Foreignness and Early Internationalizing Firms". Advances in International Management, Vol. 26, pp. 397-434.

Barney, J. B. (1997). "Gaining and sustaining competitive advantage". Prentice Hall, New Jersey.

Boehm, B. W. (1988). "A Spiral Model of Software Development and Enhancement". Computer, Vol. 21, Issue 5, May, pp. 61-72.

Bowman, E. H. (1995). "Strategy history: Through different mirrors". Advances in Strategic Management, Vol. 11A, pp. 25-45.

Bueno, E. (1996). "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos". Pirámide, Madrid.

Bueno, E.; Casani, F.; Lizcano, J. L. (1999). "Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico". Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Comisión de Organización y Sistemas, Documento 9.

Bueno, E.; Casani, F.; Lizcano, J. L. (1999). "Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estratégico". Revista Española de Financiación y Contabilidad, Nº 100, pp. 195-217.

Bueno, E.; Salmador, M. P. (2000). "La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: Información, complejidad e imaginación en la espiral de conocimiento". Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual, I. U. Euroforum Escorial, pp. 55-66.

Bueno, E.; Morcillo, P.; Salmador, M. P. (2005). "Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas". Pirámide, Madrid.

Bueno, E.; Salmador, M. P. (2005). "Strategy-making as a complex, double-loop process of knowledge creation: Four cases of established banks reinventing the industry by means of the internet". Advances in Strategic Management, Vol. 22, pp. 267-318.

Bueno, E.; Salmador, M. P.; Merino, C.; Martín, J. I. (2006). "Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos". Pirámide, Madrid.

Burgelman, R. A. (1983). "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm". Administrative Science Quarterly, 28, pp. 223-244.

Burgelman, R. A. (1994). "Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments". Administrative Science Quarterly, 39, pp. 24-56.

Casani, F.; Morcillo, P.; Rodríguez, J. Rodríguez, J. M. (2001). "La teoría de recursos y capacidades: Un cruce de caminos". Cuadernos Aragoneses de Economía, Vol. 11, Nº 1, pp. 44-66.

Claver, E. y Quer, D. (2001). "La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: Propuesta de un marco teórico integrador". ICE. Sector Exterior Español. Nº 794, Octubre, pp. 37-59.

Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2006). "Business Research methods". McGraw-Hill/Irwin, NY.

Cyert, R. M.; March, J. G.; Clarkson, G. P. E. (1963). "A behavioral theory of the firm". Prentice-Hall, NJ.

Díaz, E.; Gómez, C. A.; Cuervo, J.; De la Sota, J. (2007). "NEBTs. Guía para emprendedores de base tecnológica. Emprender desde la investigación y el desarrollo tecnológico". Colección Madri+d. Fundación madri+d para el conocimiento y Comunidad de Madrid.

Díaz, E.; Roure, J.; Segurado, J. L.; Souto, J. E.; García, M.; Trucharte, P.; Cid, I. (2010). "NEBTs 2010. Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Caracterización. Financiación. Servicios de apoyo. Directorio de empresas". Colección Madri+d. Fundación madri+d para el conocimiento y Comunidad de Madrid.

Díaz, E.; Souto, J. E.; Tejeiro, M. R. (2013). "NEBTS 3. Nuevas empresas de base tecnológica. Caracterización, necesidades y evolución en un período de crecimiento y en otro de ralentización y recesión económica (2004-2012). Instrumentos financieros, trámites y directorio de empresas". Colección Madri+d. Fundación madri+d para el conocimiento.

Dow, D. (2005). "Do Born Global Firms Represent a Truly Distinct Type of Organisation?". Academy of International Business, Quebec City, June 2005.

Dunning, J. H. (1977). "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach". The International Allocation of Economic Activity, Macmillan, Londres, pp. 395-418.

Dunning, J. H. (1992). "Multinationals enterprises and the global economy". Addison-Wesley, Suffolk.

Eisenhardt, K. M.; Bourgeois, L. J. (1988). "Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory". Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 4, pp. 737-770.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Making fast strategic decisions in high-velocity environments". Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 3, pp. 543-546.

Eisenhardt, K. M.; Sull, D. N. (2001). "Strategy as Simple Rules". Harvard Business Review, Vol. 79, No. 1, pp. 106-116.

Escorsa, P.; Valls, J. (1997). "Tecnología e innovación en la empresa: dirección y gestión". Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.

Fernández, A.; Trullenque, F. (2007). "Libro Blanco de la Dirección Estratégica en España 2007-2009". Strategy&Focus.

Fernández, E. (1996). "Innovación, tecnología y alianzas estratégicas. Factores clave de la competencia". Civitas, Madrid.

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica (1999). "Pautas Metodológicas en Gestión de la Tecnología y de la Innovación para Empresas. TEMAGUIDE".

Fundación EOI (2012). "Proyecto internacionalización PYMES. Tendencias hacia la internacionalización de las pymes españolas 2011".

Goold, M. (1996). "Design, learning and planning: A further observation on the design school debate". California Management Review, Vol. 38, No. 4, pp. 94-95 (Reprinted from Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 169-170, 1992).

Goold, M. (1996). "Learning, planning and strategy: Extra time". California Management Review, Vol. 38, No. 4, pp. 100-102.

Grant, R. M. (1996). "Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones". Civitas, Madrid.

Grant, R. M. (2003). "Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors". Strategic Management Journal, 24, pp. 491-517.

Hamel, G. (1996). "Strategy as revolution". Harvard Business Review, Vol. 74, No. 4, pp. 69-82.

Hamel, G. (1998). "Strategy Innovation and the Quest for Value". Sloan Management Review, Vol. 39, No. 2, pp. 7-14.

Hamel, G. (1999). "Un Nuevo reto: cambiar las reglas del juego". Harvard Deusto Business Review, No. 90, pp. 4-13.

Hart, S. L. (1991). "Intentionality and autonomy in strategy-making process: Modes, archetypes and firm performance". Advances in Strategic Management, Vol. 7, pp. 97-127.

Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1996). "The strategy concept and process: a pragmatic approach". Prentice Hall International, NJ.

Hidalgo, A.; Pavón, J.; León, G. (2002). "La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones". Pirámide, Madrid.

Holtbrügge, D. y Enßlinger, B. (2009). "Initiating Forces and Success Factors of Born Global Firms". European Journal of International Management, Vol. 3, 2, pp. 232-260.

Inaraja, J. (2010). "¡Lánzate ya! Cómo hacer realidad tu idea de negocio". Planeta, Barcelona.

Johnson, G.; Scholes, K. (2001). "Dirección Estratégica". Prentice Hall, Madrid.

Karra, N. y Phillips, N. (2004). "Entrepreneurship goes global". IVEY Business Journal, November/December 2004.

Knight, G. A. y Cavusgil, S. T. (2004) "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm". Journal of International Business Studies, Vol. 35, No. 2, pp. 124-141.

Kumar, R. (1999). "Research methodology: a step-by-step guide for beginners". Sage, London.

McKinsey & Co. (1993). "Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters". McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.

Mintzberg, H. (1976). "Planning on the left side and managing on the right". Harvard Business Review, Vol. 54, No. 4, pp. 49-58.

Mintzberg, H. (1978). “Patters in strategy formation”. Management Science, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.

Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1982). “Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm”. Academy of Management Journal, Vol. 25, No. 3, pp. 465-499.

Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1985). “Of Strategies, Deliberate and Emergent”. Strategic Management Journal, Vol. 6, pp. 257-272.

Mintzberg, H.; McHugh, A. (1985). “Strategy Formation in an Adhocracy”. Administrative Science Quarterly, Vol. 30, No. 2, pp. 160-197.

Mintzberg, H. (1987). “Crafting strategy”. Harvard Business Review, Vol. 65, No. 4, pp. 66-75.

Mintzberg, H. (1990). “The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management”. Strategic Management Journal, Vol. 11, pp. 171-195.

Mintzberg, H. (1991). “Learning 1, Planning 0. Reply to Igor Ansoff”. Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 6, pp. 463-466.

Mintzberg, H. (1996). “Learning 1, Planning 0”. California Management Review, Vol. 38, No. 4, pp. 92-93.

Mintzberg, H. (1996) “Reply to Michael Goold”. California Management Review, Vol. 38, No. 4, pp. 96-99.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (1999). “El Proceso Estratégico”. Prentice Hall, Madrid.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1999). “Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico”. Granica, Buenos Aires.

Mintzberg, H. (2000). “The rise and fall of strategic planning”. Prentice Hall, London.

Morcillo, P. (1997). “Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Un enfoque de competencias”. Civitas, Madrid.

Morcillo, P.; Fernández, J. (coordinadores) (2002). “Nuevas claves para la dirección estratégica”. Ariel Economía, Barcelona.

Morcillo, P. (2006). “Cultura e innovación empresarial. La conexión perfecta”. Thompson-Paraninfo, Madrid.

Morcillo, P. (2000). “Proyecto Docente de Dirección Estratégica de la Empresa”. Universidad Autónoma de Madrid.

Morcillo, P. (2012). “Siempre nos quedará la innovación”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 21, Nº 3, pp. 215-218.

Noda, T.; Bower, J. L. (1996). “Strategy making as iterated processes of resource allocation”. Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 159-192.

Nueno, P. (2009). “Emprendiendo hacia el 2020: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas”. Deusto, Barcelona.

Observatorio de la Empresa Multinacional Española (2008). "La expansión de la multinacional española: Estrategias y cambios organizativos. Primer informe anual del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)".

Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994). "Toward a theory of international new ventures". Journal of International Business Studies, 25, pp. 45-64.

Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1995). "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage". The Academy of Management Executive, 9, (2), pp. 30-43.

Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1997). "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures". Management International Review, 37, (2), pp. 85-99.

Pascal, R. T. (1996). "The Honda effect". California Management Review, Vol. 38, No. 4, pp. 80-91.

Pascal, R. T. (1996). "Reflections on Honda". California Management Review, Vol. 38, No. 4, pp. 112-117.

Pavón, J.; Hidalgo, A. (2002). "Gestión e innovación: Un enfoque estratégico". Pirámide, Madrid.

Pla, J. y León, F. (2004). "Dirección de Empresas Internacionales". Pearson Educación, Madrid.

Quinn, J. B. (1977). "Strategic Goals: Process and Politics". Sloan Management Review, Vol. 19, No. 1, pp. 21-37.

Quinn, J. B. (1978). "Strategic Change: 'Logical Incrementalism'". Sloan Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 7-21.

Quinn, J. B. (1980). "Managing Strategic Change: 'Logical Incrementalism'". Sloan Management Review, Vol. 21, No. 4, pp. 3-20.

Rasmussen, E. S. y Madsen, T. K. (2002). "The Born Global Concept". Paper for the EIBA Conference, December 2002.

Roos, J., Victor, B. (1999). "Towards a New Model of Strategy-Making as Serious Play". European Management Journal, Vol. 17, No. 4, pp. 348-355.

Rumelt, R. P. (1996). "The many faces of Honda". California Management Review, Vol. 38, No. 4, pp. 103-111.

Schilling, M. A. (2008). "Dirección estratégica de la innovación tecnológica". McGraw-Hill, Madrid.

Souto, J. E. (2012). "Innovación, emprendimiento y empresas de base tecnológica en España. Factores críticos e impacto sobre la competitividad de la economía". Colección Madri+d. Fundación madri+d para el conocimiento.

Steiner, G. A. (1988). "Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber". Compañía Editorial Continental, México.

Suchman, L. A. (1987). "Plans and situated actions. The problem of human machine communication". Cambridge University Press, NY.

Trenado, M.; Huergo, E. (2007). "Nuevas empresas de base tecnológica: Una revisión de la literatura reciente". Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial - Departamento de Estudios, Documentos de trabajo 03.

Trías, F. (2007). "El libro negro del emprendedor". Urano, Barcelona.

Villarreal, O. (2006). "La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas". Tesis doctoral. Universidad del País Vasco. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía Financiera.

Villarreal, O.; Landeta, J. (2010). "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 16, Nº 3, pp. 31-52.

Aparte de la bibliografía anteriormente enumerada, se ha analizado una gran cantidad de información relativa a las empresas concretas estudiadas en esta investigación empírica:

- Información externa de las empresas estudiadas: Perfil comercial, información mercantil e incidencias (suministrado por una agencia de rating); noticias, artículos y entrevistas en distintos medios de comunicación; presentaciones en eventos externos y conferencias.

- Información interna de las empresas estudiadas: Balances y cuentas de resultados anuales, página web, cuestionario inicial respondido por cada empresa, y entrevistas realizadas a los máximos responsables de cada empresa (entre cuatro y cinco entrevistas, con una duración total de entre siete y doce horas).