



“Las competencias esenciales y la dinámica del propietario-dirigente para el fuerte crecimiento de la PYME manufacturera en San Luis Potosí”

Rubén Molina Sánchez

Candidato a Doctor del programa del Doctorado Interinstitucional en Administración (DIA), egresado en la 4ª generación con sede en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Es Profesor titular “C” en la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de la SEMS de la SEP. Director y consultor de Humana, Desarrollo Empresarial, S.A. de C.V. Domicilio: Paris No. 565, Fracc. Del sol, CP 78390, San Luis Potosí, S.L.P. Tel.celular: (444) 8296045. humanaruben@gmail.com

San Luis Potosí, S.L.P. a 11 de Diciembre del 2008 **RESUMEN**

La presente investigación se orienta a analizar un grupo de Pymes manufactureras en San Luis Potosí, para explicar las características que determinan el proceso de su fuerte crecimiento. El estudio se desarrolló bajo una perspectiva cualitativa. La investigación se apoyó principalmente en la teoría fundamentada. La recopilación y análisis de la información se basó en el reporte verbal y la percepción del propietario-dirigente de la Pyme respecto a los factores y procesos de crecimiento y desarrollo de su empresa.

Se adapta a nuestro contexto un modelo de investigación internacional patrocinado por

la OCDE entre 1998 y 2001 en ocho países industrializados como Alemania, Francia, Canadá, Italia, Países Bajos, España, Grecia y Suecia, dentro de los cuales se hace referencia con frecuencia a la investigación en la Provincia de Quebec, Canadá, por el Instituto de Investigaciones sobre las Pymes de la UQTR.

Las investigaciones internacionales se diferencian de la presente propuesta por el acento que privilegiamos en el método cualitativo en la teoría fundamentada, por el análisis que realizamos en el software Atlas. Ti versión 5.1, de la información proporcionada por los entrevistados y por la exploración de otro constructo teórico como las competencias esenciales. Se identificaron otras categorías que tienen propiedades y dimensiones explicativas del proceso del fuerte crecimiento de los casos de Pymes estudiadas y una asociación con la teoría del crecimiento de la empresa, tales como la dinámica del propietario-dirigente, la percepción de la innovación y el control de la información del propietario-dirigente, también las evidencias se relacionan con la innovación en la empresa, con la reciente teoría basada en los recursos y capacidades de la firma y la derivada perspectiva de las competencias esenciales.

Palabras clave: Competencias esenciales, control de información, capital social, tecnología e innovación.

Introducción

En estudios cuantitativos a nivel internacional destaca la importancia de detectar los factores y características del crecimiento de la Pyme manufacturera en especial por el Instituto de Investigaciones sobre las pequeñas y medianas empresas (IIPME), de la Universidad de Québec á Trois Rivières en Canadá, con el concurso de la OCDE, en el estudio internacional sobre el fuerte crecimiento de la Pyme, denominadas con la metáfora de “gacelas”, entre el

periodo de 1998 y 2001, en los países miembros: Italia, España, Suecia, Alemania, Francia, Países Bajos y Québec, para generar modelos de éxito y pautas de desarrollo competitivo de las pymes en esas regiones.

En la presente investigación nos interesa responder a la pregunta ¿Cuáles son las características del fuerte crecimiento de la Pyme manufacturera desde la perspectiva de las competencias esencial en nuestra región de San Luis Potosí? con la metodología cualitativa de la teoría fundamentada.

Lo novedoso que se desplegará en el presente reporte parcial de investigación¹, es vincular las visiones endógenas y exógenas que explican el fuerte crecimiento de la Pyme, bajo el hilo conductor de las competencias esenciales de la empresa (Hamel.& Prahalad,1995) aunado al uso eficiente por parte del propietario-dirigente del control de la información y de la red de su capital social, la tipología del propietario-dirigente, el desarrollo de la tecnología e innovación y el uso de las tecnologías de la información, como las principales características que posibilitan el fuerte crecimiento de la Pyme (Julien, 2003; Julien, 2000; Julien, 2006).

Fundamentos teóricos

La teoría del crecimiento es desarrollada primero como una teoría de crecimiento interno, el crecimiento detrás de fusiones y adquisiciones (Penrose, 1952). Muchas empresas no crecen y es por varias razones: dirección no emprendedora, administración ineficiente, insuficiente capital, aptitud mínima, falta de adaptación a cambios circunstanciales, y costosos errores. Penrose (1952) cree que una de las características más importantes de las economías de crecimiento es que dependen de un conjunto específico de recursos productivos que la firma

¹ *Basado en la investigación que para obtener el grado de Doctor en Administración, realizó el autor, con el título: “El fuerte crecimiento de la Pyme desde la perspectiva de las competencias esenciales.”*

posee y de la posibilidad de aprovechar las oportunidades proporcionadas por esos recursos, que tal vez no tenga relación directa con el tamaño de las empresas, sino con el talento de sus directivos.

Penrose (1959), propone la “teoría de los intersticios” para justificar la presencia de las Pyme, la cual consiste en que como consecuencia de que existe un límite en el crecimiento de todas las empresas, llega un momento en que las grandes empresas no toman ventaja de todas las oportunidades que se les presentan para su expansión. Por ello, surgen espacios para el crecimiento en tamaño y en número de las pequeñas, sobre todo para las que están dotadas de un talento directivo que es capaz de favorecer su crecimiento.

El talento empresarial es el nuevo elemento de la ecuación que empieza a ser introducido de manera sistemática en la teoría económica, y sus decisiones y acciones son las que constituyen la diferencia entre las empresas que permanecen, las que crecen y las que se estancan o mueren (Suárez-Núñez, T., 2002).

Por otra parte la teoría basada en los recursos y capacidades de la empresa (RBV) criticó el determinismo de la perspectiva de producto-mercado de Porter (1982) señaló la habilidad de la empresa para influir en el mercado, mediante el desarrollo de nuevos productos e innovaciones (Barney, 1986). La teoría cambió la atención que se tenía en estudiar las acciones e intenciones del competidor, para dar énfasis en la formación y difusión del conocimiento organizacional, como preocupación teórica central.

Schumpeter cree en la posibilidad de las empresas para alterar la estructura del sector mediante el proceso de “destrucción creativa”, esto es, para Schumpeter la empresa debe aprovechar sus oportunidades competitivas mediante la innovación radical. Schumpeter considera también la innovación incremental -producida como consecuencia del aprendizaje organizacional- como fórmula válida para competir, todo ello en un ambiente de

incertidumbre y racionalidad limitada. Conner & Prahalad (1996), Rumelt (1987), Wernerfelt (1984), Barney (1986) postulan que, la teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado. Wernerfelt (1984), es el primero en publicar un artículo que pondera los recursos basados en la empresa, desde una perspectiva teórica para recomendar la utilidad de analizar el recurso de las empresas en lugar del lado del producto. El uso de estas herramientas resaltan las nuevas opciones estratégicas que entonces naturalmente surgen de la perspectiva de los recursos de la empresa.

Barney (1991) agrega que: “los recursos son un paquete de ventajas, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información y conocimiento, controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991, p. 106).

La propuesta de Barney (1991), es que los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas, los recursos marcan una diferencia de desempeño y las diferencias son estables en el tiempo. Barney, *et al.* (2001), argumenta en su concepción teórica que: “dentro de los recursos se incluyen las habilidades de la administración de la empresa, procesos y rutinas organizacionales y el control del conocimiento y la información, esos recursos y capacidades pueden ser considerados como ligados a la emisión de tangibles e intangibles en la empresa” (Barney, *et al.*, 2001, p. 625).

Uno de los postulados fundamentales de esta teoría (RVB) es que los resultados de la empresa reflejado en su crecimiento, dependen del desarrollo del potencial de los recursos y capacidades de la empresa para la generación de rentabilidad. En consonancia con ello, una constante en el ánimo de los autores ha sido la identificación de los requisitos a cumplir por dichos recursos y capacidades para sustentar ventajas competitivas y, en consecuencia,

obtener rentas y generar crecimiento de la empresa, es el caso de Wernerfelt (1984), Dierickx & Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Amit & Schoemaker (1993), Peteraf (1993).

En abono a la concepción de crecimiento de la empresa, Grant (1991), sugiere para la identificación de los recursos con un sistema de información administrativo completo y que dibuje la base de los recursos, debemos de considerar: primeramente que los informes de balances financieros no ignoren los recursos intangibles y segundo que las habilidades basadas en las personas sean consideradas como el más importante recurso de la empresa.

Finalmente en la propuesta de Prahalad & Hamel (1990) pasan del “core producto” a “competencia esencial”. Estudiaron el comportamiento estratégico de empresas japonesas y de occidente, para determinar lo que caracterizó en común el éxito a largo plazo de esas compañías (Prahalad & Hamel, 1990) y encontraron en su investigación, lo que ellos denominaron *las "core competencies" (cc)*, por su traducción se refiere a competencias esenciales, definidas como:

" las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsa al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como la coordinación diversa de habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales" (Prahalad & Hamel, 1990, p. 82)

Además agregan que las competencias esenciales son la comunicación, la participación y un profundo compromiso para trabajar a través de los límites de la organización; las competencias esenciales no disminuyen con el uso, el conocimiento sí se debilita por no usarse, las competencias son el pegamento que une la existencia del negocio.

Julián (2006) considera, como resultado de sus investigaciones empíricas, que en la nueva economía del conocimiento, la competitividad es cada vez más dependiente de los saberes, del saber-hacer y de las capacidades inmateriales de cada organización. Estas capacidades

permiten hacer variar los procesos en cuanto a los bienes, sobre todo, los servicios asociados, casi hasta el infinito, se explican frecuentemente por la innovación sutil o difusa, incluyendo diferentes elementos sobre una parte o toda la cadena de valor de éste, comprendiendo la puesta en el mercado de los diferentes productos, bienes y servicios.

La teoría ampliada de la competitividad basada en los recursos y las capacidades, explica justamente que esta competitividad reposa ante todo, sobre la combinación y las capacidades diferentes o particulares de movilizar los recursos, tanto humanos como materiales y así mismo, las competencias (Julián, 2006).

El método de la investigación

En la presente investigación se utilizó, el camino de la investigación cualitativa, de la teoría fundamentada propuesta por Strauss & Corbin (1998), donde de manera simultánea, como lo plantea Maxwell (1998) citado por González (2006), se dio la acumulación, desarrollo y modificación del marco teórico, a medida que avanzábamos en su construcción.

En la investigación cualitativa utilizamos la entrevista como una técnica importante de la etnografía, ya que nos permitió la obtención de información que sería muy difícil, si no imposible, conseguir de otro modo, tanto respecto a acontecimientos descritos como sobre perspectivas y estrategias discursivas del entrevistado .

En la investigación se utilizaron tres instrumentos para la recolección de los datos: la entrevista como la principal herramienta para captar la información proporcionada por el propietario-dirigente de las Pymes, una guía de entrevista flexible y una encuesta con preguntas de opción múltiple.

Cada entrevista fue grabada y transcrita de manera textual en un procesador de textos con cerca de 48 horas de conversaciones tanto en la entrevistas, la visita a la planta y la aplicación

de la encuesta, se procesaron como 50 mil palabras en 80 cuartillas, con esta información se integró la base de datos para ser utilizada en un poderoso programa de computadora denominado Atlas. Ti versión 5.1 (Scientific Software Development's, 1997) para investigación cualitativa, la unidad de análisis fue lo que dijo el propietario-dirigente sobre sus experiencias y su contexto en relación al crecimiento de su Pyme.

Determinación de las Pymes con fuerte crecimiento a investigar

Se logró recabar información de 12 Pymes a través de su propietarios-dirigentes seleccionados de manera convencional de la población total de Pymes manufactureras de San Luis Potosí identificadas con fuerte crecimiento, con inversión nacional, extranjera o mixta, con más de 10 y menos de 500 trabajadores (pequeña de 10 a 100 trabajadores; mediana de 101 a 500 trabajadores) los cuales son indicadores de tamaño de las Pymes en estudios internacionales (Julien, 2003, pp. 28-29). Dicha muestra se obtuvo gracias a la triangulación que con base a un mapeo de proveedores con Empresas grandes del sector electrodomésticos, automotriz y aeronáutica, apoyados por la Secretaría de Economía del Gobierno del Estado(SEDECO) en su actual política económica del desarrollo de proveedores de las Pymes para las Grandes Empresas instaladas en la región, denominadas anclas o pivotes en virtud de que poseen una extensa red de subcontrataciones con Pymes locales, del total de Pymes, 43 fueron identificadas como proveedores Pymes en fuerte crecimiento por sus antecedentes en tamaño y ventas, las cuales fueron apoyadas en el programa de desarrollo de proveedores en el periodo 2005-2007 con consultorías en manufactura esbelta y reconocidas como proveedores de clase y estándar de calidad a nivel mundial, es decir capaces de lograr altos niveles de calidad en sus procesos de manufactura e integrarse en una cadena productiva

de empresas grandes de la industria automotriz, electrodomésticos o aeronáutica ubicadas en la región centro y en esta localidad.

Lo que también obligó a delimitar el estudio a 12 casos fue el tipo de análisis, se comprobó en el avance del análisis exploratorio de la información de las entrevistas realizadas, que no requeríamos de más información, porque se presentó lo que Glaser & Strauss (1967) denominan “saturación teórica”, que es cuando las observaciones adicionales de casos de estudios no conducen a comprensiones adicionales.

Para diseñar los instrumentos, se tomó en cuenta desde la teoría fundamentada el proceso de construcción teórica y conceptual de los constructos de la investigación y mediante la adaptación y modificación importante de los instrumentos que se utilizaron en el estudio de Julien (2001) y el estudio internacional de la OCDE, principalmente porque los instrumentos que diseñamos incluye las perspectiva de las competencias esenciales (Hamel & Prahalad, 1995; Parhalad & Hamel, 1990; Zimmerer & Scarborough, 1998), la percepción del propietario dirigente hacia la innovación (Yeung, *et al.* 2000 ; García, 2004), así mismo se agregó la inspección de la tipología del propietario-dirigente (Bruyat & Julien, 2001; Julien & Marchesnay, 1997) y sobre las necesidades y prácticas de vinculación en red (Julien, 2006b).

Conceptualización básica

En esta investigación se consideró importante abordar el crecimiento de la Pyme desde las perspectivas de las competencias esenciales, sustentado desde nuestro punto de vista por las teorías más sólidas en sus postulados desde la teoría del crecimiento de la empresa, la teoría de los recursos y las capacidades y la derivación de las diferentes aportaciones teóricas-empíricas acotadas en el marco conceptual. Se enuncian las principales conceptualizaciones

que se utilizaron durante la presente investigación y que forman parte de las propiedades y dimensiones de las subcategorías principales a construir por los resultados en la investigación de campo y la teoría fundamentada hasta el momento, por lo que es importante aclarar que las categorías son conceptos que significan ideas centrales en los datos. Las subcategorías son conceptos que pertenecen a una categoría, dándole mayor clarificación y especificación. Los conceptos son bloques de construcción de la teoría. Las propiedades son características de una categoría, la descripción que la define y le da su significado. Las dimensiones son el rango a lo largo del cual las propiedades de una categoría cambia, dando especificación a una categoría y variación a la teoría (Strauss y Corbin, 1998).

- **Las Competencias esenciales (CE):** Son las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsa al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como la coordinación diversa de habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales” (Prahalad, 1990, pp. 82)
- **La Dinámica del propietario-dirigente (DPD):** Es la fuerza que imprime a las acciones y actividades que realiza cotidianamente el PD para establecer relaciones e interacciones hacia dentro y fuera de la empresa para el beneficio y crecimiento de su empresa.
- **Recursos y capacidades de la Pyme (RyC):** Son la identificación de los elementos y recursos que la hacen una empresa compleja, descentralizada y participativa, así como una organización dinámica y con una alta diferenciación y distinción en su producto final. Esos elementos o recursos son valiosos, raros, difíciles de imitar e insustituibles.
- **Percepción de la innovación por el propietario-dirigente (PI):** Es el grado de disposición o voluntad para realizar diversas pruebas sobre su producto final, bienes y

servicios, tecnologías y procesos, así como el cálculo de costo y beneficio a cometer errores y aprender de los mismos (adaptación de Yeung, *et al.* 2000), sus dimensiones son: el tipo y uso de tecnologías, la comparación con la competencia y la voluntad para experimentar y correr riesgos.

- **Control de la información del propietario-dirigente (CI):** La forma de dominio de sus acciones y actividades para mantenerse permanentemente informado y en contacto con los canales hacia dentro y fuera de la empresa en tiempo y forma oportuna para el beneficio y crecimiento de su empresa, sus dimensiones son: las señales débiles y las señales fuerte.
- **Capital Social(CS):** El conjunto de recursos que están ligados a la posesión de una red sostenible de relaciones más o menos institucionalizadas, de intercomunicaciones; en otras palabras, que estén ligadas a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no están dotados con propiedades comunes, pero están unidos por vínculos permanentes y útiles (Bourdieu,1980 pág. 2)
- **Tipología del propietario-dirigente (TPD):** Es el tipo de descripción que caracteriza las actitudes y el comportamiento del propietario-dirigente al asumir la conducción de su empresa sus indicadores son: del tipo de aventura, del tipo de valorización, del tipo de imitación o de reproducción, su orientación al crecimiento más que a la autonomía y perennidad de su empresa o su orientado a la perennidad de la empresa y la independencia o autonomía más que al crecimiento de la empresa.
- **Arquitectura estratégica (AE):** Un mapa o camino del propietario-dirigente, que señala cuáles competencias esenciales se deben construir y qué tecnologías las constituyen, contemplando a las personas y los proyectos que tienen qué ver con las

competencias esenciales (Prahalad, 1990), su dimensión es el plan o visión estratégica de su empresa.

Resumen de resultados

En este reporte sólo se integran los resultados de las entrevistas analizadas en el programa Atlas.ti y se muestran algunos datos socio-demográficos relevantes de las Pymes investigadas.

El estudio se realizó en la capital del estado de San Luis Potosí en un grupo de 12 Pymes manufactureras con fuerte crecimiento, 11 pertenecientes a la industria manufacturera metalmecánica y una a la aeronáutica, el 40 % tienen tecnología media y 60% media-alta.

El 70% son empresas independientes mexicanas y el 30 % pertenecen a corporativos mexicanos y de Estados Unidos.

Se entrevistó a ocho dueños de las empresas, tres directores generales y un representante del corporativo. El 66% Las Pymes investigadas tienen visiblemente estructurados tres niveles de organización. El 65% tienen menos de quince años y son dirigidas por empresarios jóvenes menores de 45 años en promedio, quienes el 80% tienen formación universitaria. El promedio de ventas en el año 2005 asciende a 22 millones de pesos y el año 2006 fue de 26 millones de pesos. En el mes de mayo del 2007 se tenían incrementos variables en mayoría de los casos de entre un 5% hasta un 30% respecto al año anterior.

Con el análisis de contenido de los textos originales y con el apoyo del programa Atlas.ti, se generaron códigos suficientes y necesarios sustentados en los relatos, en otro ejercicio de segundo nivel, se integraron las redes de familias y redes de códigos, permitiendo construir las subcategorías con sus propiedades y dimensiones.

Tabla No. 1
Propiedades de la dinámica del propietario-dirigente

PROPIEDADES SUBCATEGORÍA	(CS) Capital Social del propietario-dirigente	(TPD)Tipología del propietario-dirigente
(DPD) DINÁMICA DEL PROPIETARIO-DIRIGENTE	<ul style="list-style-type: none"> *Cultivar valores en las relaciones con empleados, clientes y proveedores *Aprendizaje y desarrollo de la pyme promovido por los clientes y proveedores *Apoyo de consultores y del gobierno del área económica *Familiares asociados en la pyme *Integración de centros de articulación productiva (CAP) de empresas del sector * Instituciones educativas públicas-privadas y relaciones personales fuera del ámbito del negocio *Del corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> *Rutinas de gestión y fidelidad con clientes *Estrategia de mercado *Comercialización *Proporciona elementos de valor al cliente *Versatilidad *Involucramiento y valoración de los empleados en sus tareas

Fuente: aportación del autor

A) DINAMICA DEL PROPIETARIO-DIRIGENTE

En la **tabla No. 1**, se puede identificar cualidades que distinguen la dinámica del propietario-dirigente (DPD) en la conducción de la empresa y determinar el fuerte crecimiento del grupo de Pymes investigadas. Sobresaliendo las dos propiedades que fueron hallazgos importantes en la subcategoría de DPD y que están implicadas en el capital social y tipología del propietario-dirigente.

Los resultados muestran que el fuerte crecimiento de la Pyme tiene que ver con la fuerza que le imprime el propietario-dirigente a sus acciones y actividades cotidianas para establecer relaciones e interacciones hacia fuera y dentro de su empresa, mediante el desarrollo de

rutinas de gestión, asegurando la fidelidad de sus clientes por los cambios cada vez más importantes en la presentación de los servicios que ofrece, adoptando una estrategia más activa para el beneficio y crecimiento de su Pyme.

Además de la administración estratégica que hace de los recursos y capacidades disponibles dentro y fuera de su red social de negocios ponderando en todo momento la inclusión de valores en sus relaciones con sus clientes, proveedores, empleados, familiares y otros actores sociales que se involucran con su empresa.

B) PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN

En la **tabla No. 2** se integró una subcategoría que tiene que ver con la percepción de la innovación del propietario-dirigente (PD), la cual se define por las propiedades que le permiten tener un cambio de perspectiva en la administración de su Pyme, lograr una diversificación en la producción de bienes y servicios que ofrece, así como el tipo y uso de tecnología en su procesos, sustentado lo anterior por el conocimiento previo convertidas en competencias que le garantizan un servicio de calidad y satisfacción a sus clientes.

Tabla No 2

Propiedades de la percepción de la innovación por el PD

PROPIEDADES SUBCATEGORIA	(CP)Cambio de Perspectiva	(D)Diversificación	(TyUT)Tipos y usos de Tecnología	(KH)Know how
(PI) PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN POR EL PD	<ul style="list-style-type: none"> *Mejora continua y productividad (manufactura delgada). *Reflexiones sobre lo que hacen cotidianamente en la empresa. *Certificaciones en calidad y reconocimientos de clientes *Proporcionar elementos de valor para el cliente. *Aprendizaje y desarrollo de la pyme promovido por los clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> *Ofrece variedad en productos, servicios y clientes. *Administración flexible *Desarrollar competencias para fabricar nuevos productos, bienes y servicios *Implementa acciones nuevas y originales en procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Uso de Tecnologías de la información y comunicación (TIC's). *Desarrollo e inversión en maquinaria y tecnología de punta. *Uso de equipos y tecnología para procesos rápidos y flexibles. *Optimización de maquinaria *Aplicaciones de software de CNC. 	<ul style="list-style-type: none"> *Competencias en el oficio de la Pyme por el propietario-dirigente, personal clave y de nuevo ingreso *Capacitación y desarrollo del personal y del PD

Fuente: aportación del autor

Encontramos propiedades relacionadas con la intensa actividad del PD para allegarse y establecer formas de controlar la información del exterior y del interior de su empresa. Identificando evidencias de un tipo de señales fuertes y un tipo de señales débiles para el control de la información por el PD.

C) CONTROL DE LA INFORMACIÓN

En las **tablas No. 3 y 4** podemos observar los beneficios que por la dinámica del PD obtiene al controlar la información a señales fuertes y débiles, construida con las dimensiones que más intensamente se relacionaban por la proximidad a las fuentes de información y tipos de información monitoreada. Esto comprueba cómo las interrelaciones de las señales son

importantes, principalmente confirmadas por el PD dentro del círculo de su red de negocios de las señales fuertes. Podemos observar esos beneficios en las dimensiones de la dinámica del PD en la **tabla No.1** como: aprendizaje y desarrollo con sus clientes; la información de oportunidades en su mercado y nuevos nichos de mercado; la inversión en maquinaria y tecnología de punta; la capacitación y desarrollo del personal y el PD.

Tabla 3

Propiedades del control de la información a señales fuertes

PROPIEDADES SUBCATEGORÍA	(PFI)Proximidad a las fuentes de información	(TIM)Tipos de información monitoreada por la Pyme
(CISF) CONTROL DE LA INFORMACIÓN A SEÑALES FUERTES	<ul style="list-style-type: none"> *Clientes y proveedores. *Familiares asociados en la Pyme. *Personal clave de la Pyme y de nuevo ingreso *Del corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> *Estrategias de mercado *Integración de un Centro de Articulación Productiva (CAP) de empresas del sector *Cultivar valores en las relaciones con empleados, clientes y proveedores

Fuente: aportación del autor

Tabla 4

Propiedades del control de la información a señales débiles

PROPIEDADES SUBCATEGORÍA	(PFI)Proximidad a las fuentes de información	(TIM)Tipos de información monitoreada por la Pyme
(CISD) CONTROL DE LA INFORMACIÓN DE SEÑALES DEBILES	<ul style="list-style-type: none"> *Ferias y exposiciones industriales nacionales e internacionales. *Instituciones educativas públicas - privadas y relaciones personales fuera del ámbito del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> *Apoyos de consultores y del gobierno del área de desarrollo económico. *Resultados de investigaciones en Pymes.

Fuente: aportación del autor

D) COMPETENCIAS ESENCIALES

Los propietarios-dirigentes dentro de su dinámica tiene identificadas cuáles son sus competencias esenciales actuales y las nuevas competencias esenciales por construir, denominada arquitectura estratégica (ver **tabla No. 5**), para enfrentar los retos de los nuevos mercados.

Tabla No. 5
Propiedades de las competencias esenciales

PROPIEDADES	(C) Competencias	(AE)Arquitectura estratégica
SUBCATEGORIA		
(CE) COMPETENCIAS ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> *En el oficio de la pyme por el PD, personal clave y de nuevo ingreso *Sistemas y procedimientos de manufactura con especialización *Uso de equipos y tecnología para procesos rápidos y flexibles *Aplicaciones de software de CNC *Capacidad y calidad instalada del sistema y de producción actual *Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo de estrategias de mercado *Desarrollo e inversión en maquinaria y tecnología de punta *Capacitación y desarrollo de personal y del PD *Desarrollar competencias para fabricar nuevos productos, bienes y servicios. *Integración de un centro de articulación productiva (CAP) de empresas del sector

Fuente: Aportaciones del autor

El PD sabe si las competencias actuales están erosionándose lentamente o están reforzándose, ser capaces de distinguir entre los negocios de los que deben deshacerse y las competencias que deben conservar y qué competencias adquiere otras empresas.

En el análisis y reporte de los resultados de la investigación, encontramos evidencias de que los PD utilizan estrategias para enfrentar los retos que les presentan sus compradores e inclusive en una gran mayoría de casos, de las Pymes, asumen los retos y compromisos confiados en sus competencias esenciales, y sobre el camino resuelven las necesidades por

medio de otros recursos y capacidades que ellos de antemano tenían visualizados, haciendo uso de su capacidad de improvisación y diversificación, que en ocasiones son de riesgo y costo, pero que les permite acumular aprendizaje “sobre la acción” y estar preparados con anticipación para nuevos desafíos.

Los PD tienen claro qué competencias esenciales construir en el futuro para hacer frente a los nuevos desafíos y consolidación de su crecimiento en el mercado, producto de la implementación de estrategias hacia dentro de su Pyme que le permitan llegar a ellas con el soporte de su personal y estrategias hacia fuera de su empresa haciendo uso de su red de negocios.

Con la visión de crecimiento producto del plan estratégico, optimiza sus recursos y se proyecta al futuro para consolidar la integración de Pymes del sector, uniendo sus competencias esenciales e integrando una red de subcontratación sólida a las empresas grandes del sector automotriz, electrodoméstico y aeroespacial.

Aportaciones y diferencias con otras investigaciones internacionales.

Nuestra investigación tiene diferencias en el método con respecto los estudios internacionales dentro del tema del fuerte crecimiento de la Pymes, pero algunas coincidencias con el nuestro en sus resultados y conclusiones de las aportaciones de Woywode y Lessat (2001) en Alemania; Calvo y Lorenzo (2001) en España; Mustar (2001), Francia; Davidsson (2001), en Suiza; Kemp, Verhoeven y Kreijen (2001), de los Países Bajos; Zaralis (2001), en Grecia; Bramanti (2001) en Italia.

El común denominador de esos estudios internacionales sobre el fuerte crecimiento de las Pymes; “*Las Gacelas*”, está basado en análisis cuantitativos y probabilísticos, lo que implica

una muestra representativa de las poblaciones y en algunos casos se efectúa con la población total, como en el caso de Suiza, lo que implica también desplegar una gran cantidad de recursos económicos para la investigación y soportadas por los ministros de economía y/o Universidades Públicas o privadas.

Los datos que obtuvieron son relevantes para el conocimiento y comportamiento económico-social de las Pymes en esos países y generalizable para países con el mismo desarrollo socioeconómico e industrial, abarcando periodos de observación y análisis en algunos casos de hasta diez años anteriores a la fecha de su publicación, como por ejemplo en el primer estudio en Alemania de una muestra de 10,000 empresas de todos los sectores, encontraron que el 10% de las empresas investigadas pertenecían a las Pymes de nueva creación, con gran crecimiento y expansión económica, por encima de las empresas grandes y consolidadas, tienen datos de que la forma jurídica de su integración influye en su crecimiento, también las prácticas de Investigación y desarrollo, la exportación y características individuales como la edad, experiencia y formación del empresario son variables para el crecimiento.

Encontraron que el tamaño y edad de la empresa son factores para el crecimiento, el capital intelectual representa ventajas competitivas para la Pyme, así como la inversión en nueva tecnología y la innovación. Se enfrentaron a problemas difíciles de delimitar dentro del sondeo escrito que realizaron como las ideas del fundador, las estructuras formales e informales de la organización y la estrategia de la empresa, determinantes en gran parte del éxito de la empresa, expresan también que las cualidades psicosociológicas del empresario no exploradas como sus ambiciones, su audacia y sus aspiraciones de beneficios, son los factores explicativos importantes para el crecimiento rápido de las empresas.

En España los resultados sobre las empresas de fuerte crecimiento son: las empresas son jóvenes y pequeñas, poseen tecnología media y alta, con un producto diferenciado, venden sus

productos a mercados amplios, en expansión, y con orientación internacional; innovan, utilizan los últimos desarrollos tecnológicos, y realizan actividades de investigación y desarrollo tanto directas como complementarias, el 40% de Pymes de fuerte crecimiento (EFC), pertenecen a un grupo industrial, la introducción de innovación de procesos es igualmente un hecho diferencial de las EFC, lo mismo que la utilización de nuevas tecnologías dentro de los procesos de producción, más del 80% sacan provecho de los más recientes descubrimientos tecnológicos, las EFC invierten más en actividades de I y D, venden sus productos en grandes mercados, tienen una expansión dirigida a mercados internacionales.

En los estudios de Francia, ponen su acento en varios elementos comunes que desempeñan un papel relevante en el proceso de fuerte crecimiento, estos son: La cooperación de estas empresas con actores diferentes para innovar, la particular gestión de la organización que constituye una empresa de fuerte crecimiento y el financiamiento y el papel de las políticas públicas. Esta investigación critica los estudios internacionales que pretenden ser una receta que describa un sólo tipo de crecimiento de las Pymes, argumentando que el fuerte crecimiento es un proceso y no hay una única mejor manera de hacerlo, más bien diferentes configuraciones contrastan el fuerte crecimiento de las Pymes.

El estudio de Suiza explora la contribución de las empresas de alto crecimiento a la creación de empleo en Suiza. Utilizaron la población completa de las empresas existentes desde 1996 con más de 20 empleados, analizando su desarrollo anual durante 10 años, los resultados indicaron que las empresas jóvenes y medianas crean la mayor parte de los empleos.

El estudio en los países Bajos encontró que la mitad del empleo bruto creado por las empresas existentes corresponde a empresas en crecimiento rápido. Las EFC suelen reducir su crecimiento al cabo de un tiempo. Las empresas jóvenes aportan una gran contribución al

incremento de las empresas en crecimiento rápido, el gobierno Holandés crea las condiciones para una competencia dinámica y evita las alianzas que limitan la competencia; el gobierno trata de eliminar los obstáculos a los que se enfrentan los empresarios, como las debilidades del mercado, y de estímulo a la creación de empresas nuevas. El gobierno ha tomado medidas adicionales para las EFC como: la extensión del alcance de las redes, el fomento de la formación de los empresarios para que adquieran las aptitudes necesarias y la mejora de la información.

El estudio en Grecia, se centró en la influencia de las Pymes con fuerte crecimiento sobre la creación de empleo en el sector manufacturero griego, los resultados indicaron que el tamaño de las empresas, los gastos de innovación, las exportaciones, la rentabilidad, la ubicación y el crecimiento del sector tienen una influencia sobre la posibilidad de pertenecer a los grupos de Pymes con fuerte crecimiento.

Las coincidencias de resultados con el presente estudio sobre las características del fuerte crecimiento de las Pymes las resumimos así:

- La importancia de la experiencia y formación del empresario
- Lo valioso del capital intelectual
- La inversión en innovación
- Reconocer la importancia de las ideas del fundador (aunque reconocieron que no fueron exploradas por los estudios internacionales)
- La existencia de estructuras formales e informales de la organización(no explorada por ellos)
- La importancia de la estrategia de la empresa
- El reconocimiento de la importancia de las ambiciones, la audacia y sus aspiraciones de beneficios del PD(no exploradas por ellos)

- Tecnología media y alta
- El fuerte crecimiento es un proceso y no hay una única mejor manera de hacerlo

Cabe aclarar que las propiedades no exploradas por los estudios internacionales, son las que esta investigación profundiza más y las enunciadas anteriormente se empatan con las propiedades que también se describen en las secciones correspondientes.

El estudio que utilizó un método cuantitativo y cualitativo fue la investigación de Julien (2001) sobre las Pymes en fuerte crecimiento, en la provincia de Quebec, Canadá. Las características que encontraron fueron:

- a) Una organización particularmente compleja
- b) Su nómina con ejecutivos de diversas profesiones.
- c) Prácticas organizacionales descentralizadas.
- d) Sus tecnologías materiales estaban actualizadas.
- e) Certificadas con ISO.
- f) Decisiones estratégicas compartidas
- g) El gerente se reservaba las tareas de investigar oportunidades y analizar amenazas.
- h) Un comité de gestión analizaba, elaboraba, revisaba y actualizaba el plan estratégico.
- i) Los empleados participan en decisiones de compra de equipos y en la estrategia de innovación.
- j) Motivación con participación de utilidades.
- k) Acceso a información y participación en acciones.
- l) La formación continua es muy importante, con un 5% de asignación de la nómina.

- m) El liderazgo basado en una mezcla entre formación y experiencia
- n) Alta formación del nivel medio superior para arriba de la dirección y empleados.
- o) Sus objetivos se centran en: utilidades, ambiente agradable, el reto de crecimiento y reto de trabajo en equipo.
- p) Los factores de éxito en el mercado, es por la fuerte relación con sus clientes y por la alta calidad en el servicio.
- q) Su orientación a Mercado, por contactos permanentes y directos con su cliente.
- r) La producción en algunos casos es sobre medida.

Podemos observar que conociendo los resultados de los estudios internacionales y en especial este último de Quebec, Canadá, la presente investigación se enriquece debido a que introduce la exploración de la dinámica del propietario-dirigente y las competencias esenciales actuales y por construir, como aspectos importantes en el fuerte crecimiento del grupo de Pymes estudiadas apoyados por la metodología cualitativa en la teoría fundamentada.

Para concluir la sección de resumen de resultados a continuación, la investigación enuncia los veintitrés principales factores que caracterizan del fuerte crecimiento encontradas de las Pymes investigadas, en las propiedades cualitativas que no están implicadas en los estudios anteriormente mencionados. Estos son hallazgos y aportaciones originales del estudio soportados en evidencias encontradas en los textos analizados de las entrevista del grupo de Pymes seleccionadas.

- Una Organización que desarrolla la adquisición de competencias esenciales para fabricar nuevos productos, bienes y servicios
- Una organización que se especializa en esas competencias

- El propietario-dirigente despliega gran capacidad de comercialización y negociación de sus productos, bienes y servicios
- Una organización con antecedentes de un repertorio de competencias en los procedimientos de manufactura, el “Know how” o el “Saber hacer”.
- Una organización con competencias laboral del propietario-dirigente y de su personal clave y de nuevo ingreso en el “oficio” de la empresa
- Una organización que despliega sus competencias en el uso de equipos y tecnología para procesos rápidos y flexibles
- Una organización con capacidad y calidad instalada del sistema de organización y de producción actual
- Un propietario-dirigente que pondera los valores sociales en la relación con empleados, clientes y proveedores; el “saber ser”.
- Un propietario-dirigente que continuamente cambia de perspectiva “del hacer las cosas” por la innovación
- El PD principalmente presenta una tipología de *valoración* al conducir su empresa
- Un propietario-dirigente que se involucra y valora a sus empleados en sus tareas
- Un propietario-dirigente que agrega elementos de valor para el cliente
- Un propietario-dirigente que despliega versatilidad en la conducción de su empresa
- Un propietario-dirigente que busca la oportunidad por cultivar relaciones humanas
- Una organización que tiene un control estricto en costos y reinversión de capital
- Un propietario-dirigente que aplica criterios para la selección de clientes
- Una organización que apasiona y arraiga a sus clientes e incluso tiene reingreso de clientes
- Una organización que busca la diversificación en productos, bienes y servicios

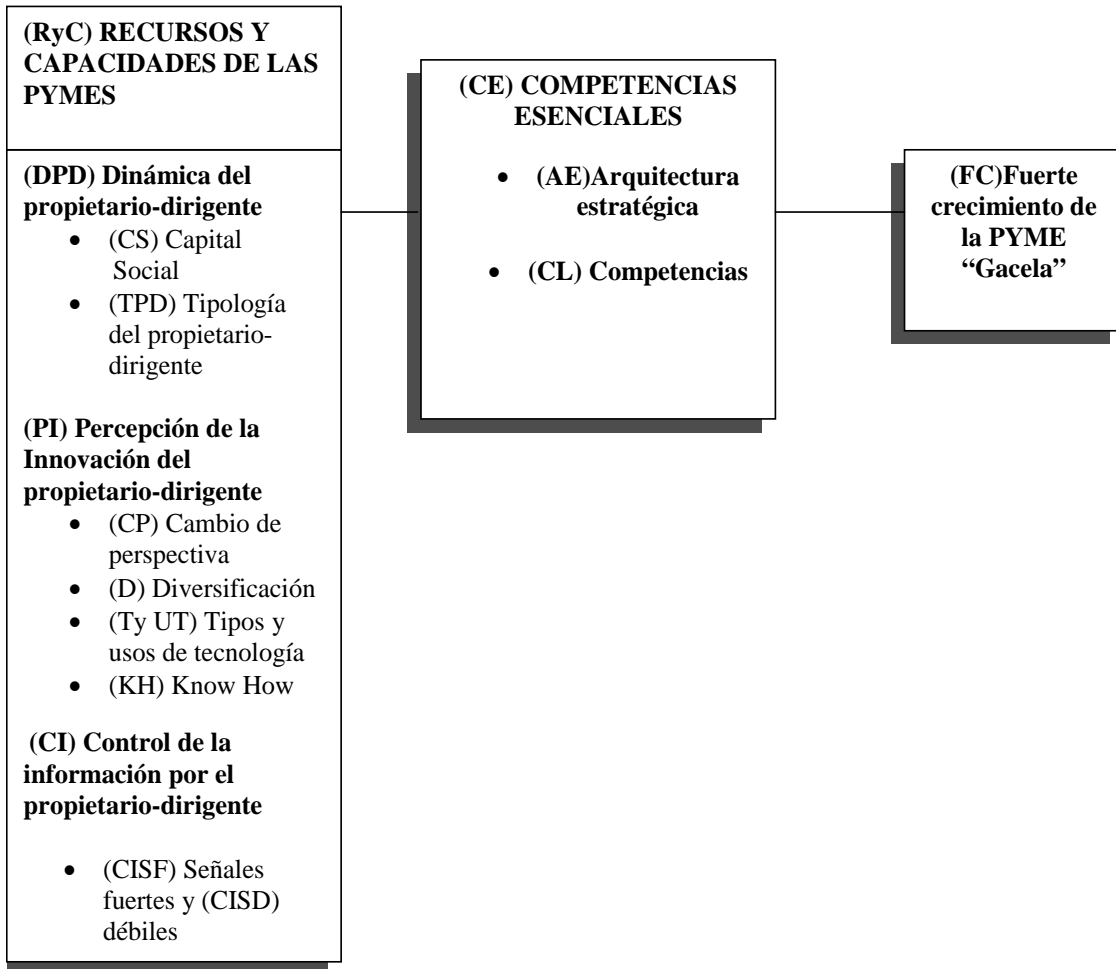
- Un propietario-dirigente que demuestra constancia de empuje a pesar de los escasos apoyos del gobierno e instituciones destinadas a apoyar a las Pymes y de las grandes crisis económicas del país
- Una organización crítica y exigente con los servicios externos de consultoría
- Una organización que aprovecha los recursos que le proporciona la transición como Pyme familiar.
- Una organización que busca integrarse estratégicamente con otras Pymes como un centro de articulación productiva.
- Los proveedores le agregan elementos de valor en los servicios a la Pyme

Conclusión

Concebir las perspectivas de las competencias esenciales y la dinámica del propietario-dirigente con las subcategorías derivadas de la percepción de la innovación y el control de la información, éstas últimas dentro de la categoría de los recursos y capacidades de la Pyme, para explicar las características del fuerte crecimiento del grupo de Pymes investigadas, fue el producto del largo proceso de revisiones explicativas del área de estudio dentro del estado del arte del crecimiento de las Pymes. Con el apoyo metodológico de la teoría fundamentada desde la concepción del tema en **tabla No.6** se muestra el esquema conceptual construido durante la investigación y que comprende las subcategorías y propiedades relacionadas de manera sistémica para explicar las características del fuerte crecimiento de las Pymes que fueron sujetas al estudio, el esquema conceptual, sirve de referencia para la discusión y evolución de la tesis que focalizamos desde el planteamiento del problema, los objetivos y los supuestos de la investigación.

Tabla No. 6

Esquema conceptual del fuerte crecimiento de las Pymes desde la perspectiva de las competencias esenciales



Fuente: Aportación del autor

El objetivo de la investigación se cumple en esencia por el ordenamiento conceptual organizado en una clasificación de tablas de subcategorías discretas, según sus propiedades y dimensiones de las competencias esenciales y la dinámica del PD al conducir su empresa, que

explican el fuerte crecimiento del grupo de Pymes investigadas, complementado con la percepción de la innovación del PD y el control de la información por el PD. De esta manera como lo plantean Strauss y Corbin (1998) nos aproximamos de manera importante a la construcción de un esquema explicativo que de manera sistemática ha venido integrando los conceptos y las relaciones, como se muestra en el esquema conceptual en la **tabla No. 6** y en un futuro se invita a una red de investigadores sobre el tema a extender el estudio con otras muestras y contextos para dar solidez a un modelo teórico explicativo del fenómeno estudiado.

El presente estudio cualitativo tiene coincidencias en sus resultados sobre las características del crecimiento de las Pyme's, con los estudios cuantitativos a nivel internacionales patrocinados por la OCDE, los cuales se resumen así:

- La importancia de la experiencia y formación del empresario.
- Lo valioso del capital intelectual.
- La inversión en innovación.
- Reconocer la importancia de las ideas del fundador.
- La existencia de estructuras formales e informales de la organización.
- La importancia de la estrategia de la empresa.
- El reconocimiento de la importancia de las aspiraciones, la audacia y de los beneficios del PD.
- Tecnología media y alta.
- El crecimiento es un proceso y no hay una única mejor manera de hacerlo.

Finalmente se recomienda que el gobierno a todos los niveles, debería otorgar una atención creciente a los problemas de adaptación de las Pyme's, respecto a las nuevas tecnologías y a

la gestión de los recursos tecnológicos, en este caso se propone que especialmente se oriente los apoyos a nivel meso y micro económico:

Lo meso económico:

a. Favoreciendo la búsqueda y transferencia de información, especialmente sistematizando las relaciones entre investigación, desarrollo y aplicación de las tecnologías (el papel de los medios innovadores y de las redes, de *señales débiles*). De este modo, la ayuda debería permitir la transferencia *efectiva* de la información tecnológica y su *asimilación* y, después, su gestión.

b. Apoyando los esfuerzos en lo que respecta a la información, para mejorar la oferta a las Pyme's de recursos complementarios, que les permitan obtener y utilizar las tecnologías (financiamiento de base o de riesgo, servicios de asesoramiento sobre administración de la tecnología,...). La ausencia o la escasez de estos recursos, o aun sus costos de obtención demasiado elevados, pueden constituir un freno importante para el desarrollo de la producción.

c. Aliándose a los gobiernos locales, para el desarrollo de la producción, para que estos jueguen el rol de catalizadores o estimuladores del desarrollo de las energías empresariales y de los recursos locales y regionales.

Lo microeconómico: las medidas que favorecen la implementación de estrategias de desarrollo y competitividad en las Pyme's. Especialmente, las que tienden a mejorar la capacidad de las Pyme's, en materia de búsqueda de información tecnológica, de tratamiento, de evaluación y de aplicación de la misma; su capacidad de introducción y de gestión de nuevas tecnologías; su capacidad de procurarse recursos adicionales.

Aunado a lo anterior, la investigación también visualizo áreas de oportunidad para ser atendidas como líneas de investigación en la red de investigadores del crecimiento de las Pyme's, dentro de la 3ª cátedra Nacional de Contaduría y Administración del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX) en los siguientes aspectos más relevantes: La implementación de sistemas de Administración de las competencias esenciales (SACE) y su impacto en la eficiencia y productividad de las Pyme's, la aplicación de estrategias en la integración de Centros de Articulación Productiva (CAP) en Pyme's manufactureras, la administración de la información para el crecimiento de la Pyme's, la implementación de sistemas de inteligencia empresarial (SIE), la administración del capital social, estudios sobre historia empresarial y el perfil psicosociológico del empresario de las Pyme's, los factores de la innovación en las Pyme's y finalmente sobre el diagnóstico y desarrollo de la capacitación basada en competencias laborales.

Referencias

- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic. Manage. J.*, 14, 1, 33-46, John Wiley & Sons, Inc. / Business.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625.
- Bruyat, Ch. & Julien, P.A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, 2, 165.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 7(5), 477-501.

- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 12, 1504-1511, INFORMS: Institute for Operations Research.
- Dyer, J.H. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive. *Academy of Management Review*, 23, 4, 660-679.
- García, E. (1991). Tesis Doctorado: *Las características personales del empresario en la creación de empresa*. Universidad de Pamplona.
- Glaser, B. & Strauss, (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.
- González, F. (2006). Tesis Doctoral: *Tecnología de información administrativa en culturas organizacionales innovadoras. Factores cualitativos de autonomía y control*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Programa de Doctorado Interinstitucional en Administración.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (2a. reimpresión, marzo 1999 ed.). Barcelona, España: Ariel Sociedad Económica.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Julien, P. A. (2006). *Emprendimiento Regional y Economía del Conocimiento; una metáfora de las novelas policíacas*. ED. Pontificia Universidad Javeriana, Cali Colombia.
- Julien, P.A. (2006 b). Réseautage et innovation: le cas des PME manufacturières d`une région en reconversion. *Économies et Sociétés*, No. 9, 1/2006, pp. 75-100.
- Julien, P.A. (2003). *Las PYME: Balance y Perspectivas, el estado del arte de las PYME en el mundo*. Universidad ICESI, Cali, Colombia.
- Julien, P.A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l`improvisation de façon cohérente. *Revue Internationale PME*, 2001, 14, 3-4, 129-161.
- Julien, P. A. (2000). *L`Entrepreneuriat Au Québec pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. ED. Presses de L`Université du Québec, Québec, Canada.
- Julien, P.A. & Marchesnay, M..(1997). *L`entrepreneuriat*. ED. Economica, Paris.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(5), 111-125.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Peteraf, M., (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, no. 3, pp.: 179-191.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*, Gran Bretaña: Oxford University Press.
- Penrose, E.T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *Am. Econ. Rev.*, 1952, 42, 5, 804, American Economic Association.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, No. 3, p.79-91.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter. *Strategic Management Journal*, 12, 3, 167-185, John Wiley & Sons, Inc. / Business.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The University of Economic Development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. ED. 1942, Payot, Paris.
- Suárez-Núñez, T. (2002). Tesis Doctoral. *La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures of Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., Von, G. & Mary, A. (2000) *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Como aprender a generar y difundir ideas con impacto* .Oxford University Press.D.F., México.
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (1998). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (2nd Ed). New York: Prentice Hall.