

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Vicerrectoría de Investigación y Extensión  
Informe Final de Proyecto de Investigación

**LAS EMPRESAS DE CRECIMIENTO ACELERADO: ¿CÓMO SE DEFINEN, POR  
QUÉ ESTUDIARLAS Y QUÉ LAS DISTINGUE EN COSTA RICA?**

Investigador proponente: Juan Carlos Leiva Bonilla, M.Sc.

Aprobación en Concejo de Escuela de Administración de Empresas:

Artículo 7, sesión 07-2010 del 12 de abril de 2010.

## RESUMEN

**Propósito:** generar información y conocimiento sobre el fenómeno de las empresas de crecimiento acelerado en Costa Rica, con el fin de mejorar su propio desempeño así como que coadyuve a los esfuerzos de fomento que realiza el TEC y otros actores relevantes del entorno.

**Diseño metodológico:** revisión literaria a profundidad y estudio de casos con metodología cualitativa para conocer parte del fenómeno en la realidad costarricense. Al respecto específicamente se aplicó dos estudios de caso en Costa Rica, concretamente en el sector de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). Se usó entrevistas en semi profundidad con el emprendedor fundador de cada empresa, un empleado de nivel alto y con informantes clave externos a la empresa. Además revisión de fuentes secundarias.

**Hallazgos:** en el aspecto teórico se identificó el estado del arte. Se delineó los debates abiertos en la temática y se definió un enfoque de trabajo empírico para diferenciar a las empresas gacelas en cuatro áreas: *características del fundador emprendedor, capacidad de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y estrategia empresarial.*

En *características del fundador emprendedor* se halló: hombres, menores de 40 años al lanzar la empresa, con educación universitaria, y poseedores de experiencia laboral en el mismo sector de la empresa fundada. Estos socios tenían profesiones complementarias (ingeniería y negocios) y perfiles demográficos similares. No hay diferencia con la empresa de control ni tampoco con la literatura internacional en la materia.

En *capacidad de aprendizaje organizacional* se valoró cuatro criterios Chiva et al., (2007): la *experimentación* se fomenta mediante los comités de trabajo, las funciones de la unidad de I+D así como estímulos a la investigación individual. La *toma de riesgos* no tiene políticas formales, se maneja por áreas y niveles, de manera informal. La *interacción con el ambiente externo* no se propicia formalmente, sino que se ve como algo imbuido en la cultura y el entorno competitivo. El *diálogo* se fomenta mediante algunos elementos de la cultura organizacional y los comités de trabajo. La *toma de decisiones de los empleados* se fomenta estableciendo límites pero de manera informal y variable según el área que se trate. Posibles diferencias con la empresa control: tipo de funciones que cumple la unidad de I+D, así como ciertos elementos de la cultura organizacional.

En *gestión del conocimiento* se valoró cuatro elementos (Alegre, Lapiedra y Sengupta, 2008): las *prácticas de diseminación del conocimiento* son reuniones, repositorios en Internet, boletines internos, así como el trabajo de su unidad de I+D. Las *prácticas de almacenamiento del conocimiento* son mínimas, solamente un repositorio virtual. En cuanto a *capacidades de integración del conocimiento externo*, no hay lineamientos de la empresa en tal sentido sino que

se espera surja de las interacciones personales de los empleados y de las relaciones comerciales (con clientes, proveedores, aliados, etc.). Las *capacidades de desarrollo del conocimiento interno* se fomentan mediante la unidad de I+D, así como programas de capacitación, mentores, financiamiento de estudios de sus empleados, entre otros. Posibles diferencias con la empresa control: tipo de funciones de las unidades de I+D así como la intensidad de algunas alianzas.

La *estrategia empresarial* se valoró desde cuatro perspectivas. La *estrategia genérica* es definida en términos de relaciones de confianza-lealtad con los clientes, mediante servicios especializados y con recurso humano calificado. La *detección de necesidades* de los clientes es tanto proactiva (proponiendo nuevos servicios y productos) así como reactiva (escuchando a sus clientes y reaccionando). La *oferta de productos y servicios* ha sido estable, no siendo pioneros en su campo y ampliándola o evolucionando en función de sus clientes. Finalmente la *gestión de la calidad* es aplicada mediante estándares, pero si certificarse en algún modelo reconocido. Diferencias con la empresa control: la proactividad en la detección de necesidades de los clientes. Con respecto a la literatura internacional no hay diferencias aunque debe recalcar que en dicha literatura no se halló referencias a la proactividad en la detección de necesidades de los clientes. Asimismo los resultados en lo referente a la gestión de la calidad son contradictorios.

**Limitaciones:** propias de la metodología seleccionada. No se puede hacer generalización estadística. No se puede hacer afirmaciones concluyentes de las características de las empresas estudiadas.

**Implicaciones:** en el académico se hace más claro el potencial del enfoque de los recursos y capacidades, específicamente desde su perspectiva del conocimiento, como un elemento explicativo de las diferencias en el desempeño empresarial. En materia de practicantes, aporta una luz en posibles campos de acción donde trabajar para fomentar emprendimientos de crecimiento acelerado. Para empresarios proporciona agendas temáticas para incrementar sus posibilidades de crecimiento.

**Originalidad o aporte:** dos. En primer lugar trata el tema de las empresas gacelas en países en vías de desarrollo, lo cual ha sido poco explorado. Asimismo, contribuye con algunos llamados a ampliar la comprensión y operacionalización de temas relacionados con los recursos y capacidades como son la capacidad de aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento (Hutchinson y Quintas, 2008; Alegre y Chiva, 2008).

**Palabras clave:** crecimiento empresarial, crecimiento acelerado, capacidad de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, estrategia empresarial.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 El fenómeno a estudiar: el crecimiento acelerado .....	9
2.1.1 El crecimiento empresarial .....	9
2.1.2 Las empresas gacelas.....	12
2.2. Análisis del crecimiento acelerado desde el Enfoque de Recursos .....	13
2.2.1 El enfoque de recursos en su estado actual.....	13
2.2.2 Uso del enfoque de recursos en los estudios del crecimiento acelerado .....	15
2.2.3 Recursos determinantes para el crecimiento acelerado .....	16
2.2.4 La estrategia de las empresas gacelas.....	23
2.3 Recomendaciones desde la teoría para estudiar las empresas gacelas .....	24
2.3.1 Utilizar diversos enfoques teóricos .....	25
2.3.2 Usar e integrar diversas variables y metodologías .....	25
2.3.3 Efectuar estudios comparativos.....	27
2.3.4 Indagar causas y efectos .....	27
2.3.5 Considerar el efecto de la temporalidad y el contexto.....	27
2.4 Enfoque específico de esta investigación .....	28
3. METODOLOGÍA .....	29
3.1 Validez y fiabilidad .....	30
3.2 Diseño preliminar.....	33
3.3 Selección de los participantes .....	40
3.4 Instrumentos y protocolos .....	41
3.5 Recolección de la información.....	42
3.6 Cómo se analizó la información .....	42
4. EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
4.1 Generalidades de la economía costarricense .....	42
4.2 El sector costarricense de las empresas de tecnología de información y comunicación.....	45
5. RESULTADOS y DISCUSIÓN .....	49
5.1 Recursos determinantes para el crecimiento acelerado .....	49
5.1.1 Características del emprendedor fundador .....	49
5.1.2 Capacidad de aprendizaje organizacional.....	51
5.1.3 Gestión del conocimiento .....	61
5.2 Estrategia de la empresa .....	68
6. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITANTES y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	72
6.1 Conclusiones por área estudiada.....	72
6.2 Conclusiones integradoras .....	75
6.3 Implicaciones .....	77
6.3 Limitaciones del trabajo .....	78
6.4 Debates abiertos en el estudio de las empresas gacelas .....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXO 1 Protocolo de recolección de información .....	88

## CUADROS INCLUIDOS

Cuadro 1 Abordajes teóricos generales para explicar el crecimiento empresarial .....	12
Cuadro 2 Ejemplos de formas de hacer operativos el concepto de OLC.....	18
Cuadro 3 Ejemplos de formas de hacer operativos el concepto de KM .....	21
Cuadro 4 Acciones tomadas para asegurar la validez y fiabilidad .....	33
Cuadro 5 Características del emprendedor y sus variables asociadas .....	34
Cuadro 6 Capacidad de aprendizaje organizacional y sus variables asociadas.....	35
Cuadro 7 Gestión del conocimiento y sus variables asociadas .....	37
Cuadro 8 Estrategia empresarial y sus variables asociadas.....	38
Cuadro 9 Criterios para selección de las empresas gacelas estudiadas .....	40
Cuadro 10 Composición de las empresas del sector TICs en Costa Rica.....	48
Cuadro 11 Resumen de las características del emprendedor fundador y relación con la empresa de control y con literatura internacional.....	51
Cuadro 12 Caracterización de la Capacidad de Aprendizaje Organizacional en la empresa gacela y comparación con la de control .....	58
Cuadro 13 Caracterización de la Gestión del Conocimiento en la empresa gacela y comparación con la de control.....	65
Cuadro 14 Estrategia de la empresa gacela y relación con la empresa de control y con literatura internacional .....	71
Cuadro 15 Debates abiertos en torno al estudio de las empresas gacelas .....	80

# 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas de crecimiento acelerado, entendidas como aquellas que crecen notablemente más que sus similares, ya sea en el número de empleados, el nivel de ventas, sus utilidades u otros factores o combinación de ellos, constituyen actualmente el sector más dinámico de la economía (Acs y Mueller, 2008).

Conocidas también como gacelas empresariales<sup>1</sup>, estas empresas han sido asociadas con múltiples efectos positivos para una economía, desde varios trazos: el empleo, la competencia y oferta en los mercados así como la competitividad nacional o regional.

En el primer aspecto, han sido definidas como las mejores creadoras de empleo a largo plazo, lo cual es un concepto que va más allá que la persistencia en el empleo pues considera tres elementos: el impacto en creación de empleo por empresa en el tiempo, la combinación de creación de empleo así como desplazamiento del existente y el comportamiento histórico del empleo creado (Acs y Mueller, 2008). En cuanto al segundo aspecto, han sido catalogadas como generadoras de desplazamientos de competidores y de mejoras en las condiciones de oferta en general (Fritsch y Mueller, 2004). Finalmente, también se les ha definido como actores importantes para mejorar la competitividad de una nación o zona en particular (Fritsch y Mueller, 2004).

Ahondando en este último aspecto de la competitividad de una nación o zona, resulta interesante hacer notar como las empresas gacelas han sido asociadas (como se verá más adelante en el marco teórico) con dos de los factores que el World Economic Forum (2008) ha definido como indicadores de la máxima competitividad posible: sofisticación en los negocios e innovación. Esto, ha motivado el enfoque de este trabajo hacia un país en vías de desarrollo, pues puede decirse que el estímulo a empresas gacelas ayudaría a una nación a mejorar la sofisticación de sus negocios y la innovación, dos de las metas fundamentales por alcanzar en su camino hacia el desarrollo socioeconómico.

---

<sup>1</sup> David Birch en la década de 1980 uso por primera vez la analogía de que las empresas pueden ser de tres tipos: elefantes, gacelas o ratones.

En función de lo descrito, el fenómeno de las empresas gacelas se ha convertido en un tema de estudio que genera mucho interés desde diferentes focos (Delmar et al., 2007; Chan et al., 2006): para los practicantes resulta valioso conocer los aspectos que deberán considerar para recorrer el camino de dicho crecimiento empresarial, para el gobierno los elementos que pueden conformar una política pública de estímulo, y para los académicos la comprensión del fenómeno como tal en aras de orientar los esfuerzos que se realizan en favor del sector empresarial.

En esta última línea de interés, la académica, podemos asimismo hallar varias invitaciones para seguir estudiando el tema del crecimiento acelerado. Por ejemplo se ha manifestado la importancia ampliar los temas con los cuales se puede relacionar o explicar las causas del crecimiento acelerado (Yim, 2008; Barringer et al., 2005). Además se ha llamado, desde la perspectiva de los recursos y capacidades, a determinar qué papel juegan algunos elementos que no han sido estudiados del todo con respecto a las empresas gacelas, como puede ser el conocimiento, las redes y las capacidades dinámicas (Moreno y Casillas, 2007; Chan et al., 2006; Sims y O'Regan, 2006).

En función de todo lo anterior, el objetivo general de este trabajo de investigación fue el siguiente.

Objetivo general: generar información y conocimiento sobre el fenómeno de las empresas de crecimiento acelerado en Costa Rica, con el fin de mejorar su propio desempeño así como que coadyuve a los esfuerzos de fomento que realiza el TEC y otros actores relevantes del entorno.

Como objetivos específicos se planteó los siguientes:

- Definir desde cuáles paradigmas teóricos se puede abordar la comprensión de las empresas gacelas.
- Determinar cuáles son las diferentes conceptualizaciones existentes sobre el fenómeno.

- Establecer qué consideraciones específicas deben tomarse al estudiar el fenómeno de las empresas gacelas.
- Delimitar qué áreas de investigación están abiertas actualmente en este tema y cuáles debates existen en la materia.
- Delimitar qué características diferencian a este tipo de empresas en un contexto como el costarricense.

Este trabajo realiza dos aportes concretos. En primer lugar trata el tema de las empresas gacelas en países en vías de desarrollo, lo cual ha sido poco explorado. Asimismo, contribuye con algunos llamados a ampliar la comprensión y operacionalización de temas relacionados con los recursos y capacidades como son la capacidad de aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento (Hutchinson y Quintas, 2008; Alegre y Chiva, 2008).

El documento ha sido ordenado en seis capítulos. Una vez detallada la introducción se prosigue con el marco teórico. Posteriormente se expone la metodología implementada, luego se presenta un capítulo referente al contexto empresarial seleccionado para hacer el estudio empírico, seguidamente otro con los resultados obtenidos y su discusión para finalmente presentar un capítulo dedicado a conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En este apartado se presenta el fundamento teórico del trabajo. Se inicia con una descripción del fenómeno en estudio, el crecimiento acelerado. Seguidamente se expone cómo ha sido el estudio de las empresas de crecimiento acelerado desde el enfoque de los recursos, haciendo énfasis en los factores específicos desde los cuales se ha abordado este trabajo: características del empresario fundador, capacidad de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y estrategia de las empresas gacelas. Se cierra el acápite con recomendaciones emanadas de la teoría para estudiar este conjunto



empresarial de las gacelas y con una sección explicativa del enfoque específico de la presente investigación.

## **2.1 El fenómeno a estudiar: el crecimiento acelerado**

### **2.1.1 El crecimiento empresarial**

El crecimiento de una empresa (cuantificado en ventas, utilidades o número de empleados, entre otras variables) puede verse como un fenómeno impulsado por factores exógenos o endógenos a una empresa. Al enfoque teórico que privilegia los factores exógenos o fuera del control de la empresa lo hemos denominado enfoque no determinista. Opuestamente, el enfoque que asume una postura más proclive a atribuir el crecimiento a factores endógenos se le denomina determinista

Específicamente la concepción no determinista tiende a asumir que las acciones, objetivos y estrategias que los emprendedores y sus empresas ejecuten en favor del crecimiento no son tan relevantes como otros factores exógenos que al final de cuentas serán en definitiva quienes determinen los resultados de las empresas. En esta corriente puede ubicarse enfoques como el de la teoría economía clásica, el estocástico y la ecología de las poblaciones.

El enfoque de la teoría económica clásica explica el crecimiento como una búsqueda del equilibrio mediante el tamaño óptimo según la función de producción (Viner, 1932 citado por Correa et al., 2003). En esta corriente analítica se establece que existirá una relación negativa entre crecimiento y tamaño, pues las empresas más pequeñas crecerán más al estar urgidas de hallar una escala mínima viable de operaciones. En última instancia las empresas lo que buscan, según estos autores, serán economías asociadas a un tamaño óptimo, aunque ese proceso es delimitado, ergo el crecimiento no será ilimitado. Como bien señalan Correa et al., (2003) con este razonamiento no habría explicación para los procesos de crecimiento que experimentan por ejemplo las empresas multinacionales.

El enfoque estocástico propone que el crecimiento no está relacionado con el tamaño de la empresa sino que es un fenómeno aleatorio que depende de diversas causas como los beneficios, la rentabilidad, las posibilidades de mercado, la aversión al

riesgo de los ejecutivos, las políticas industriales, entre otras (Correa et al., 2003). Un ejemplo de ello es la ley Gibrat, establecida en 1931, que establece una independencia entre el tamaño inicial de la empresa y su tasa de crecimiento, entre su crecimiento pasado como explicativo del crecimiento actual así como una igualdad de probabilidades de crecimiento para las empresas en función del sector industrial al cual pertenecen (Correal et al, 2003). Estas hipótesis han sido estudiadas en numerosos estudios empíricos y muchas veces rechazadas, pero han constituido una punta de lanza en el análisis del crecimiento empresarial (Bechetti y Trovato, 2002).

El enfoque de la ecología de las poblaciones, por otro lado, propone que los procesos empresariales son afectados por presiones inerciales provenientes del contexto competitivo, con lo cual el crecimiento y supervivencia se convierte en algo similar a una especie de selección natural evolutiva (Hannan y Freeman, 1977).

Por otro lado, en el enfoque determinista las acciones, recursos, capacidades, estrategias y motivaciones de los emprendedores y sus empresas son factores que se relacionan directamente con el crecimiento empresarial. Sin dejar de lado los factores exógenos, este enfoque se diferencia del anterior por otorgar mayor relevancia a los mencionados factores endógenos.

El enfoque basado en los recursos (EBR) asume que las empresas, pueden ser entendidas como conjuntos de recursos (cualquier elemento tangible o intangible que pueda originar una fortaleza o debilidad en una empresa), que esos recursos se encuentran heterogéneamente distribuidos entre las empresas, y que esas diferencias son susceptibles de perdurar a lo largo del tiempo. (Wernerfelt, 1984). En cuanto al crecimiento empresarial, este enfoque ha buscado explicarlo como una causa del exceso o disponibilidad de recursos en una firma. Específicamente define el crecimiento como un proceso en el cual el límite lo marca la capacidad administrativa para explotar dichos recursos en la organización (Nair et al., 2008). Como parte de este enfoque, también algunos autores han establecido como un componente clave las capacidades, entendidas como aquello que una empresa hace bien, producto de la interacción entre algunos recursos de la misma empresa (Teece et al., 1997).

El enfoque de la orientación emprendedora, por otro lado, sostiene que el crecimiento de las empresas se fundamenta en la realización de ciertas actividades como son la innovación en productos ó servicios, la toma de riesgos y la proactividad, (Wiklund, et al., 2009; Moreno y Casillas, 2008), “aderezado” por el contexto sectorial. Por ejemplo en su estudio Moreno y Casillas (2008) logran concluir que existe una relación compleja entre la orientación emprendedora, la estrategia, el contexto, los recursos y el crecimiento. Igualmente Wiklund et al., (2009) concluyeron que el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas estará influido directamente o indirectamente por la orientación emprendedora, las características ambientales, los recursos de la firma y las actitudes personales de los emprendedores.

El enfoque de la dirección estratégica, en cambio, argumenta básicamente que el ajuste entre las características de la firma y el entorno donde opera dicha firma es un elemento que marca la diferencia en el crecimiento de las empresas, siendo que en este ajuste influye los recursos disponibles de la empresa (Wiklund, et al., 2009).

Finalmente el enfoque del entrepreneurship y liderazgo coloca al emprendedor, con sus acciones y motivaciones, como pieza clave en el crecimiento empresarial (Baum et al., 2001; Orser et al., 2000). Por ejemplo Baum et al., (2001) asociaron la tenacidad, proactividad y pasión por el trabajo con el crecimiento empresarial.

Es válido reiterar que el enfoque determinista no elimina la importancia de los factores exógenos, sino que los utiliza como moderador de los factores endógenos en estudio (Baum et al., 2001).

El cuadro uno resume los enfoques citados en este acápite.

## Cuadro 1 Abordajes teóricos generales para explicar el crecimiento empresarial

Enfoque teórico	Razonamiento fundamental	Autores
No determinista, Teoría clásica económica.	El crecimiento es una búsqueda del equilibrio mediante el tamaño óptimo según la función de producción.	Viner 1932 citado por Correa et al., 2003. Mason 1939 citado por Baum et al., 2001.
No determinista Estocástico	El crecimiento es un fenómeno aleatorio que depende de diversas causas.	Gibrat, 1931; Correa et al., 2003
No determinista. Ecología de las poblaciones	El crecimiento y supervivencia vistos como una especie de selección natural evolutiva.	Hannan y Freeman, 1977
Determinista Recursos	El crecimiento como función de los recursos y capacidades organizacionales.	Baumol, 1959; Penrose, 1962; Marris, 1964; Pfeffer y Salancik, 1978; Wernerfelt 1984.
Determinista Orientación emprendedora	El crecimiento empresarial en función de la innovación, toma de riesgos y proactividad de la organización.	Wiklund, et al., 2009; Moreno y Casillas, 2008.
Determinista Dirección estratégica	El crecimiento como ajuste entre las características de la firma y el entorno donde opera.	Wiklund et al., 2009.
Determinista Entrepreneurship liderazgo	El crecimiento en función de las acciones, motivaciones y capacidades de los emprendedores.	Baum et al., 2001; Orser et al., 2000.

Fuente: elaboración propia con base en la literatura revisada.

La presente investigación su sustenta en una visión determinista del proceso de crecimiento empresarial, con énfasis en el EBR como se ha mencionado.

### 2.1.2 Las empresas gacelas

La *definición* de lo que se entiende por una empresa gacela no es sencilla, pues la forma de crecimiento acelerado y con ello la definición de empresa gacela es heterogénea. Para Delmar et al., (2003) “all high-growth firms do not grow in the same way”. Como se indicó previamente, diversas son las variables que se han utilizado para cuantificar el crecimiento acelerado: número de empleados (Delmar et al, 2003), nivel

de ventas (Gilbert et al., 2006; Delmar et al., 2003), rentabilidad financiera (Robinson 1999) ó que pertenezca a un porcentaje predefinido de las empresas de mayor crecimiento en un sector específico (OCDE, 2002).

Por otro lado algunos autores (Nicholls-Nixon, 2005; Sims y O'Regan, 2006) han abogado por un acercamiento integral, donde la definición de empresa gacela tome en consideración diversos elementos. Como muestra puede mencionarse un “índice de crecimiento” compuesto por una fórmula matemática que pondera el comportamiento de cuatro variables en un lapso de tres años: número de empleados, ventas, utilidades y margen de utilidad (Sims y O'Regan, 2006).

La *delimitación* de las empresas gacelas es algo muy usual en la literatura. Esto es que, además de definir las, las empresas gacelas muchas veces son delimitadas mediante algún factor concreto para su estudio. Por ejemplo un elemento importante para esto ha sido la antigüedad. Reconociendo que las empresas de reciente creación podrían tener elementos que las hagan crecer más rápidamente que sus pares más antiguas, algunas investigaciones ponen límites mínimos y máximos en cuanto a los años de actividad de las empresas gacelas objeto de estudio (Górriz y Hernández, 2007). Otras formas de delimitación han sido “la nacionalidad” o la zona geográfica (Littunen y Tohmo, 2003; Górriz y Hernandez, 2007) y la forma de propiedad (Fesser y Willard, 1990; Fischer et al., 1997).

## ***2.2. Análisis del crecimiento acelerado desde el Enfoque de Recursos***

### **2.2.1 El enfoque de recursos en su estado actual**

El enfoque basado en los recursos (EBR) partió con la premisa básica de que los recursos de una empresa son heterogéneos, y en tanto sean inimitables o difíciles de imitar, serán fuente de ventajas competitivas sostenibles que generarán rendimientos superiores (Penrose, 1959; Wernefelt, 1984; Barney, 1991). Al respecto “recursos” se entiende como cualquier elemento tangible o intangible que pueda originar una fortaleza o debilidad en una empresa (Wernefelt, 1984).

Con el transcurrir del tiempo el EBR se ha convertido en una perspectiva dominante en el campo de la dirección de empresas (Newbert, 2007; Lado et al., 2006) y la investigación en el campo ha evolucionado notablemente, pues se ha pasado de investigar los recursos como una lista de elementos estáticos hacia un concepto dinámico (Newbert, 2007).

En otras palabras, podría hablarse que del tronco del EBR han surgido algunas ramas que buscan profundizar en ciertos recursos o conceptos derivados de él, como explicativos de las ventajas competitivas y rendimientos superiores organizacionales, por ejemplo: las competencias y las capacidades, las capacidades dinámicas, las competencias distintivas así como la gestión del conocimiento, entre otras (Alegre, 2004; Lado et al., 2006; Newbert, 2007).

En cuanto a las competencias, lo que subraya esta visión es la importancia de las habilidades y destrezas como fuente de ventajas competitivas, según trabajos al respecto de Prahalad y Hamel, (1990) así como Grant, (1991), entre otros. Incluso autores como Foss (1996, citado por Alegre 2004) catalogan a las empresas como repertorios de competencias y abogan porque la principal tarea competitiva de las empresas debería ser desarrollarlas, acumularlas y protegerlas. Relacionado con esto, otro de los desprendimientos del EBR fue el concepto de las capacidades, entendidas como aquello que una empresa hace bien, producto de la interacción entre algunos recursos de la misma empresa (Teece et al., 1997).

Más recientemente otros autores han refinado el concepto de capacidades y hablan de capacidades dinámicas, como aquellas rutinas administrativas y estratégicas que permiten a las empresas integrar, reconfigurar u obtener nuevas capacidades a la luz de sus necesidades y el contexto económico (Eisenhardt y Martin, 2000).

El mismo refinamiento sucedió con las competencias, al pasar a hablarse de las distintivas, es decir *“una pauta de actividad colectiva a través de la cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas con el fin de mejorar su eficacia”* (Alegre 2004 citando a Zollo y Winter, 2002).

Asimismo, bajo el alero del EBR, también puede situarse la gestión del conocimiento como elemento explicativo de las diferencias entre empresas (Alegre 2004). Desde esta perspectiva, la función básica de la empresa consiste en la creación y aplicación del conocimiento (Nonaka, 1994) y existen elementos que influirán en dicho proceso: la forma en la cual los individuos de una organización colaboren entre sí (Conner y Prahalad, 1996), los procesos de aprendizaje empresarial que se van dando conforme aumenta la edad de la organización (Evans, 1987), la función de I+D así como las habilidades ejecutivas (Nelson y Winter, 1982).

En resumen, puede decirse que el EBR es un poderoso paradigma que ha evolucionado en la forma que explica las diferencias entre empresas, pasando de un enfoque basado en la dotación de ciertos recursos estáticos hacia uno de recursos dinámicos, complejos y relacionados con entornos cambiantes. No obstante llama la atención que, a pesar de su prominencia teórica y práctica, persisten retos muy importantes de índole empírico que permitan respaldar muchos de sus postulados (Lado et al., 2006).

### **2.2.2 Uso del enfoque de recursos en los estudios del crecimiento acelerado**

En cuanto al crecimiento empresarial en general, el EBR ha buscado explicarlo como una causa del exceso o disponibilidad de recursos en una firma. En concreto define el crecimiento como un proceso en el cual el límite lo marca la capacidad administrativa para explotar los recursos organizacionales (Nair et al., 2008).

Propiamente relacionado con el crecimiento acelerado, debe manifestarse que uno de los debates vigentes actualmente en la literatura científica es tratar de definir cuáles características diferencian a las empresas gacelas de sus pares no gacelas. Entre los enfoques con los cuales se ha buscado acometer dicho debate destaca precisamente el EBR (Moreno y Casillas, 2007). Ahondando al respecto, por ejemplo se tiene que las empresas gacelas han sido asociadas recientemente con variables como los antecedentes de los emprendedores fundadores, las estrategias empresariales, sus capacidades administrativas, el acceso a recursos financieros, su capital social, redes, entre otros

(Barringer et al., 2005; Moreno y Casillas, 2007; Florin et al., 2003; Sims y O’Reagan, 2006).

No obstante, son relativamente pocos los estudios que han buscado (algunos tácitamente) determinar cuáles recursos, competencias o capacidades (distintivas o dinámicas) pueden asociarse con las empresas gacelas (Moreno y Casillas, 2007).

### **2.2.3 Recursos determinantes para el crecimiento acelerado**

El estudio de las empresas gacelas, propuesto en este documento, desde una perspectiva del EBR tiene diversas opciones para ser acometido. Al respecto, siguiendo la literatura consultada, consideramos que existen tres aspectos que pueden ayudar a mejorar la comprensión del fenómeno de marras: las características del emprendedor fundador, la capacidad de aprendizaje organizacional así como la gestión del conocimiento.

#### **➤ *Características del empresario fundador***

La persona o grupo de ellas que fundan una empresa es un tema que ha sido bastante analizado en la literatura sobre espíritu emprendedor (Low y MacMillan, 1988) y en el campo de las empresas gacelas no es diferente. Si bien es cierto un enfoque dirigido solamente a puntualizar cuáles rasgos presentan los emprendedores demostró hace mucho tiempo no ser efectivo (Low y MacMillan, 1988), siempre resulta valioso señalar algunos elementos presentes en los emprendedores de empresas gacelas, como una plataforma básica de donde pueden combinarse otros enfoques. Al respecto puede decirse que existen diversos abordajes dentro de esta temática: las características sociodemográficas, la experiencia, y la presencia de equipos entre los emprendedores fundadores de las empresas gacelas.

Las *características sociodemográficas del emprendedor* o grupo fundador, son un primer punto de interés. Tratar de relacionar algunas características de las personas fundadoras, como el sexo, la edad y la educación, con la presencia de empresas gacelas ha sido un enfoque muy utilizado. En el tema del sexo, el masculino fue asociado con las empresas gacelas (Cooper et al., 1994). La edad muestra resultados contradictorios, pues en algunos estudios no hay relación alguna (Stuart y Abetti 1990), mientras que Kaikkonen (2006), así como Sims y O’Regan (2006), si lo relacionan. Por ejemplo, los



segundos encontraron que las empresas gacelas (de un grupo de empresas manufactureras en Inglaterra), solían tener CEOs menores de 40 años. En cuanto a la educación del emprendedor fundador también hay resultados contrapuestos. Por un lado Barringer et al., (2005); Sapienza y Grimm, (1997); Tan y Tay, (1995) hallaron relación positiva entre mayor nivel educativo y presencia de empresas gacelas, pero por otro lado Cooper et al., (1994); así como Stuart y Abetti (1990) no lo hicieron.

*La experiencia del o los emprendedores fundadores* es otra variable de sumo interés que ha intentado ser ligada con las empresas gacelas. Los resultados parecen conectar la experiencia del emprendedor ó los emprendedores fundadores con la presencia de empresas gacelas (Friar y Meyer, 2003; Kantis y Díaz, 2008; Sapienza y Grimm, 1997; Tan y Tay, 1995).

En línea con lo anterior, otra variable más específica es la experiencia laboral pero en el mismo sector de la empresa fundada. Al respecto diversos estudios hallaron una relación positiva (Barringer et al., 2004; MacMillan y Day, 1988; Siegel et al., 1993; y Kor 2003).

*La presencia de equipos de emprendedores*, también ha pasado por el prisma de los investigadores para determinar si tienen relación con la presencia de empresas gacelas. La literatura coincide en señalar su asociación con el crecimiento acelerado (Kantis y Díaz, 2008; Górriz y Hernández, 2007; Friar y Meyer, 2003; Littunen y Tohmo, 2003; Watson et al., 2003; Cooper et al., 1994; Fesser y Willard, 1990).

En resumen, basándose en la literatura, un perfil depurado del emprendedor fundador de una empresa gacela se esperaría que sea el siguiente: hombres (Cooper et al., 1994); menores de 40 años al fundar la empresa (Kaikkonen, 2006, entre otros); con formación universitaria (Barringer et al., 2005, entre otros); con experiencia laboral en empresas del mismo sector económico (Kor, 2003, entre otros) y asociados con otros emprendedores de perfil sociodemográfico similar (excepto por los estudios que son en otra profesión) (Kantis y Díaz, 2008, entre otros).

➤ ***La capacidad de aprendizaje organizacional***

La capacidad de aprendizaje organizacional (Organizational Learning Capability) en su definición más básica es la capacidad o el proceso, de mantener o

mejorar el rendimiento basado en la experiencia, lo cual abarca las actividades de: adquirir, compartir y utilizar el conocimiento (Dibella et al., 1996).

Ubicada dentro de la corriente teórica asociada a los recursos y capacidades, específicamente dentro del enfoque del aprendizaje, en el cual las empresas son entidades cuya función básica consiste en la creación y aplicación del conocimiento (Nonaka, 1994), los estudiosos de la capacidad de aprendizaje organizacional (OLC por sus siglas en inglés) se han orientado a establecer modelos normativos para el aprendizaje organizacional, aunque recientemente hay un interés, menos normativo, en dilucidar cuáles son los factores facilitadores del aprendizaje en las organizaciones (Alegre y Chiva, 2008). La forma de hacer operativo este constructo también es variada, sin que exista consenso al respecto actualmente (Alegre y Chiva, 2008). El cuadro dos muestra algunos de los ejemplos más relevantes de la literatura consultada.

### **Cuadro 2 Ejemplos de formas de hacer operativos el concepto de OLC**

<b>Variables usadas</b>	<b>Autores</b>
Toma de decisiones participativa, distribución del poder, apoyo y colaboración, aprendizaje y desarrollo	Hurley y Hult, 1998
Almacenamiento del conocimiento (stock) lo cual incluye el individual, grupal y organizacional, aunado a sus flujos (flows) lo cual incluye exploración y explotación.	Bontis et al., 2002; Prieto y Revilla, 2006
Compromiso con el aprendizaje, visión compartida, apertura mental, conocimiento intra organizacional compartido.	Calantone et al., 2002
Compromiso con el aprendizaje, perspectiva sistémica, apertura y experimentación, transferencia del conocimiento.	Jérez-Gómez et al., 2005
Exploración y explotación: en concreto el desarrollo de nuevo conocimiento o el reemplazo del existente, difusión, refinamiento y reutilización.	Kane y Alavi, 2007
Experimentación, toma de riesgo, interacción con el ambiente externo, diálogo, toma de decisiones participativa.	Chiva et al., 2007

Fuente: elaboración propia con base en la literatura

Los abordajes mediante los cuales se ha investigado la OLC son varios, asociándosele con el rendimiento de la empresa ya sea de forma directa o como variable mediadora (por ejemplo vía rendimiento de la innovación) (Alegre y Chiva, 2008; Calantone et al., 2002; Prieto y Revilla, 2006). Adicionalmente ha sido asociada con la inteligencia emocional y la satisfacción en el trabajo (Chiva y Alegre, 2008); el compromiso organizacional y efectividad organizacional (Ussahawanitchakit, 2008); el desarrollo de productos con orientación hacia el mercado (Hurley y Hult, 1998; Kok et al., 2003); la internacionalización de las empresas (Zahra y Hayton, 2008; Lane et al., 2001); el rendimiento de las alianzas (Kumar y Nti, 1998); las estrategias de compensación (Jerez-Gómez et al., 2005); entre otros.

En cuanto al tema concreto de este documento, empresas de crecimiento acelerado, es preciso señalar que no se halló algún estudio que lo vincule con la OLC. En función de todo anterior y acorde a los intereses del trabajo, se decidió abordar dicha relación (OLC-empresas gacelas) siguiendo a Chiva et al., (2007).

Como se mencionó, estos autores entienden la OLC como un concepto compuesto por cinco dimensiones que facilitan, o en su defecto obstaculizan, la capacidad de aprendizaje de una organización: experimentación, toma de riesgo, interacción con el ambiente externo, diálogo así como toma de decisiones participativa.

La experimentación se relaciona con el grado en el cual las nuevas ideas son fomentadas, recibidas y tratadas con comprensión dentro de la organización. Se refiere tanto al ámbito de productos y servicios así como al de los procesos empresariales. El nivel de estímulo y la aceptación de nuevas ideas de los empleados (con el efecto favorable de demostración asociado a ello) son la forma de evaluar esta dimensión.

La toma de riesgos se entiende como la tolerancia organizacional hacia la ambigüedad, la incertidumbre y los errores. El nivel de estímulo dado a los empleados y la frecuencia con que pueden aventurarse en “territorios nuevos” son la forma de valorar esta dimensión.

La interacción con el ambiente externo consiste en el grado de relaciones que la empresa mantiene con su contexto inmediato. Los estímulos que tiene la gente para interactuar con el contexto (clientes, proveedores, competidores, academia, banca, etc.) junto con los procedimientos y sistemas de información disponibles para coadyuvar en estas tareas son la forma de medir esta dimensión.

El diálogo es concebido como el grado de comunicación organizacional con respecto a los procesos, suposiciones y certezas del diario quehacer de la empresa. Algunos ejemplos de cómo se valora esta dimensión son la presencia de equipos interdisciplinarios, las facilidades, estímulos y políticas de la empresa para lograr una cultura de comunicación abierta y libre.

La toma de decisiones participativa es el nivel de influencia que poseen los empleados en el proceso de toma de decisiones. Al respecto se valoran elementos como la forma en la cual los administradores fomentan la participación de los empleados en la toma de decisiones y la anuencia de estos a sentirse partícipes.

➤ ***La gestión del conocimiento***

La gestión del conocimiento (Knowledge Management) es un enfoque que cataloga al conocimiento como el recurso más importante, estratégicamente hablando, que posee una firma (Grant, 1996). En particular, sus estudiosos se han orientado a dilucidar cómo es creado, compartido, y usado el conocimiento en las organizaciones (Nonaka, 1994), de forma tal que se convierta en ventaja competitiva sostenible de ellas (Teece et al., 1997).

La forma de hacer operativo el constructo de gestión del conocimiento (KM por sus siglas en inglés) también es variada, sin que exista consenso al respecto actualmente (Hutchinson y Quintas, 2009).

El cuadro tres muestra algunos de los ejemplos más relevantes de la literatura consultada.

### Cuadro 3 Ejemplos de formas de hacer operativos el concepto de KM

<b>Variables usadas</b>	<b>Autores</b>
Depósitos (stocks) (productos, citas, patentes); Flujos (localización geográfica, alianzas, inversión en I+D).	DeCarolis y Deeds, 1999
Internalización, externalización, socialización y combinación.	Sabherwal, y Becerra-Fernandez, 2003.
Adquisición (papel de los empleados, sistemas, monitoreo mercados, contexto, recurso humano). Diseminación (técnicas, sistemas, tecnología, comunicaciones). Sensibilidad (respuesta a cambios del entorno, flexibilidad, procesos, estrategias y función de mercadeo).	Darroch 2003
Creación, comunicación, forma de compartir, búsqueda, síntesis y aplicación del conocimiento.	Hutchinson y Quintas, 2008
Principios y prácticas (desarrollo, transferencia y protección del conocimiento, aprendizaje continuo, relación con el contexto, cultura favorable, desarrollo de competencias individuales).	Palacios et al., 2009
Prácticas (diseminación y depósito). Competencias distintivas (integración de conocimiento externo y desarrollo interno de conocimiento).	Alegre, Lapiedra y Sengupta (2008)

Fuente: elaboración propia con base en la literatura

Los abordajes mediante los cuales se ha investigado la KM son varios. En primera instancia el tema más elemental que surge es la relación entre KM y rendimiento de la empresa, en la cual varios trabajos lo asocian positivamente aunque sigue existiendo necesidad de más estudios (Teece et al., 1997). De la misma manera algunos otros temas con los cuales ha sido asociado positivamente la gestión del conocimiento son: resolución de problemas operativos (Dutta y Van Wassenhove, 2000 citado por Alegre, Lapiedra y Sengupta 2008); creación de capacidades distintivas de innovación (Palacios et al., 2009); desempeño innovador (Alegre y Chiva, 2008); entre otros. Un elemento muy interesante lo aportan Hutchinson y Quintas (2008) quienes diferencian entre KM en pequeñas y medianas empresa realizada de manera formal e informal.

En cuanto al tema concreto de este documento, empresas de crecimiento acelerado, es preciso señalar que no se halló algún estudio que lo vincule con la KM. Incluso, puede decirse que existen pocas investigaciones que aborden el fenómeno de la

KM desde la perspectiva de las pymes (Hutchinson y Quintas, 2008). En función de lo todo anterior y acorde a los intereses del trabajo, se decidió abordar dicha relación (KM-empresas gacelas) siguiendo a Alegre, Lapiedra y Sengupta (2008).

Para estos autores la KM se compone de prácticas organizacionales y capacidades dinámicas, que involucran respectivamente la aplicación y la creación de conocimiento. Dicho conocimiento será explícito si puede ser codificado y transmitido, por medios informáticos o tácito si no se puede hacer (Nonaka, 1994).

En cuanto a las prácticas organizacionales de la KM, estas se basan en la aplicación y uso del conocimiento, pudiendo ser divididas en dos subcomponentes: prácticas de diseminación del conocimiento (tácito y explícito) a través de la organización (canales formales e informales) y sistemas de almacenamiento (normalmente basado en tecnologías de apoyo para la gestión del conocimiento).

Las prácticas de diseminación se refieren específicamente a la existencia en la empresa de sistemas que permitan hacer o convertir en explícito el conocimiento de las personas, los mecanismos que usa la firma para fomentar el intercambio de información por parte de los empleados y la utilización de técnicas como equipos de trabajo, círculos de calidad y otras, que propician esa diseminación del conocimiento.

Los sistemas de almacenamiento, en segundo orden de las prácticas organizacionales, se refieren a la existencia en la empresa de sistemas que coadyuven en el archivo y tratamiento de la información, en el control de los proyectos de innovación y el aprovechamiento de la información generada en dichos proyectos innovadores para otros futuros.

Las capacidades dinámicas, el segundo componente de la KM, son aquellas que permiten a la empresa crear, reconfigurar, modificar o adaptar sus prácticas con el fin de responder a los retos del entorno o sus propias necesidades, también siendo divididas en dos subcomponentes: integración del conocimiento externo y desarrollo del conocimiento interno.

La integración del conocimiento externo es por ejemplo la habilidad de una empresa para obtener información sobre el estado del arte en campos donde esté operando, el uso efectivo de sistemas de inteligencia competitiva, la creación de conocimiento en forma cooperativa con actores relevantes de su entorno (asociaciones, academia, etc.) o la adquisición de tecnología.

El desarrollo del conocimiento interno, la segunda capacidad dinámica dentro de la KM, se refiere a la habilidad para manejar, evaluar y coordinar el trabajo interfuncional (ingeniería, producción y mercadeo por ejemplo) en proyectos de innovación. También tiene que ver con la habilidad de ubicarse en la frontera del conocimiento en determinada rama así como la cantidad y calificación de los recursos humanos involucrados en proyectos de innovación y desarrollo.

Es válido agregar que enfoques más recientes han buscado definir cuáles son las capacidades dinámicas específicas que caracterizan a una empresa (sin distinguir entre gacelas). Al respecto dos ejemplos son: la capacidad de innovación mayor, entendida como la realización de innovaciones realmente nuevas y radicales (O'Connor, 2008), así como la capacidad de gestionar redes, (networking) es decir la habilidad de una firma para desarrollar y utilizar relaciones inter-organizacionales. (Walter et al., 2006).

#### **2.2.4 La estrategia de las empresas gacelas**

La estrategia empresarial, es otro tema que se ha indagado con respecto a las empresas de crecimiento acelerado. En concreto se ha buscado asociar a las empresas de crecimiento acelerado con temas como: el uso de determinados tipos de estrategia genérica, el conocimiento del cliente que poseen, su oferta de productos y servicios, así como la superioridad en calidad con respecto a sus competidores.

La *estrategia genérica* adoptada por la empresa gacela es un tema en el cual diversos estudios arrojan como hallazgo el uso de estrategias de diferenciación y creación de valores únicos para sus clientes como sello distintivo de estas empresas (Kantis y Díaz, 2008; Barringer et al., 2005; O'Gorman, 2001).

El *conocimiento del cliente* también aparece como un distintivo de las empresas de crecimiento acelerado según estudios de Capelleras y Greene (2008), St Jean et al., (2007), Lechner et al., (2006) y Barringer et al., (2005).

En la *oferta de productos y servicios*, Fesser y Willard (1990) caracterizaron a las empresas gacelas como aquellas con una estabilidad importante en su oferta inicial, además no fueron las pioneras del mercado atendido.

La *superioridad en calidad* con respecto a sus competidores es otro aspecto que ha sido investigado (Barringer et al., 2005; Sexton y Seale, 1997), aunque sin resultados similares. En este sentido Sexton y Seale (1997) hallaron una relación positiva mientras que Barringer et al., (2005) no hallaron ninguna relación.

En síntesis, un perfil estratégico de las empresas gacelas construido desde la revisión literaria sería el siguiente: usan estrategias de diferenciación y creación de valores únicos para sus clientes (Barringer et al., 2005, entre otros); al cual conocen muy bien (Capelleras y Greene, 2008 entre otros); poseen una oferta de productos que es estable y no pionera en el mercado (Fesser y Willard 1990); de mayor calidad que sus competidores (Sexton y Seale, 1997).

Finalmente es preciso añadir que el estudio de las empresas gacelas también ha abarcado elementos contextuales. Al respecto se ha encontrado relación entre empresas gacelas y mercados en fases introductorias de su ciclo de vida (Robinson 1999). A la vez no se ha relacionado a las empresas gacelas con sectores específicos (OCDE, 2002; Henrekson y Johansson, 2008) ni con determinada ubicación geográfica (Littunen y Tohmo 2003).

### **2.3 Recomendaciones desde la teoría para estudiar las empresas gacelas**

Hay algunas recomendaciones importantes de considerar al estudiar las empresas gacelas, esta sección da cuenta de ellas según la revisión teórica efectuada.



### **2.3.1 Utilizar diversos enfoques teóricos**

El primer llamado que realizan los investigadores es combinar diversos enfoques teóricos al abordar el estudio de las empresas gacelas (Delmar et al., 2003; Moreno y Casillas, 2007; Barringer et al., 2005). Esta combinación podría darse en forma de complemento o incluso de contraste.

Por ejemplo Moreno y Casillas (2007) dejan una interrogante abierta sobre si el acelerado crecimiento se produce por una conducta orientada al uso eficiente de los recursos existentes (teoría de los recursos y capacidades) ó por el contrario se debe a una actitud emprendedora de explotación de oportunidades más allá de la disponibilidad de recursos (enfoque del entrepreneurship).

De igual manera, desde el enfoque de los recursos y las capacidades se hallaron muchas invitaciones para seguir estudiando el fenómeno de las empresas gacelas. Por ejemplo, temas como la comprensión de cómo y por qué hay un conjunto de capacidades organizacionales que parecieran contribuir de forma importante a la sostenibilidad del crecimiento empresarial (Chan et al., 2006), el manejo de la información como “conductor” del acelerado crecimiento (Sims y O’Regan, 2006), o ahondar en el papel que juega el acceso a las redes y el acceso al nuevo conocimiento - como recursos- en las empresas de acelerado crecimiento (Moreno y Casillas, 2007).

Tampoco faltan quienes propugnan por mezclar enfoques de forma tal que se reflejen interacciones entre ellos y complementariedad, lo cual puede derivar en efectos directos e indirectos en el crecimiento de las empresas (Wiklund et al., 2009). En su caso por ejemplo se relacionó la variable orientación emprendedora (determinística) con el crecimiento (dependiente) pero a su vez concatenó orientación emprendedora con acceso a recursos (recursos y capacidades) así como contexto (estocástico).

### **2.3.2 Usar e integrar diversas variables y metodologías**

Muy de la mano con el acápite anterior, también hay numerosos llamados a combinar diversidad de variables y metodologías.

Acorde a Delmar et al., (2003) existen dos estrategias factibles de seleccionar para seguir estudiando el crecimiento acelerado. La primera es continuar enfocado en

aspectos muy concretos de poblaciones muy delimitadas y con criterios específicos. Acá el aporte será muy conciso y debe ser muy bien delimitado, considerando la literatura previa y su espectro propio. Se debe advertir que hay un riesgo por obviar otros elementos que podrían estar influyendo en el acelerado crecimiento.

La segunda es hacer un abordaje multifactorial del fenómeno, combinando enfoques teóricos y usando diversos tipos de variables, sin olvidar el contexto. Aunado a lo anterior ir más allá y analizar las causas y consecuencias del crecimiento.

Mayor integración entre las categorías de variables utilizadas es por lo que abogan Wiklund et al., (2009) así como Barringer et al., (2005). Estos últimos señalan por ejemplo, la integración entre innovación y prácticas de administración de recursos humanos (RRHH), ya que el factor innovación es algo que usualmente aparece en los estudios pero pocas veces se dice como hacerlo, si por ejemplo se cruzara esto con las posible prácticas de RRHH se podría dar una luz sobre cómo dichas prácticas de RRHH pueden ayudar a incrementar la innovación.

También existen llamados a utilizar mayor investigación longitudinal (Chan et al., 2006), que ayude a ampliar la comprensión del crecimiento acelerado, aunque con la salvedad del reto que esto conlleva desde el punto de vista de abordaje y hasta recursos para la investigación.

Mención aparte merece la forma de entender crecimiento. Una mayor variedad de indicadores (ventas, empleo, rentabilidad, posición competitiva, creación de valor, etc.) le da mucha mayor solidez a los estudios, aunque no puede dejarse de lado la dificultad que entraña la mayoría de veces obtener este tipo de datos. En esta línea debe añadirse que utilizar solamente la variable ventas sin considerar márgenes de rentabilidad, eficiencia u otros indicadores podrían ocasionar resultados falsos. Por ejemplo podría suceder que una empresa haya crecido en ventas fuertemente pero por una táctica de corto plazo influenciada por un objetivo ulterior, venderse a otra empresa, liquidar inventarios por cese de operaciones o cuestiones por el estilo.

### **2.3.3 Efectuar estudios comparativos**

Diferenciar entre empresas de acelerado crecimiento y moderado o bajo, combinar distintos sectores o incluso comparar conductas muy concretas (como por ejemplo la relación con los proveedores claves) son vías investigativas muy interesantes de abordar (Moreno y Casillas, 2007; Sims, y O'Regan, 2006; Beekman y Robinson, 2004).

### **2.3.4 Indagar causas y efectos**

En el tema de las empresas gacelas existe un notable efecto de halo según opinan Barringer et al., (2005) que ha conllevado a no cuestionarse algunos temas. Por ejemplo se dice que la mayoría de investigaciones dan por sentado los beneficios pero pocas indagan cuales podrían ser los posibles efectos negativos. Incluso hay ciertas conductas (menciona como ejemplo el de las opciones de compra de acciones como estímulo para la atracción de recursos humanos) que han sido asociados con las empresas gacelas pero la investigación no va más allá para discutir por ejemplo cuales serían los riesgos que implica esa práctica.

Dicho en otras palabras, la literatura pocas veces se cuestiona los riesgos o perjuicios que una práctica, que ha sido asociada con las empresas gacelas, podría ocasionar en caso de que no se lleve a cabo acertadamente.

Otro enfoque interesante es mezclar efectos entre variables independientes y dependientes sucesivamente. Por ejemplo el efecto de una variable independiente (la orientación emprendedora) sobre una variable dependiente (crecimiento empresarial) y subyacentemente utilizar variables independientes (actitud del emprendedor, capacidades, contexto, etc.) que puedan afectar a la variable independiente principal (orientación emprendedora) y por ende a la variable dependiente (crecimiento empresarial) (Wiklund et al., 2009)

### **2.3.5 Considerar el efecto de la temporalidad y el contexto**

Tomar en cuenta la variable del tiempo y el contexto es otra recomendación que se puede apreciar en la literatura. En concreto por ejemplo St Jean et al., (2007) proponen seguir estudiando los cambios en el ritmo de crecimiento de las empresas

gacelas con énfasis en interacción entre los cambios en el entorno y la reacción del management ante ellos.

Otro aspecto en este tema es que al estudiar una empresa gacela usando datos de un momento determinado (estudio transversal) podría estarse dejando de lado cuestiones muy importantes como son la competitividad de la firma, la sostenibilidad de dicho crecimiento o la rentabilidad-eficiencia de la firma estudiada (Steffen et al., 2009). Es decir, tomar una empresa como gacela en un determinado momento sin hacer consideraciones de su proceso de crecimiento (medido en el tiempo) podría inducir a resultados pobres.

Tampoco puede olvidarse la consigna que lanzan Chan et al., (2006) en el sentido de que en el corto plazo las empresas gacelas transitan rutas divergentes pero en el largo plazo alcanzan cierto umbral en el cual tienden a converger en cuanto a retos de su gestión y características propias.

Finalmente no hay que olvidar la dificultad y el debido cuidado para la obtención de información fidedigna y accesible (Cabelleras y Greene 2008), ya sea para clasificar a las empresas como gacelas o para indagar sobre los factores mencionados en el punto anterior con respecto a características propias y diferencias con sus pares no gacelas.

Sintetizando debe decirse que al estudiar las empresas gacelas debe considerarse la temporalidad, rentabilidad, sostenibilidad y competitividad de la empresa así como las formas teóricas y metodológicas de abordaje.

## ***2.4 Enfoque específico de esta investigación***

La presente investigación como se mencionó, busca caracterizar, con énfasis en el EBR a las empresas gacelas en los países en vías de desarrollo. Esto se hizo conjugando un acercamiento a los recursos determinantes del crecimiento empresarial así como a la estrategia empresarial. En el caso de los recursos determinantes se asumió, tal y como se vio en secciones previas, tres dimensiones: antecedentes del emprendedor fundador, OLC, y KM. Por otro lado se consideró la estrategia empresarial también.

Es importante mencionar que en dos de las dimensiones (antecedentes y estrategia) existen investigaciones previas dirigidas a empresas gacelas, aunque de países desarrollados (Barringer et al., 2005; Moreno y Casillas, 2007; Sims y O'Regan, 2006; Chan et al., 2006, entre otros); mientras que en las restantes dos (OLC y KM) no se hallaron estudios directamente vinculados con empresas gacelas.

Para lo anterior se adoptó la metodología que se explica en el siguiente acápite.

### **3. METODOLOGÍA**

En función de los objetivos esbozados, del carácter exploratorio del estudio propuesto y la carencia de antecedentes investigativos en la materia para contextos de países en vías de desarrollo, se optó por utilizar una metodología cualitativa de casos de estudio (Eisenhardt, 1989). Específicamente se aplicó dos estudios de caso en Costa Rica, concretamente en el sector de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). En otra sección posteriormente se hará una justificación de la selección y una caracterización del contexto costarricense con el fin de ubicar al lector.

En términos generales el uso de casos de estudio puede servir para tres fines: describir eventos, comprobar teoría y generar teoría (Eisenhardt, 1989). Asimismo, generalmente combina diversas técnicas de recolección de información como revisión de datos secundarios, entrevistas, cuestionarios y observaciones. En esta investigación se usó para comprobar teoría, mediante revisión de datos secundarios y entrevistas. Igualmente se cataloga como un estudio descriptivo pues intenta describir un fenómeno de la realidad esbozado en un marco teórico (Yin 1994).

Aunado a lo anterior, con el fin de ganar riqueza en el análisis se consideró importante comparar un caso de empresa de acelerado crecimiento versus otra de no acelerado crecimiento (Gundry y Welsch, 2001).

Siguiendo a Eisenhardt, (1989) esta sección describirá el procedimiento metodológico en las siguientes fases: su diseño preliminar, cómo se seleccionó los casos, los instrumentos y protocolos utilizados, cómo se efectuó la recolección de la información y cómo se llevo a cabo el análisis de la información. Previo a la explicación

del procedimiento, nos parece importante presentar una sección referente a la forma en la cual se procuró asegurar la validez y la fiabilidad de la investigación.

### **3.1 Validez y fiabilidad**

Un estudio de casos debe cumplir cuatro aspectos fundamentales: validez interna, validez de los constructos, validez externa y fiabilidad (Yin, 1994). No obstante un estudio de caso descriptivo o exploratorio, como el presente, no amerita la validez interna (relación causal entre variables y resultados) (Yin 1994, p.33) por lo que se procederá a explicar cómo se procuró cumplir con los restantes tres criterios.

**La validez de los constructos** se refiere a la calidad con la cual los conceptos relevantes son operacionalizados y medidos (Gibbert, et al., 2008; Yin 1994). Al respecto se siguió las sugerencias propuestas por Yin (1994).

En la definición de los constructos, sin dejar de lado el carácter exploratorio-cualitativo del estudio, se acudió a literatura especializada.

En cuanto a la recolección de la información, se acudió a múltiples fuentes de evidencias: entrevistas, observación directa, documentación interna de las empresas seleccionadas, material publicitario, páginas en Internet así como publicaciones relacionadas en medios de comunicación masiva. Se intentó combinar preguntas abiertas de percepción con algunos tipos de indicadores más objetivos.

Asimismo, se acudió a informantes claves externos a la empresa. En primer lugar para que sugirieran empresas para incluir en el estudio (tomando en cuenta los parámetros con los cuales se definió el acelerado crecimiento). Posteriormente se les entrevistó como parte de la obtención de información y triangulación de fuentes. Los informantes clave fueron: Ricardo Monge González, quien es director de la Comisión Asesora en Alta Tecnología de Costa Rica (CAATEC), posee varias publicaciones en la materia de TICs costarricenses, es un amplio conocedor del sector y posee un doctorado en economía. El segundo informante clave fue John Hewitt, quien es antropólogo e investigador asociado de CAATEC, además fue uno de los empresarios pioneros del sector TIC costarricense.

También se entrevistó a informantes claves en la empresa distintos al emprendedor entrevistado, con el fin de asegurar la calidad o triangular alguna información relevante. Específicamente se planteó cinco preguntas que fueron contestadas por un empleado de las empresas entrevistadas. En el caso de la empresa objeto fue su directora de comercialización y en la empresa control el encargado de una unidad técnica.

Este tratamiento de la información junto con las preguntas para el entrevistado y otra información relevante, se incluyó en un protocolo de recolección de información (anexo 1), sobre el cual se ampliará en una posterior sección.

Asimismo para la ejecución de la entrevista se utilizó un entrevistador invitado de apoyo, con el fin de ampliar el espectro de observaciones y mejorar la recogida de los datos, a tono con lo recomendado por Eisenhardt, (1989). Este segundo investigador fue la profesora Lorna Vindas Pereira, quien labora en el Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), conoce al sector de empresas pequeñas y medianas costarricenses y posee una maestría en administración de empresas.

Finalmente se estableció una “cadena de evidencia”, de forma tal que quede claro cómo se llegó a los resultados obtenidos. Para esto se creó un expediente de cada caso, en donde cualquier persona interesada puede trazar la ruta metodológica que siguió esta investigación.

Dicho expediente de cada caso ha sido organizado de la siguiente forma: presentación de la empresa (datos básicos), referencias que llevaron a incluirla en el estudio, información obtenida preliminarmente sobre la empresa (principalmente en medios de comunicación masiva y páginas en Internet), fecha del primer contacto, fecha de la entrevista, documentación obtenida por parte de la empresa, y otros. Además se incluye la transcripción completa de la entrevista. Es válido agregar que en cuanto al investigador de apoyo sus aportes se tratan unificadamente con los del investigador principal en el análisis de la información.

**La validez externa**, se refiere a la posibilidad de generalizar los resultados de una investigación que utilizó metodología de casos. Al respecto valga aclarar que Yin (1994) separa o diferencia claramente entre generalización estadística versus generalización analítica. La segunda si es posible de efectuar en un caso de estudio bien ejecutado, para lo cual se siguió al propio Yin (1994) y a Gibbert et al., (2008) en lo siguiente.

En primer lugar la selección de los casos fue en extremo cuidadosa. Como se mencionó, una vez definidos los criterios (desde la teoría) se consultó diversas fuentes (secundarias, informantes claves) para seleccionar los casos (Cook y Campbell 1979 citados por Gibbert et al., 2008).

Asimismo una vez recolectada la información se efectuó un análisis minucioso que permitiera adentrarse y conocer cada caso de estudio, posteriormente se llevo a cabo un análisis entre casos (*cross-case analisis*), usando para ello cuadros comparativos y revisión documental (Eisenhardt, 1989).

**La fiabilidad**, es la disminución de posibles errores arbitrarios. Dicho en otras palabras, que si otro investigador sigue los mismos pasos descritos por el investigador original llegue a los mismos resultados y conclusiones (Yin 1994). Para alcanzar esta fiabilidad se requiere transparencia y replicación (Gibbert et al., 2008), lo cual en este estudio implicó lo siguiente.

Se elaboró un protocolo de caso de estudio que contiene los instrumentos de recolección de la información, así como los procedimientos y reglas para su utilización. Siguiendo a Yin (1994) el protocolo contiene los siguientes apartados (anexo 2): una sinopsis del proyecto, el procedimiento de campo y las preguntas por formular.

A modo de cierre, el cuadro cuatro resume los elementos considerados para asegurar la validez y fiabilidad.



#### Cuadro 4 Acciones tomadas para asegurar la validez y fiabilidad

<b>Criterio</b>	<b>Implicación</b>	<b>Acciones tomadas</b>
Validez de los constructos.	Calidad con la cual los conceptos relevantes son operacionalizados y medidos.	Consulta de literatura científica relevante. Uso de múltiples fuentes de evidencia y tipo de información (subjctiva y objetiva). Uso de informantes claves externos e internos. Uso de entrevistador invitado. Revisión de información por parte de cada entrevistado. Uso de cadenas de evidencia. Elaboración de expediente para cada caso.
Validez externa	Posibilidad de generalización analítica de los resultados.	Selección de casos cuidadosa, usando información secundaria e informantes claves. Análisis minucioso de cada caso. Análisis entre casos (cross-case).
Fiabilidad	Disminución de posibles errores arbitrarios	Uso de protocolo de caso.

Fuente: elaboración propia con base en Yin 1994.

Una vez expuestas las rutas seguidas para asegurar la validez y fiabilidad del estudio, se presenta seguidamente el proceso metodológico, tal y como se señaló párrafos atrás, siguiendo a Eisenhardt (1989): diseño preliminar, cómo se seleccionó los casos, los instrumentos y protocolos utilizados, cómo se efectuó la recolección de la información y cómo se llevo a cabo el análisis de la información.

### **3.2 Diseño preliminar**

Esta sección abarca la pregunta de investigación y la definición de variables a estudiar así como la definición de la unidad de análisis (Eisenhardt 1989; Yin, 1994).

La *pregunta de investigación* se define como: ¿Cuáles son las características de las empresas gacelas en un país en vías de desarrollo? Según se apuntó, a partir de la revisión de literatura se decidió abordar la pregunta desde cuatro dimensiones: características del emprendedor(es) fundador(es); la capacidad de aprendizaje organizacional; la gestión del conocimiento y la estrategia empresarial

Las preguntas concretas en cada aspecto están consignadas en el anexo, como se indicó previamente, por lo que a continuación se procede a explicar el fundamento utilizado en cada una de las cuatro dimensiones seleccionadas.

Las *características del emprendedor(es) fundador(es)* y sus variables asociadas son muy sencillas por tratarse de cuestiones demográficas elementales. Para su definición se siguió a GEM (2008) así como Kantis y Díaz (2008) (cuadro 5).

### **Cuadro 5 Características del emprendedor y sus variables asociadas**

<b>Variable</b>	<b>Medición</b>
Sexo del emprendedor fundador.	Sexo del emprendedor fundador.
Edad del emprendedor fundador.	Edad del emprendedor fundador al momento de crear su empresa.
Educación del emprendedor fundador.	Ultimo año de educación cursado por el emprendedor al fundar su empresa.
Experiencia laboral del emprendedor fundador antes de abrir la empresa gacela.	Experiencia laboral, en años, en empresas del mismo sector económico al momento de fundar su empresa por parte del emprendedor.
Equipos de emprendedores como fundadores de la empresa.	Presencia de grupos de socios entre los fundadores de la empresa.
Similitud del perfil demográfico de los socios fundadores.	Edad, sexo, educación, experiencia laboral y de los socios.  Carrera universitaria en la cual se formaron los socios emprendedores.

Fuente: elaboración propia

La *capacidad de aprendizaje organizacional* se valoró siguiendo a Chiva et al., (2007) según se mencionó en cinco dimensiones: experimentación, toma de riesgo, interacción con el ambiente externo, diálogo así como toma de decisiones participativa.

En cuanto a experimentación se preguntó la forma en la cual se estimulan y tratan las nuevas ideas por parte de los empleados. Además como especie de indicador se preguntó cuando fue la última vez que una idea de un empleado fue implementada en la empresa.

La toma de riesgo se valoró preguntando cuál es la política de la empresa con respecto a los errores de los empleados que intentan innovar.

La interacción con el ambiente externo se valoró preguntando cómo se estimula al empleado para que interactúe con su entorno. A forma de indicador se consultó por la existencia de procedimientos o sistemas que coadyuven en dicha función.

El diálogo fue valorado mediante una pregunta abierta sobre cómo se fomenta en la empresa el diálogo, sobre cuál es la relación entre los distintos niveles jerárquicos y la presencia de equipos de trabajo. A forma de indicador se consultó sobre cuantos equipos de trabajo existían vigentes en el momento de la entrevista.

La toma de decisiones se inquirió mediante una pregunta respecto a la forma en la cual se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones de la firma. El cuadro seis resume los elementos previamente reseñados.

**Cuadro 6 Capacidad de aprendizaje organizacional y sus variables asociadas**

<b>Variable</b>	<b>Medición</b>
Experimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregunta sobre cómo se estimulan las nuevas ideas por parte de los empleados.</li> <li>- Fecha de la última vez que la idea de un empleado fue implementada.</li> </ul>
Toma de riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregunta sobre cuál es la política de la empresa con respecto a los errores de los empleados que intentaron innovar.</li> </ul>
Interacción con el ambiente externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregunta sobre cómo se estimula al empleado para que interactúe con el ambiente.</li> <li>- Existencia de procedimientos o sistemas al respecto.</li> </ul>
Diálogo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregunta sobre cómo se fomenta el diálogo en la empresa, cuál es la relación entre niveles jerárquicos y los equipos de trabajo.</li> <li>- Existencia equipos de trabajo vigentes.</li> </ul>
Toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregunta sobre la forma de fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia basado en Chiva et al., 2007

La *gestión del conocimiento* se conceptuó en cuatro aspectos (Alegre, Lapiedra y Sengupta, 2008): prácticas de diseminación, prácticas de almacenamiento, integración de conocimiento externo y desarrollo de conocimiento interno.

En prácticas de diseminación se consultó con respecto a la forma mediante la cual la empresa incentiva que sus empleados compartan el conocimiento que poseen o desarrollan dentro de la empresa. A modo de indicador objetivo se consultó con respecto al uso de sistemas de apoyo para estas funciones, o políticas formales al respecto.

Las prácticas de almacenamiento del conocimiento fueron valoradas mediante una pregunta abierta relativa a los sistemas que utiliza la empresa para dicho fin, con énfasis en los proyectos de innovación y desarrollo. Este énfasis es importante porque al ser empresas de TICs es muy probable que posean diversos sistemas informáticos administrativos, los cuales para efectos del presente estudio no son los que despiertan mayor interés.

Las capacidades de integración del conocimiento externo se investigaron vía una pregunta abierta al respecto. Es decir se inquirió sobre cómo hace la empresa para adquirir conocimiento de su contexto, indicándole al entrevistado algunos ejemplos de actores relevantes del contexto (asociaciones empresariales, universidades, proveedores, aliados estratégicos, etc.)

Las capacidades de desarrollo de conocimiento interno se indagaron mediante otra pregunta abierta al respecto. Al igual que en el caso anterior se puso énfasis en funciones de investigación y desarrollo pero además se agregó otro en capacidades gerenciales, es decir se preguntó al entrevistado de qué forma la empresa procura que sus empleados desarrollen conocimiento, útil para la misma empresa, en los campos de I+D así como gerencial. El cuadro 7 resume los aspectos citados.

## Cuadro 7 Gestión del conocimiento y sus variables asociadas

Variable	Medición
Prácticas de diseminación del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pregunta sobre cómo se estimula a los empleados a compartir el conocimiento que poseen o desarrollan en la empresa.</li><li>- Consulta sobre la existencia de sistemas de apoyo formal o política al respecto.</li></ul>
Prácticas de almacenamiento.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pregunta sobre los sistemas que usa la empresa para mantener la información importante con respecto a proyectos que involucren investigación o desarrollo.</li></ul>
Capacidades de integración del conocimiento externo.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pregunta sobre cómo hace la empresa para adquirir conocimiento de su contexto externo como aliados, colegas, universidades, etc.</li></ul>
Capacidades de desarrollo de conocimiento interno.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pregunta sobre cómo procura la empresa que sus empleados desarrollen conocimiento útil en los campos de I+D así como el gerencial.</li></ul>

Fuente: elaboración propia basado en Alegre, Lapiedra y Sengupta (2008)

La *estrategia empresarial* se analizó en cuatro dimensiones: estrategia genérica usada, conocimiento del cliente, oferta de productos y servicios, así como superioridad en calidad. Se trató de combinar la presencia de algunos indicadores objetivos con explicaciones del entrevistado sobre cómo se ejecuta la estrategia en algunos temas en concreto.

En cuanto al uso de estrategia genérica se evaluó mediante una descripción por parte del emprendedor con respecto a cual es su estrategia competitiva principal (Barringer et al., 2005).

El conocimiento del cliente se valoró mediante una consulta abierta respecto a cómo conoce las necesidades de sus clientes y los cambios en ello. A modo de indicador se consultó específicamente si existe algún procedimiento o sistema de apoyo para tal fin (Barringer et al., 2005).

La oferta de productos y servicios, medidos en la estabilidad y momento de entrada (ser pioneros), se inquirió preguntándole directamente a los emprendedores (Fesser y Willard, 1990).

La superioridad en el nivel de calidad se valoró consultado al emprendedor sobre cómo se asegura la calidad en la empresa. Además se consultó sobre la utilización y la certificación (vigente) en algún modelo de calidad, ya sea de la familia ISO ó algunos específicos según el sector en estudio (Sharma, 2005). El cuadro ocho resume lo anterior.

### **Cuadro 8 Estrategia empresarial y sus variables asociadas**

<b>Variable</b>	<b>Medición</b>
Estrategia genérica.	- Descripción cualitativa sobre cuál es la estrategia competitiva principal (Barringer et al., 2005).
Conocimiento del cliente.	- Pregunta abierta sobre cómo se entera de las necesidades de sus clientes y los cambios que surjan en ellas. - Existencia de algún sistema o procedimiento para este fin. (Barringer et al., 2005)
Oferta de productos y servicios.	- Valoración sobre la estabilidad y momento de entrada (ser pionero) de la oferta de la empresa (Fesser y Willard, 1990).
Superioridad en calidad.	- Valoración sobre cómo se asegura la calidad. - Utilización de algún modelo de calidad. - Certificación en algún modelo de calidad (Sharma, 2005).

Fuente: elaboración propia

Es importante recalcar que mucha de la información obtenida por parte de los entrevistados fue triangulada con otras fuentes cuando fue posible. Por ejemplo en el tema de estrategia empresarial se consultó a los informantes claves sobre algunos tópicos. Asimismo, como fue mencionado, se solicitó autorización a las empresas entrevistadas para hacer algunas preguntas específicas a empleados en temas que les atañen, como por ejemplo la forma en la cual la firma trata de hacerlos partícipes de la

toma de decisiones, entre otras. Esta información se verá reflejada en la sección de análisis respectiva.

El siguiente componente de esta sección es la definición de empresa gacela como unidad de análisis. Seguidamente se explica los criterios seguidos.

En primera instancia se definió que la empresa tenga al menos tres años de formada. Esto con el fin de descartar empresas que se hallen en sus primeras fases de operación, lo cual podría introducir efectos de temporalidad y búsqueda del tamaño mínimo de operaciones (St Jean et al., 2007; GEM, 2008; Kantis y Díaz, 2008; Górriz y Hernández, 2007; Barringer et al., 2005; Steffen et al., 2009).

La siguiente variable utilizada fue el crecimiento en número de empleados, lo cual ha sido muy utilizado en la literatura (Delmar et al., 2003). Específicamente se buscó que la empresa hubiera crecido al menos un 20% promedio durante tres años consecutivos (Amit et al., 2000; Fischer et al., 1997; Littunen, y Tohmo 2003). Esta definición busca evitar casos de empresas que hayan tenido un crecimiento acelerado coyuntural (Amit et al., 2000; Górriz y Hernández, 2007).

El siguiente criterio fue que al momento inicial del lapso de crecimiento acelerado la empresa haya tenido al menos 27 empleados. Este indicador busca poner una base inicial de crecimiento relevante y relacionada con su contexto (Barringer et al., 2005; Moreno y Casillas, 2007). Para ello se usó la cantidad de empleados promedio de una empresa costarricense del sector TICs (Monge-González y Hewitt, 2007).

También se buscó empresas en las cuales el emprendedor(es) fundador(es) siga participando mayoritariamente en la propiedad de empresa y en su gestión (Birley, et al., 1995; Sims y O'Regan, 2006). Si podría ser que coexista con otros inversionistas y/o administradores, pero manteniendo la mayoría dado que lo perseguido con este indicador es descartar empresas que han sido vendidas a transnacionales o sus filiales en el país (Fischer et al., 1997).

Finalmente, tal y como se señaló, se abordó a empresas ligadas al sector de las TICs, dado el interés contextual que despiertan así como para evitar diferencias atribuibles al entorno (Littunen y Tohmo 2003, Moreno y Casillas, 2007).

El cuadro nueve resume los criterios de selección utilizados.

### **Cuadro 9 Criterios para selección de las empresas gacelas estudiadas**

<b>Criterio</b>	<b>Respaldo</b>
Al menos tres años de fundada.	St Jean et al., 2007; GEM, 2008; Kantis y Díaz, 2008; Górriz y Hernández, 2007; Barringer et al., 2005
Crecimiento mínimo del 20% promedio anual de empleados durante tres años consecutivos.	Delmar et al., 2003; Amit et al., 2000; Fischer et al., 1997; Littunen, y Tohmo 2003, Górriz y Hernández, 2007.
Una cifra mínima de 27 empleados en el año inicial del crecimiento acelerado	Barringer et al., 2005; Moreno y Casillas, 2007; Monge-González y Hewitt, 2007.
Emprendedor, o grupo fundador, propietario de mayoría de la empresa e involucrado en la gestión.	Birley, et al., 1995; Sims y O'Regan, 2006; Fischer et al., 1997.
Empresa ubicada en el sector de TICs en Costa Rica	Littunen y Tohmo, 2003; Moreno y Casillas, 2007.

### **3.3 Selección de los participantes**

La selección de los casos fue por conveniencia. Como fue indicado se utilizó un caso de crecimiento acelerado y otro de no crecimiento acelerado con fin el poder hacer contrastes, ver los dos extremos del fenómeno en estudio así como cumplir con un número adecuado para los fines del estudio (Pettigrew 1988 citado por Eisenhardt, 1989; Dyer y Wilkins, 1991).

Además en cuanto a la conveniencia en la selección, esta tiene como fin posterior -en otro posible estudio- hacer comparaciones o pruebas de carácter empírico a partir de la argumentación teórica y los hallazgos preliminares de la investigación cualitativa (Eisenhardt, 1989).



Para seleccionar a las empresas específicamente se siguió un proceso consultivo. Una vez definidos los parámetros el investigador se puso en contacto con los informantes claves quienes sugirieron empresas. Esto junto con el conocimiento del propio investigador dio origen a las empresas seleccionadas. Producto de este proceso las empresas seleccionadas fueron: LD y TC (se omite los nombres por confidencialidad de la información).

### **3.4 Instrumentos y protocolos**

El principal método de recolección de la información fue mediante entrevista en profundidad no estructurada, en la cual se buscó evidencia cualitativa y cuantitativa de la unidad de análisis (Eisenhardt, 1989). Las entrevistas fueron aplicadas a los emprendedores fundadores de la empresa (uno cuando eran varios fundadores). También se efectuó observación directa en la empresa, revisión de fuentes secundarias como documentación de la empresa, páginas en Internet y publicaciones en medios de comunicación masiva.

Debe señalarse que el diseño de las preguntas se hizo en función de las proposiciones teóricas esgrimidas previamente y combinando diversos enfoques. Por ejemplo, en algunas partes el cuestionario se hizo abierto, dejando opciones para profundizar en temas concretos cuando surgiera el interés mientras en otros, cuando la información lo ameritaba, se plantearon preguntas más cerradas (Amit et al., 2000).

Asimismo junto con las preguntas se anotó, en los casos que lo ameritaba, consideraciones especiales como información de respaldo requerida, posibilidad de triangulación con otras fuentes, y cuestiones similares.

Tal y como fue señalado, el anexo muestra el protocolo para la recolección de la información, ordenado en los siguientes temas: una sinopsis del proyecto, el procedimiento de campo y las preguntas por formular (Yin, 1994).

### **3.5 Recolección de la información**

Las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones de cada empresa. Cada una tomó aproximadamente 1 hora y 30 minutos. Se aprovechó esa misma visita para entrevistar a un empleado además del emprendedor en cada caso.

En TC respondieron las entrevistas su gerente general y emprendedor fundador así como la persona que es coordinador de una de las áreas técnicas de la empresa.

En LD las entrevistas fueron con el director general y emprendedor fundador así como su directora comercial.

### **3.6 Cómo se analizó la información**

El análisis de los resultados se efectuó en tres fases (Eisenhardt, 1989). En la primera, se buscó conocer detalladamente cada caso por si mismo, mediante la búsqueda de frases claves, conexiones dialécticas y análisis de contenido (Fischer et al., 1997). En la segunda se llevó a cabo un análisis comparativo entre casos, buscando patrones entre ellos. Además se enfocó la información desde diversos ángulos para tratar de disminuir posibles sesgos por interpretación de la información por parte del investigador. Finalmente en la tercera se ejecutó una comparación muy detallada de los resultados de las dos fases previas con la teoría internacional.

A continuación se presenta el capítulo correspondiente al contexto donde se efectuó la investigación.

## **4. EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Generalidades de la economía costarricense**

Costa Rica sufrió su última revolución armada exactamente hace sesenta y un años, lo cual produjo, además de la abolición permanente y definitiva del ejército y el fortalecimiento de las instituciones democráticas, un cambio en su modelo de desarrollo. De esta forma, en los últimos sesenta y un años puede reconocerse en la

nación costarricense distintos modelos de desarrollo económico (Banco Mundial 2006; Hidalgo 2007), a saber:

- Un modelo primario agro exportador que databa prácticamente desde la época de la independencia (1823) y que culmina entre los últimos años de la década de 1950 y los inicios de la del 60. Este modelo estaba basado en la exportación de dos productos agrícolas: el café y el banano, por ende existía una altísima exposición a las fluctuaciones internacionales de los precios de dichos productos. A tono con lo anterior el país transitó por períodos intermitentes de crecimiento, algunos de ellos con elevadas tasas pero en general con alta volatilidad y exposición al entorno internacional.
- A partir de la década de 1960 se presenta un modelo de industrialización que se sustenta en la sustitución de importaciones, basado en los bienes de consumo no duraderos (alimentación y textil). Este modelo está signado por un cambio en la composición de las importaciones (se importan bienes intermedios y de capital), el ingreso al mercado común centroamericano y la continuidad del modelo agro-exportador anterior que incluso sumó algunos nuevos productos (azúcar, carne, arroz, etc.). Vale resaltar que la industrialización provino muchas veces de la misma oligarquía presente en el modelo agro exportador previo. Durante esta época Costa Rica alcanzó tasas de crecimiento del 7% anual.
- En la década de los 1970 surge un nuevo modelo, el Estado Empresario, producto del agotamiento del anterior (industrial) y de un contexto centroamericano marcado por conflictos políticos y civiles internos que hicieron perder fuerza al mercado común centroamericano. En este modelo el Estado se convierte en empresario productor sustituto de importaciones de bienes intermedios industriales y además fomenta esto entre la economía costarricense, lo cual es acometido por un pequeño sector privado nacional (ligado a la oligarquía del modelo primario agro exportador) y por filiales de empresas transnacionales. En esta época la economía creció a una tasa promedio del 2,9% anual.
- Hacia fines de los años 1970s e inicios de los 80s una conjunción de factores (caída de precios del café, alza en los del petróleo, falta de financiamiento internacional,

entre otros) hace que Costa Rica se sumerja en una de sus peores crisis económicas de toda su historia de vida independiente. Como resultado un nuevo modelo emerge desde mediados de los ochentas y hasta hoy día, basado en varios pilares: un replanteamiento del rol del Estado acompañado de medidas fuertes de estabilización macroeconómica (al inicio especialmente), un énfasis en la promoción de nuevos productos agropecuarios de exportación desde el sector privado (flores, frutas exóticas, entre otros), así como una atracción de inversión extranjera directa en sectores industriales (textiles, componentes electrónicos, componentes médicos, etc.) y servicios (turismo, banca, etc.). Este modelo le permitió al país crecer a tasas del 5% entre 1986 y 2000.

- A partir del nuevo siglo se continúa con el modelo anterior pero enfocando con más fuerza la atracción de inversión extranjera directa hacia ciertos servicios más de nicho (por ejemplo subcontratación de labores administrativas de grandes multinacionales, atención de centros telefónicos o call center, turismo médico, ecológico entre otros). Este esfuerzo se ha enfocado en empresas transnacionales aunque también algunas empresas grandes nacionales y ciertas pymes se han sumado a estos ámbitos de acción. En este lapso las tasas de crecimiento han decaído a un 3.7 anual promedio.

Este devenir histórico hace que la actual economía costarricense pueda ser definida como una economía abierta, multi-exportadora y con fuerte interdependencia del sector externo. El más reciente informe de competitividad global emitido por el “World Economic Forum” (2008) cataloga a Costa Rica como un país con una economía conducida por la eficiencia y la pone como un ejemplo de ascenso acelerado por haber escalado nueve posiciones, en sus mediciones de competitividad, en los últimos tres años.

Como corolario de lo anterior, debe decirse que el “Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón para el período 2006-2010” (PND, 2006-10) señala como el reto más significativo de Costa Rica poder disminuir la pobreza y la desigualdad social (MIDEPLAN, 2007).

Actualmente, Costa Rica es una economía que genera aproximadamente un PIB de 26.000 millones de dólares (para 2007) y un PIB per capita de 10.300 dólares. El empleo en general (sobre una población económicamente activa que ronda los dos millones de personas) según el Informe del Estado de la Nación de 2007, muestra una composición donde los sectores más importantes son el comercio (19%), industria (13%) y agricultura (13%) aunque también destacan algunos como construcción (8%), hoteles y restaurantes (6%), transportes, almacenaje y comunicaciones (6%), actividades inmobiliarias y empresariales (6%), entre otras.

En cuanto a la composición empresarial, el reporte del Observatorio Costarricense de las Mipymes (2008) da cuenta que en Costa Rica el 97,85% de las empresas formales<sup>2</sup> son micros, pequeñas o medianas y juntas generan el 49% del empleo en el país.

La descripción y el reto citados previamente, en cuanto a disminuir la pobreza y la desigualdad social, se explican en parte, por lo que se ha dado a llamar una dualidad de sectores de la economía que no se logran encadenar (Hidalgo 2007; MIDEPLAN 2007). Esto es, un sector tradicional caracterizado por una baja productividad (mayoritariamente compuesto por micros y pymes industriales de bienes de consumo no duradero y en el agro de granos básicos) destinado al mercado interno versus un sector moderno de alta productividad, intensivo en mano de obra y dirigido-encadenado con el sector externo (industria en zonas francas dedicadas a exportar, empresas de TICs, turismo, productos agrícolas no tradicionales como flores y frutas exóticas).

Como puede apreciarse, el sector que se incluirá en el presente trabajo se ubica dentro de lo que puede definirse como los más dinámicos de la economía costarricense. Seguidamente se exponen algunos elementos básicos de dicho sector.

## ***4.2 El sector costarricense de las empresas de tecnología de información y comunicación***

El sector de empresas TICs costarricenses se ha convertido en un actor importante a nivel internacional (Porter y Ketelhohn, 2002), que incluso le valió ser

---

<sup>2</sup> Una empresa formal según la ley costarricense es aquella que cumple con dos de tres requisitos: pagar seguridad social, cumplir con sus obligaciones tributarias y cumplir con sus obligaciones laborales.

ubicado en el tercer lugar, después de India y China, en el Global Outsourcing Report (Horasis, Ventures Inc 2005 citados por CAMTIC, sin fecha).

Con firmas de talla mundial como Intel, HP, Microsoft entre otros, más un numeroso grupo de empresas nacionales, este sector ha adquirido relevancia en el plano económico. Según cifras de la Cámara Costarricense de Tecnología de Información y Comunicación (CAMTIC), de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) el conjunto de empresas TICs generaron en Costa Rica (al año 2007) ingresos que representaron el 14% del PIB y exportaron el 30% del total nacional. Como generador de empleo aglutina aproximadamente 35.000 directos (Brenes, 2009).

En cuanto a los agentes más relevante del sector se tiene al ministerio encargado de la rectoría, Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), aunado con varias instituciones como CINDE (encargada de atraer inversión extranjera), PROCOMER (encargada de promover las exportaciones), entre otros. Es además destacable la fuerte y bien organizada participación empresarial en ámbitos de planeación y proposición de política pública, plasmado en la ya citada CAMTIC, la cual reúne a una buena parte de las empresas del sector.

“Costa Rica: verde e inteligente” ha sido el eslogan con el que precisamente CAMTIC (con el apoyo de algunos representantes del gobierno y la academia), propuso una estrategia nacional sectorial (CAMTIC, sin fecha). Junto con este documento otras publicaciones (Monge-González y Hewitt, 2007; 2008) permiten vislumbrar los retos y acciones propuestas por el sector.

En materia de retos resaltan: el acceso a mano de obra calificada, la disponibilidad de fuentes de financiamiento o co-inversión (semilla, riesgo, etc.), la creación de una cultura de certificación de calidad, el mejoramiento de la protección de la propiedad intelectual (tanto del sistema nacional como de parte de las empresas para proteger su propio conocimiento), el mejoramiento de la gestión de los negocios, así como la generación de una política nacional apoyada por las máximas autoridades del país.

En su parte postulante la susodicha estrategia se fundamenta en cinco pilares: mercadeo, financiamiento, recurso humano, infraestructura y organización. Entre sus acciones más destacables se puede resumir:

- Establecer planes de promoción regionales, internacionales y una marca sector.
- Crear un sistema que reúna a los demandantes y oferentes de diversas fuentes de financiamiento y co-inversión.
- Articular a la academia y el sector para satisfacer las necesidades de recurso humano.
- Fomentar la mentalidad empresarial entre estudiantes y profesionales del sector.
- Propiciar la creación de un marco regulador y legal óptimo.
- Promover el mejoramiento de la infraestructura (física y tecnológica) requerida por el sector.
- Mejorar el funcionamiento, sostenibilidad y articulación del sector.

Este conjunto de acciones lleva como visión convertir a Costa Rica en un “(...) proveedor internacional de productos y servicios de tecnologías de información y comunicación innovadoras y de alto valor; un centro de convergencia con vinculación local e internacional en un ambiente ecológicamente amigable, democrático y seguro”. (CAMTIC, sin fecha).

En cuanto a su composición, el sector TICs costarricense muestra un ecosistema empresarial conformado por las compañías directamente relacionadas (firmas de componentes, desarrollo, servicios directos y servicios habilitados) junto con entes de la academia, sistema financiero, servicios de apoyo, entre otros (Monge-González, 2007; Brenes, 2009).

Específicamente en cuanto a su composición empresarial, existen 695 empresas (Brenes, 2009) distribuidas según se señala en el cuadro diez.

**Cuadro 10 Composición de las empresas del sector TICs en Costa Rica**

<b>Sector</b>	<b># de empresas</b>	<b>Empleos directos</b>	<b>% ventas exportadas</b>
Componentes	35	12 400	100%
Desarrollo	250	6 600	41%
Servicios directos	350	2 805	41%
Servicios habilitados	60	11 750	95%
<b>Total</b>	<b>695</b>	<b>33 555</b>	

Fuente: Brenes 2009

En términos agregados de tamaño por empleados, el 17% corresponde a empresas micros, el 43% pequeñas, 31% medianas y el 9% grandes. Es un sector innovador si se considera que el 87% de ellas señaló haber lanzado un nuevo producto o servicio durante el año 2007 (Brenes, 2009).

En un mapeo sectorial realizado con base en 125 empresas, se identificaron otros resultados interesantes de resaltar (Monge-González y Hewitt, 2007). Por ejemplo 88 de ellas dijeron enfocarse en una sola de las cuatro áreas de actividad en las que se divide la oferta sectorial mientras que las restantes combinan áreas. Asimismo la antigüedad de las empresas es poca pues la mayoría tiene entre seis y diez años de haberse formado.

Asimismo se hallaron diferencias importantes entre las áreas. Por ejemplo visto en número de empleados las empresas de componentes tienden a ser las más grandes mientras que las de servicios habilitados por TICs las más pequeñas. Aunque es interesante señalar que, como se vio en el cuadro diez, ambos grupos tienden a ser mayoritariamente exportadores.

Es así como puede manifestarse que el sector empresarial costarricense de las TICs se ha convertido en un jugador importante a nivel internacional, que es



competitivo y por ende despierta interés como tema de investigación (World Economic Forum, 2008; CAMTIC, sin fecha).

## **5. RESULTADOS y DISCUSIÓN**

Como fue descrito en secciones anteriores, el presente trabajo aborda la caracterización de las empresas de crecimiento acelerado desde el enfoque de los recursos determinantes para el crecimiento acelerado junto con la estrategia empresarial.

### **5.1 Recursos determinantes para el crecimiento acelerado**

Los recursos determinantes para el crecimiento acelerado se conceptualizó desde tres dimensiones: características del fundador emprendedor, la capacidad de aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento organizacional.

#### **5.1.1 Características del emprendedor fundador**

Los emprendedores fundadores de la empresa gacela en estudio fueron: hombres de aproximadamente 30 años de edad, con formación universitaria y experiencia laboral en empresas grandes relacionadas con el sector de su propia empresa.

Es importante mencionar que estas características de los emprendedores fundadores de la empresa gacela estudiada no difieren en mayor medida de las de los fundadores de la empresa control. Específicamente, por ejemplo ambos emprendedores entrevistados (gerentes generales de las empresas) son ingenieros en computación graduados del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Asimismo en el caso de la empresa gacela (LD) el emprendedor trabajaba en la empresa que se convirtió en su primer cliente (mediante un proceso de tercerización) mientras que en el caso de la empresa control (TC) el emprendedor trabajaba en la empresa que cerró operaciones en Costa Rica y que originó la idea de negocio.

Nuestra empresa gacela, LD, coincide con las empresas latinoamericanas más dinámicas en cuanto a crecimiento según algunos estudios realizados a dicho nivel (Kantis et al., 2004 y 2005). Igualmente en un ámbito más amplio, considerando un perfil depurado desprendido de la teoría, pareciera también que LD es similar a otras gacelas: fundada por un grupo de socios conformado por hombres menores de 40 años con un perfil sociodemográfico similar que abarca educación universitaria en carreras

similares o complementarias (por ejemplo ingeniería y admón.), y con experiencia laboral en empresas del mismo sector (Cooper et al., 1994; Kaikkonen, 2006; Barringer et al., 2005; Kor, 2003; Kantis y Díaz, 2008). No obstante debe recalcar que ninguno de estos aspectos mencionados marcó diferencia con TC, la empresa de control.

Las diferencias, menores, que se encontraron entre LD y TC en cuanto a características de los emprendedores fundadores fueron la presencia de un socio con formación en el área financiera en LD así como una mayor estabilidad de los socios en esta misma empresa, pues en el caso de TC los socios originales fueron reemplazados por nuevos socios, quienes originalmente eran empleados de la empresa. Aunque la metodología empleada no permite deducir si esas diferencias pueden conectarse con mayores tasas de crecimiento en LD, no pareciera que así fuera pues en ambos casos los emprendedores entrevistados adquirieron formación por su cuenta en las áreas administrativas y poseían experiencia como gerentes de área en sus trabajos previos.

Una diferencia adicional que si podría ser relevante, aunque no pertenece estrictamente a la dimensión de “características de los emprendedores fundadores”, es que LD nació con un contrato firmado que le permitió una situación de arranque más holgada. El emprendedor entrevistado salió de la empresa donde trabajaba para formar LD y asumir un contrato de tercerización de un proceso informático, ante lo cual de una vez por ejemplo inició operaciones con ocho empleados. Este evento por si solo no garantiza un mayor crecimiento a futuro pero indudablemente constituye una interesante oportunidad de capitalizar para hacer crecer una empresa.

En conclusión, el perfil de la empresa gacela bajo estudio, mostrado en el cuadro número once, no se aparta de lo que la literatura señala a nivel internacional pero tampoco constituye mayor diferencia con la empresa de control analizada.

**Cuadro 11 Resumen de las características del emprendedor fundador y relación con la empresa de control y con literatura internacional**

Hallazgo en la empresa gacela LD	¿Hay diferencia con TC, la empresa control?	¿Se diferencia de la literatura internacional?
Emprendedor de sexo masculino	No	No
Emprendedor fundador con menos de 40 años al formar la empresa	No	No
Emprendedor fundador con educación universitaria	No	No
Emprendedor fundador con experiencia laboral en la misma área.	No	No
Equipo de socios emprendedores con similar perfil demográfico.	No, salvo que en la empresa gacela no hubo cambios de socios y uno de ellos tenía formación en finanzas.	No

Fuente: elaboración propia

### 5.1.2 Capacidad de aprendizaje organizacional

La capacidad de aprendizaje organizacional fue sondeada mediante cinco aspectos: la experimentación, la toma de riesgos, la interacción con el ambiente externo, el diálogo y la toma de decisiones (Chiva et al., 2007).

En la *experimentación*, lo que se buscó evaluar fue el grado en el cual las nuevas ideas son fomentadas, recibidas y tratadas con comprensión dentro de la organización. Al respecto LD hace esta función fundamentalmente basándose en comités o grupos de trabajo, los cuales son permanentes y tienen una periodicidad de reuniones definida. En palabras del emprendedor, *“aprovechan los comités porque la gente va desarrollando más confianza en ese nivel para hablar y proponer”*. A nivel individual propician que la gente adquiera la costumbre de leer e investigar sobre temas técnicos, para lo cual proporcionan materiales a quien lo solicite.

En este mismo tema, de la experimentación, el emprendedor entrevistado diferencia dos niveles de iniciativas en función de su ejecución: las de corto y largo

plazo. Esto por cuanto él se preocupa mucho por la ejecución y ha tratado de que sea muy ágil, incluso indica que hay cierto tipo de ideas que para implementarse no pasan por su aprobación, sino que otros directores o los gerentes las aprueban (LD distingue dos niveles jerárquicos superiores: directores y gerentes respectivamente). Este nivel de aprobación no está escrito o formalizado sino que es algo informal, dicho en palabras del emprendedor *“eso es algo que hemos logrado porque ya han aprendido cuales son de un impacto controlable y cuales no, es decir que ocupan quizá de todos que pensemos y decidamos. Entonces eso nos hace más rápidos en la ejecución”*.

La empresa LD también proporciona estímulos, a las personas que propongan ideas sobresalientes. Eso si el emprendedor aclara que es para ideas con cierto nivel, manifestando que *“no todas las ideas, porque todos estamos acá para aportar ideas y tampoco somos como una institución pública que premia por llegar temprano, pero cuando una idea se sale de lo normal tratamos de compartirlo con la persona que la propuso, para que sepa el impacto que ha generado, que los compañeros sepan quien lo hizo y tenemos algunos tipos de reconocimientos como cenas con su esposa, o algún viaje a un hotel o cupón de compras en un supermercado, ese tipo de cosas”*.

Con el fin de triangular la información se preguntó a un empleado sobre este tema. En este caso la entrevistada fue la directora comercial, quien también mencionó los comités como un elemento primordial para fomentar la generación de nuevas ideas. Asimismo habló de un ambiente de proposición de ideas que impera en la empresa, usando para ello términos como *“cultura general”*, ó *“empresa de puertas abiertas”*.

Otro mecanismo de verificación fue consultar por cual ha sido la más reciente idea propuesta por un empleado que ha sido implementada. Al respecto la respuesta fue que *“generalmente las ideas de los empleados se están implementando muy frecuentemente”*. Al inquirirse por una en concreto, el emprendedor entrevistado hizo referencia a un cambio, realizado en el último mes, en el protocolo de recepción de llamadas de soporte, al cual se agregó un paso sugerido por unos de los empleados de nivel operativo de dicha área.

Al comparar estas prácticas de experimentación con la empresa control, TC, se nota que en términos generales son similares, por ejemplo en el uso de comités de

trabajo, en las reuniones periódicas entre ellos, y cosas por el estilo. Sin embargo ahondando en mayor detalle surgen algunos aspectos concretos que parecieran dibujar leves diferencias. Una es la existencia de más cantidad de comités, incluso uno de ventas donde interactúan vendedores y en muchos casos empleados del área técnica. Además al preguntarse sobre la última idea generada por un empleado, la respuesta fue que hace dos años aproximadamente.

Otro tema interesante de analizar producto de esta comparación con TC es el papel institucionalizado que juega la unidad de investigación y desarrollo en cada empresa. En LD se habla de que esta unidad es evaluada en función de las nuevas ideas generadas e implementadas en la oferta de productos y servicios de los clientes o en los desarrollos propios de LD. Por su lado en TC la misma unidad de investigación y desarrollo recién inició a funcionar este año y en palabras del entrevistado es poco el tiempo que dedica a funciones propias de I+D pues combina otras tareas como atención a clientes, testeo de productos, etc.

Adicionalmente se podría esbozar una diferencia a nivel de definiciones de la cultura organizacional en la materia, por ejemplo en LD se manifestó que *“todos estamos acá para aportar ideas”* mientras que en TC se dijo *“no tenemos mucho espacio para innovar porque estamos muy metidos en el día a día. Nuestro trabajo es un poco de bomberos, es decir apagar incendios, acá la gente es feliz en eso”*. Estas manifestaciones parecieran reflejar la importancia y prioridad que las empresas asignan a la experimentación dentro de sus labores y como se conforma una cultura más propicia para dichas prácticas en LD.

En síntesis, nuestra empresa gacela fomenta la experimentación y las nuevas ideas mediante: comités de trabajo, estímulos a la investigación individual, reconocimientos al impacto sobresaliente de las nuevas propuestas y una unidad específica de I+D. Además deja entrever una cultura organizacional que propicia esas nuevas ideas. Varios de los elementos señalados, como las funciones de la unidad de I+D junto con la cultura organizacional, marcan la mayor diferencia con la empresa de control.

*La toma de riesgos*, segunda de las dimensiones en que subdividió la OLC fue valorada en función de la tolerancia organizacional hacia la ambigüedad, la incertidumbre y los errores. Se consultó en concreto sobre la política de la empresa para los errores de los empleados que intentan innovar.

Al respecto LD indicó que no hay una política formal establecida sino que es un asunto particular en cada caso. De forma más global lo que han definido es una especie de “continuo”, donde en un extremo están las innovaciones más internas de la empresa, que requiere pocos recursos (usualmente tiempo laboral) y en las cuales no hay interacción directa con el cliente versus aquellas en las cuales si hay una interacción muy estrecha con el cliente y posible inversión de recursos. Entre más cercana esté la idea propuesta del primer extremo mencionado (pocos recursos y poca interacción con el cliente) más descentralizada está la decisión (por ejemplo un superior jerárquico de dirección no debe aprobarlo en estos casos, solamente basta con que el superior inmediato lo haga). Por el contrario entre más cercano al otro extremo se halle la innovación (recursos y contacto con el cliente) más niveles de aprobación debe enfrentar la propuesta.

Igualmente otro factor a considerar en esta respuesta, es que acorde al entrevistado nunca han enfrentado una situación donde producto de un error la empresa pierda una importante cantidad de recursos, lo que ha sucedido mayoritariamente es que han perdido horas laborales de alguien que se dedicó a una idea nueva.

Comparando con TC, las respuestas en esta categoría no son diferentes. El emprendedor entrevistado manifiesta que no hay una política represiva ni nada por el estilo, señala la existencia de niveles decisorios, la necesidad de que cada error genere un aprendizaje y que la única regla es que no es permitido equivocarse dos veces en lo mismo.

En síntesis no existe una política formal para la toma de riesgos, vista como el nivel de tolerancia organizacional hacia la ambigüedad, la incertidumbre y los errores. Lo que señaló LD es que dependerá del tipo de riesgo que se hable pero no existe una política formal al respecto. Esto no marca mayor diferencia con la empresa control.

*La interacción con el ambiente externo*, tercera de las dimensiones en que subdividió la OLC, fue valorada en función de los estímulos que reciben los empleados para interactuar con su entorno.

Al particular, LD divide la respuesta acorde con los actores del contexto. Por ejemplo en el caso de los clientes, manifiesta que por la naturaleza de su negocio la interacción es muy dinámica. Además es parte de lo que se espera de la Unidad de Consultoría de la empresa. En general los consultores tienen un trato directo con los clientes. Con respecto a los otros actores importantes del entorno, como proveedores, competidores, gremios, academia, sector financiero, entre otros, se espera que los directores estén “conectados” y sepan detectar oportunidades de negocios ó colaboración. Asimismo el entrevistado señala que en el sector competitivo en el cual se desenvuelven (TICs) es muy común la firma de alianzas con proveedores que proporcionan muchas posibilidades de capacitación y aprendizaje para sus empleados. En cuanto a una política específica que estimule esto, no existe como tal sino que buscan que la evaluación del desempeño y la cultura organizacional conduzcan a ello.

Comparando con TC y a manera de resumen, puede decirse que no hay mayores diferencias entre las respuestas, pues ambas empresas carecen de políticas formales que tiendan a estimular la interacción con el entorno, cosa que visualizan más como característica de la cultura organizacional y la forma de competir en su sector.

*El diálogo*, como cuarta dimensión de la OLC, fue valorado en función de la forma mediante la cual se le fomenta dentro de la empresa, el tipo de relación entre los distintos niveles jerárquicos y la presencia de equipos de trabajo.

En esta materia, el emprendedor de LD respondió en diferentes sentidos. Desde el punto de vista cultural manifestó que ellos intentan ser una empresa abierta al diálogo, donde los jefes tienen mucho cuidado de proyectar esa apertura, en la cual creen mucho en las actividades sociales e informales para fomentar dicho diálogo. En palabras del entrevistado *“quizá valga mencionar que creemos mucho en las actividades sociales, celebramos los cumpleaños, una vez al mes la empresa invita al desayuno a todos los empleados, se hacen dos actividades sociales grandes al año, cosas por el estilo”*. Además manifestó que *“yo todas las semanas me tomo el tiempo*

*para saludar a cada una de las aproximadamente 80 personas que trabajan en oficinas centrales y a los empleados que son externos - ubicados por subcontratación en las oficinas de algunos clientes-, los hacemos venir al menos una vez al mes a la empresa para que no pierdan pertenencia”.*

En cuanto a la parte estructural, la empresa le apuesta fuerte a los comités como forma de fomentar el diálogo dentro de las áreas de especialidad respectiva y entre ellas. Muestra de ello es que poseen cinco comités permanentes con periodicidad de reuniones establecida. Una diferenciación que hizo el entrevistado es que ahora que LD ha crecido mucho en número de empleados, pasan de 120, no es tan fácil verse tan cercanamente como cuando eran 20 ó 30 empleados. Por ejemplo, una persona recién ingresada podría tener que “superar” dos niveles jerárquicos antes de poder conversar directamente con alguno de los socios directores. Es por esta razón que LD da mucha importancia a los comités como mecanismo de fomento del diálogo y del aprendizaje en general.

Si se compara las respuestas con TC podría hallarse una diferencia, quizá sutil, pero digna de considerar en el tema de los comités. Pareciera que su uso es más extendido en LD. Una muestra de ello es que en LD los comités son más, pero además trascienden las áreas de especialidad, por ejemplo hay de calidad y de ventas. Por su lado TC solamente posee los de cada área de especialidad, mismos que LD también posee. Incluso la empleada entrevistada en LD le dio mucho énfasis y confirmó que los comités son muy importantes para la empresa.

En cuanto a la parte de cultura organizacional, es decir la mentalidad de empresa abierta al diálogo, con buenas relaciones entre distintos niveles jerárquicos, etc., las repuestas de ambos emprendedores son similares y lo mismo sucedió con los empleados entrevistados, todos razonaron de forma similar.

Resumiendo, la empresa gacela en estudio fomenta el diálogo mediante una mezcla de elementos de su cultura organizacional (trato de los directores, generación de espacios informales de socialización, entre otros) junto con el uso activo de comités o equipos de trabajo. Además pareciera notarse un mayor énfasis en el uso de estos comités, si se le compara con la empresa control.



*La toma de decisiones*, quinta y última dimensión en que se valoró la OLC, fue estudiada en función de cómo fomenta la empresa la participación de sus empleados en la toma de decisiones.

En esta temática LD también diferencia según de cual sector se trate. Por ejemplo en el área de ventas existen lineamientos en cuanto a ofertas y márgenes de precios dentro de los cuales el personal tiene libertad de decidir. Normalmente por la naturaleza de la función, dice el entrevistado *“tenemos una particularidad que es que muchas veces nuestros vendedores pueden recibir una solicitud en media página que requiera tres días de trabajo o en dos páginas que requiera treinta minutos, entonces no siempre ellos tienen la experiencia o el conocimiento –no son ingenieros- para decidir sobre esto, lo cual nos obliga a tener mucha comunicación entre técnicos y vendedores”*.

En las otras áreas, más de carácter técnico, LD maneja estándares (por ejemplo en tiempos) sobre los cuales los directores y gerentes tienen amplio margen de toma de decisiones. Es decir, la empresa delimita los límites y dentro de ellos se fomenta la toma de decisiones de la gente involucrada en el área específica. No obstante ese fomento pareciera ser un asunto manejado por los directores y gerentes en sus áreas de responsabilidad, pues no hay formalización al respecto.

Comparando con la empresa control, en TC la respuesta fue similar aunque se nota mucho menos formalizado el tema de los límites y lineamientos, pues en palabras del entrevistado es algo implícito en la cultura organizacional e informal. Según él, el límite lo marca el grado de compromiso de recursos propios y del cliente que involucre la decisión aunque ese límite no está formalizado en ninguna parte.

Sintetizando, LD establece límites o estándares en ciertos campos comerciales y técnicos y deja que los directores o gerentes fomenten la toma de decisiones en su personal a cargo. Pero, la forma específica de fomentar no está formalizada. En la empresa control sucede lo mismo, según el entrevistado, pero no está formalizado nada, ni los límites ni las formas de fomento.

A manera de resumen de todo el acápite ligado con OLC el cuadro doce muestra los hallazgos más relevantes en la empresa gacela estudiada.

**Cuadro 12 Caracterización de la Capacidad de Aprendizaje Organizacional en la empresa gacela y comparación con la de control**

<b>Característica hallada en la empresa gacela LD</b>	<b>¿Hay diferencia con TC, la empresa control?</b>
Se fomenta la experimentación y nuevas ideas mediante comités de trabajo, estímulos a la investigación individual, reconocimiento de ideas sobresalientes, funcionamiento de una unidad de I+D, y en la cultura organizacional.	Parcialmente, en particular en el funcionamiento de la unidad de I+D así como algunos elementos de la cultura organizacional.
No existe una política formal de toma de riesgos. Se menciona que varía según el nivel y compromiso de recursos pero no está formalizado.	No
La interacción con el ambiente externo no se propicia mediante una política formal al respecto, se ve más bien como algo inherente de la cultura organizacional y el ambiente competitivo de la firma.	No
El diálogo se fomenta mediante una mezcla de elementos de la cultura organizacional (trato de los directores, generación de espacios informales de socialización, entre otros) junto con el uso activo de comités o equipos de trabajo.	Parcialmente, en particular en el uso de los comités o equipos de trabajo.
La toma de decisiones de los empleados se fomenta estableciendo límites en ciertos campos comerciales y técnicos. Posteriormente los directores o gerentes fomenten la toma de decisiones en su personal a cargo. No obstante, la forma específica de fomentar dicha toma de decisiones en cada área no está formalizada.	Parcialmente, en particular en la definición de los límites.

Fuente: elaboración propia

Como pudo apreciarse en el cuadro anterior, existen algunos aspectos concretos en los cuales pareciera asomarse cierto nivel de diferencia entre las empresas estudiadas en torno a su OLC, como por ejemplo la institucionalización de la función de I+D, ciertos elementos de la cultura organizacional, así como el uso de equipos de trabajo y la delimitación de límites para la toma de decisiones de los empleados. Si bien es cierto el alcance de este trabajo y su metodología no están diseñados para concluir si esas diferencias mencionadas tienen alguna conexión con las diferencias en el crecimiento empresarial (medido en número de empleados) no dejan de ser un punto interesante de señalar.

Al comparar los resultados hallados en esta temática, con la literatura internacional debe recordarse la carencia de estudios que ligen a la OLC con las empresas de crecimiento acelerado. Con esto en mente y considerando que hemos definido la OLC como la capacidad o el proceso, de mantener o mejorar el rendimiento basado en la experiencia, lo cual implica adquirir, compartir y utilizar el conocimiento (Dibella et al., 1996), hay elementos interesantes de comparar.

Inicialmente, varios estudios han logrado hacer la relación genérica, previamente mencionada, entre OLC y rendimiento de la empresa. Por ejemplo Alegre y Chiva (2008), hallaron una conexión entre OLC con innovación y este a su vez con el desempeño de un grupo de 182 empresas italianas y españolas de cerámica. En la misma línea, Calantone et al., (2002) lograron vincular lo que ellos llamaron orientación hacia el aprendizaje (learning orientation), como una variable de segundo orden muy influyente en la innovación y subsecuentemente en el rendimiento de un grupo de 187 empresas estadounidenses de diversa índole. Por su lado Prieto y Revilla (2006), llegaron a resultados similares con 111 empresas españolas. Todo esto nos lleva a intuir que de alguna forma las diferencias en el crecimiento de las empresas costarricenses estudiadas podrían vincularse con sus distintas OLC, aunque por supuesto la metodología empleada en el presente trabajo no permite tal afirmación.

De igual forma hay resultados, concretos, interesantes de resaltar. Por ejemplo Prieto y Revilla (2006) destacan la importancia que posee para una empresa el flujo del aprendizaje (learning flow) interno, diferenciando para ello entre exploración y explotación. En esta línea, podemos asociarlo con algunos de los resultados hallados en nuestra empresa LD. En cuanto a exploración, podemos identificarla en LD como estímulos al diálogo intra-empresarial, adopción de sugerencias hechas por los individuos y fomento a los grupos de trabajo. Aunque también podemos destacar la carencia de políticas formales que propicien la interacción con el entorno o la toma de decisiones de los empleados en la empresa. En lo atinente a la explotación, hay aspectos como el trabajo de grupos interdisciplinarios y el fomento al diálogo que pueden asociarse a ello. No debe obviarse que Prieto y Revilla (2006) concluyen que el flujo del aprendizaje debe combinarse con el almacenamiento del aprendizaje (knowledge stock)

para que los resultados sean significativos (la dimensión de almacenaje de conocimiento se verá posteriormente).

Por otro lado, Calantone et al., (2002) destacan en sus investigaciones algunos elementos que también coinciden con nuestros resultados. Por ejemplo, la tendencia a buscar nuevas ideas que en LD se expresa en: sus estímulos a los comités de trabajo y a la investigación individual, el reconocimiento a las ideas sobresalientes, el funcionamiento de una unidad de I+D, y la construcción de una cultura organizacional afín a todo esto. Vale destacar que Calantone et al., (2002) no habla de políticas formales en muchos de estos temas, es decir afirma que se presentan a nivel informal y de alguna forma inmersos en la cultura organizacional. Esto mismo pudo apreciarse en LD.

De la misma forma, estos autores identifican la forma de compartir el conocimiento como un elemento clave de la orientación hacia el aprendizaje. Por citar un elemento concreto ellos catalogan como muy relevante la forma y mecanismos mediante los cuales la empresa comparte las lecciones aprendidas, lo cual en LD puede traducirse en sus comités técnicos interdisciplinarios como calidad y ventas.

Desde otra perspectiva, la carencia de formalización en muchas de las áreas de la OLC descritas en LD, podría asociarse con lo que Hutchinson y Quintas (2008) hallaron en su estudio, aunque fue para pequeñas y medianas empresas, en el sentido que de que muchas veces la prácticas de aprendizaje organizacional no están formalizadas, no se usa la nomenclatura que emana desde la teoría pero si se dan en las empresas, aunque sea de forma implícita o informal.

Relacionado con lo anterior, en LD se argumentó muchas veces que la falta de formalización en los procesos de OLC era debido a, o compensado por, la cultura organizacional. En esta línea pareciera hacer una coincidencia con lo que Akgun et al., (2007) hallaron con respecto a la influencia que posee la capacidad emocional de la empresa (concepto que abarca aspectos que podríamos asociar con la cultura organizacional) en la OLC y subsecuentemente en la innovación de productos y desempeño empresarial.

### 5.1.3 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento fue valorada desde cuatro perspectivas: prácticas de diseminación del conocimiento, prácticas de almacenamiento, capacidades de integración del conocimiento externo así como capacidades de desarrollo de conocimiento interno (Alegre, Lapiedra y Sengupta, 2008).

En las *prácticas de diseminación del conocimiento*, primera de las facetas en que subdividió la gestión del conocimiento, se indagó con respecto a la forma mediante la cual la empresa incentiva que sus empleados compartan el conocimiento que poseen o desarrollan dentro de la empresa.

Al respecto el emprendedor resaltó en primera instancia el papel de “*buscador de nuevas tecnologías*” y “*evangelizador de ellas en la empresa*” que cumple la unidad de I+D. Dirigida por uno de los socios de la empresa, dicha unidad es evaluada en su desempeño en función de “*la cantidad y calidad de ideas generadas, el impacto que tenga en la parte de desarrollo de sistemas, y finalmente por la absorción que tienen de todas las ideas la gente común, es decir todos los involucrados en los proyectos que son quienes lo aplican la final de cuentas. Si es muy importante para nosotros que esta gente vaya a la práctica, no es gente aislada que sale de su cuarto cada cierto tiempo y tiran un papel con una idea para que cuando la entiendan la apliquen, sino que todo lo contrario participan de proyectos en períodos determinados y buscan darle practicidad a sus investigaciones*”. La unidad la componen tres personas, de las cuales dos tienen la mayoría de su tiempo que hacer de “intermediarios” entre los proyectos que la empresa desarrolla para sus clientes y las nuevas tecnologías que se investigan en I+D. Además como parte normal de sus funciones, se halla la programación de cursos internos de formación para los empleados en determinadas área técnicas que van incorporando a la empresa desde I+D.

Un segundo elemento lo constituye un portal o repositorio donde se van colocando las cosas que se generan para que pueda ser consultado por cualquier empleado. Unido a ello existe un boletín electrónico interno que permite a los empleados compartir información de diversa índole.

Los comités y en algunos casos las reuniones generales de empleados por área de trabajo, también constituyen mecanismos que LD usa para diseminar el conocimiento. El emprendedor entrevistado manifestó el interés de LD en que sus empleados conozcan lo que la empresa hace en distintos ámbitos, dicho en sus palabras *“tratamos también de que la gente conozca de los proyectos, las cosas que estamos haciendo, lo que se desarrolla en distintos casos, porque acá atendemos a unos cien clientes pero algunas personas por ejemplo pueden tener dos años de solamente ver a un cliente, por lo que no saben lo que se hace en otros, entonces tratamos de que vengan, compartan la información y sepan que estamos haciendo en otros lados. Esto se hace por medio de reuniones y según las áreas de la empresa”*.

Estas prácticas de diseminación del conocimiento en el personal vía reuniones y comités de trabajo no están formalizadas en algún tipo de procedimiento, aunque son parte del quehacer cotidiano de la empresa. No obstante las funciones de la unidad de I+D y todo su quehacer en general si está formalizado. Al triangular con la empleada entrevistada en LD se pudo confirmar lo manifestado por el emprendedor, pues ella se refirió a elementos como el papel que juega la I+D, las reuniones por áreas de trabajo así como el repositorio y boletín internos (en la transcripción de la entrevista se colocó copia de un boletín reciente).

Si se compara lo señalado previamente con la empresa control, TC, la diferencia fundamental es el papel que desempeña la unidad de I+D. En los restantes temas TC no se diferencia demasiado de LD, posee un repositorio, boletín interno, reuniones grupales, incluso hacen un importante esfuerzo para que sus consultores nuevos se certifiquen en la tecnología que les corresponderá trabajar, para lo cual utilizan un modelo de mentores dentro de la empresa. En línea con esto, dicho programa de certificación está ligado con la evaluación del desempeño y a su vez con la remuneración salarial. Como se señaló esto produce que no haya diferencia en estos campos, pero si la hay en la función de la unidad de I+D. Como se mencionó en el acápite de OLC esta unidad en TC es relativamente nueva, enfocada en cierta forma en testeado de productos y su encargado aún no se desliga de sus funciones previas. Además no logramos detectar mecanismos claros de investigación y transferencia del conocimiento generado al resto de la organización.

Resumiendo, LD disemina el conocimiento mediante reuniones de personal, repositorios en Internet, boletines internos, así como por el trabajo de su unidad de I+D, siendo esta última su principal diferencia con respecto a la empresa control.

Las *prácticas de almacenamiento*, segunda faceta de la KM, buscó detectar la existencia en la empresa de sistemas que coadyuven a mantener la información importante con respecto a proyectos que involucren investigación o desarrollo.

Al respecto el emprendedor solamente señaló el papel que juega el repositorio, manifestando que, *“sistema como tal no tenemos. Lo que la dirección de investigación y desarrollo genera se ve directamente en los proyectos que manejamos para los clientes o en los productos que desarrollamos internamente. Como te mencioné en la pregunta anterior es parte de la forma en la cual evaluamos los resultados de dicha unidad”*.

En esta línea la respuesta de la empresa de control no fue diferente, ante lo cual podemos cerrar este acápite señalando la casi carencia de prácticas de almacenamiento del conocimiento por parte de la empresa gacela en estudio.

Las *capacidades de integración del conocimiento externo*, tercera faceta de la KM, se refirió a cómo hace la empresa para adquirir conocimiento de su contexto externo: clientes, aliados, colegas, universidades, entre otros.

Por parte de LD en este tema podemos mencionar que lo visualiza tanto desde el ámbito personal como organizacional-formal. Muestra de ello es que el emprendedor manifestó que *“hay una parte formal que son los contratos con los clientes o los proveedores, pero por ejemplo cuando vos llegas y el cliente te permite la posibilidad de dar valor agregado y ve cosas (ideas, productos) que funcionan, te abre un canal de comunicación aparte que puedes compartir a un nivel diferente, y en esto aprendemos mucho de dichos clientes. Con proveedores sucede igual, se genera confianza, ellos dan mucha formación y aprendemos mucho, siempre tratamos de participar en la medida de lo posible”*. Podemos también mencionar que existen procedimientos o protocolos que regulan las relaciones, por ejemplo con los clientes, lo cual es otra muestra de formalización en esta función, pero como lo dijo el emprendedor es algo que se espera suceda con los directores y gerentes, *“que en general estén conectados con su entorno”*.

Vale señalar que este requerimiento de interacción con el entorno no está reflejado directamente en la evaluación del desempeño, se le evalúa como algo implícito en los resultados de la gestión.

Otro aspecto que mencionó el entrevistado es la relación con otras empresas, campo en el cual dice que comparte información relevante con algunos pocos colegas (en algunos casos competidores) en el marco por ejemplo de la Cámara de Empresas de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC). También es digno de destacar que el papel de las alianzas es relevante en LD. Recordemos que esta empresa nació como proveedora (con contratos firmados) de la antigua compañía donde trabaja el entrevistado, además la oficina que actualmente posee en México se mantiene en forma conjunta con una empresa costarricense consultora en finanzas y contabilidad, lo cual el emprendedor resalta como una fuente de conocimiento muy importante para LD.

En términos generales la empresa control TC respondió de forma similar, es decir lo visualiza como un elemento personal de sus colaboradores, que la empresa espera que se produzca pero no lo tiene formalizado ni reglamentado de forma alguna. Si hay una diferencia resaltable, no se notó alianzas con otras empresas tan estrechas como en el caso de LD.

Resumiendo, las capacidades de integración del conocimiento externo de la empresa gacela costarricense surgen de las interacciones personales de sus empleados, lo cual se espera que suceda pero no hay políticas o procedimiento al respecto. A nivel organizacional hay estrechas relaciones con clientes y proveedores (lo cual pareciera ser un elemento característico del entorno competitivo) que se formaliza en contratos y protocolos de atención. La principal diferencia con la empresa control fue la intensidad de algunas de estas alianzas con otras empresas.

La cuarta faceta de la KM, las *capacidades de desarrollo del conocimiento interno*, se enfocó sobre cómo procura la empresa que sus empleados desarrollen conocimiento útil en los campos de I+D así como en el gerencial.



En LD el fomento a estas capacidades tiene varios rasgos. Por un lado sobresale la labor de la unidad de I+D que incluso es evaluada por el grado de transferencia que efectúe de conocimiento, aplicado a los productos o servicios de la empresa como se ha mencionado. Aunado a esto hay elementos puntuales como programas de subsidio a estudios, capacitaciones internas y externas, fomento a la lectura e investigación personal, programa de mentores en el área de ventas, entre otros. Comparado con TC no hay muchas diferencias salvo la ya varias veces mencionada función que cumple la unidad de I+D, lo cual fue reafirmado al preguntar a cada uno de los empleados entrevistados al respecto.

Podemos resumir señalando que la empresa gacela genera conocimiento interno mediante una unidad de I+D que la diferencia de la empresa control, además de prácticas comunes en ambos casos como capacitaciones, incentivos a los estudios, fomento de investigación personal, facilidades de acceso a bibliografía, programas de mentores, etc. Finalmente, la unidad de I+D de LD está más formalizada y enfocada en funciones de creación y transferencia de conocimiento que la de TC. Como corolario de todo el acápite ligado con KM el cuadro trece muestra los hallazgos más relevantes en la empresa gacela estudiada.

**Cuadro 13 Caracterización de la Gestión del Conocimiento en la empresa gacela y comparación con la de control**

<b>Característica hallada en la empresa gacela LD</b>	<b>¿Hay diferencia con TC, la empresa control?</b>
El conocimiento se disemina mediante reuniones de personal, repositorios en Internet, boletines internos, así como por el trabajo de su unidad de I+D.	Parcialmente, con respecto a la función de la unidad de I+D.
Las prácticas de almacenamiento del conocimientos son mínimas, referidas al uso de un repositorio	No
Las capacidades de integración del conocimiento externo surgen de las interacciones personales de sus empleados, lo cual se espera que suceda pero no hay políticas o procedimiento al respecto. Además hay estrechas relaciones con clientes, proveedores y otras empresas, en algunos casos llegando a alianzas estratégicas.	Parcialmente, en la intensidad de algunas de las alianzas con otras empresas.
Las capacidades de desarrollo del conocimiento interno se dan por medio de la unidad de I+D así como prácticas tales como capacitaciones, incentivos a los estudios, fomento de investigación personal, facilidades de acceso a bibliografía, programas de mentores.	Parcialmente, en la función de la unidad de I+D.

Fuente: elaboración propia

Sin olvidar que hemos definido la KM como aquella forma mediante la cual una empresa crea, comparte y usa el conocimiento, de forma tal que se convierta en ventaja competitiva (Teece et al., 1997), puede afirmarse que en general es un tema nuevo en el cual hay poco grado de comprensión y madurez tanto académica como práctica (Hutchinson y Quintas, 2008). Incluso, como se mencionó la KM, en relación con las empresas gacelas, no ha sido abordada como tal, aunque si se le ha logrado relacionar con varios temas que de alguna forma pueden ser esbozados en el caso que nos ocupa de LD.

Un primer elemento interesante de apreciar es la composición entre subcomponentes y la interacción entre ellos, dentro del concepto de KM. Por ejemplo Alegre, La Piedra y Sengupta (2008) dividen KM en las prácticas y las capacidades organizacionales distintivas en la materia, mientras que por su lado Palacios et al., (2009) lo hacen entre la aceptación de sus principios y el uso de prácticas. En ambos estudios se ha concluido que, para que las prácticas surtan efectos en el desempeño, existe un papel mediador que le corresponde a las capacidades o los principios, según lo definió cada investigación. En LD significaría que las capacidades de integración del conocimiento externo así como de desarrollo de conocimiento interno son elementos mediadores entre las prácticas, tanto de diseminación como almacenamiento, de KM (integración de equipos de trabajo, reuniones multidisciplinarias, boletines internos, repositorio electrónico) y el desempeño general de la compañía.

También es interesante notar la diferencia entre la importancia relativa de la diseminación y el almacenamiento del conocimiento, interrogante que se planteó en su momento DeCarolis y Deeds (1999), en su estudio de empresas biotecnológicas. Esto por cuanto en dicho estudio, estos autores identificaron diferencias entre la importancia relativa de lo que ellos denominaron flujos de conocimiento (en su estudio solamente fue significativo una fuente de tres: la ubicación geográfica) versus los depósitos (dos significativos de tres: productos en la frontera del conocimiento y citas en literatura científica). Esto sale a colación por cuanto según se apreció en LD hay muchas más, relativamente, prácticas de diseminación que de almacenamiento del conocimiento. Esta diferencia puede ser un tema interesante de profundizar acorde a los resultados obtenidos.

Por otro lado, varios estudios han avanzado definiendo KM como una variable de segundo orden que incide en otra de primero que a su vez influye en el desempeño. Por ejemplo Alegre, Lapiedra y Sengupta, (2008) asocian KM como influyente en el desempeño innovador y este en el desempeño general de un grupo de empresas biotecnológicas francesas.

Otra muestra de este efecto de segundo orden, es el trabajo de Wang et al., (2009) quienes en su estudio con empresas británicas asocian lo que ellos define la orientación hacia la gestión del conocimiento como una variable de segundo orden que influye en la orientación hacia el mercado y esta a su vez en el desempeño (subjetivo y objetivo) de las empresas.

Otro elemento, mencionado varias veces en el caso de LD, es el papel que juega la cultura organizacional. Al respecto puede incluso abrirse una veta investigativa interesante si lo relacionamos con los hallazgos de Zheng et al., (2009), quienes establecieron una relación mediadora entre la KM, la cultura y la efectividad organizacionales. En su estudio, dichos autores también ligan en términos generales la KM como una variable de segundo orden que afecta el contexto organizacional (entendido como estructura, estrategia y cultura) y este a su vez la efectividad de la empresa. Retomando el caso de LD, vimos como muchas de las respuestas a las preguntas de gestión del conocimiento fueron respondidas en función de elementos que ellos estimaban imbuidos en la cultura organizacional (comunicación amplia, puertas abiertas, dialogo entre distintos niveles jerárquicos, etc.).

Todo lo anterior equivaldría, en nuestro trabajo, a decir que la adopción de prácticas y generación de competencias distintivas, en la gestión del conocimiento explicaría en buena medida las diferencias entre empresas (ya sea en el desempeño innovador, la orientación hacia el mercado, su cultura organizacional u otras variables) y con ello el crecimiento de nuestra empresa gacela versus la de control. Por supuesto que la metodología exploratoria del presente estudio no permite concluir algo como lo señalado, pero nos proporciona pistas que serán interesantes de seguir en futuras investigaciones.

Finalmente es interesante también hacer notar que muchos de los elementos mencionados en KM caben en la categoría de lo que Hutchinson y Quintas (2008) han definido como manejo no formal del conocimiento, según su estudio de casos hecho en empresas pequeñas y medianas. Esto significa que sin estar formalizado ni utilizar nomenclatura del área, muchas de las empresas administran o gestionan su conocimiento.

## **5.2 Estrategia de la empresa**

La estrategia empresarial fue dividida a su vez en cuatro categorías: estrategia genérica, conocimiento del cliente, oferta de productos y servicios así como superioridad en calidad.

La *estrategia genérica* de LD fue definida por el entrevistado como una mezcla de tres pilares: primero entender el negocio de los clientes, segundo tener una empresa que escuche al cliente, le agregue valor a su negocio y genere su confianza-fidelidad y en tercer lugar hacer todo lo anterior con calidad mediante un recurso humano altamente calificado. Por su lado TC define su estrategia como una basada en la diferenciación, que le permita especializarse en un servicio único para sus clientes con lo cual generen su lealtad y para lo cual requieren un recurso humano altamente calificado. Vemos como en ambos casos se acude a definiciones similares donde privan conceptos como relaciones de confianza-lealtad con los clientes, mediante servicios especializados y con recurso humano calificado.

En la literatura consultada este tema de estrategia genérica ha lanzado resultados similares a los descritos para el caso costarricense. Por ejemplo se ha definido la estrategia de este tipo de empresas como una que hace uso de la diferenciación y creación de valores únicos para sus clientes (Kantis y Díaz, 2008; Barringer et al., 2005; O’Gorman, 2001).

Por ende la estrategia genérica de nuestra empresa gacela es similar a la descrita en la literatura especializada, aunque para el caso de estudio no fue diferente a la de la empresa no gacela.

El *conocimiento del cliente*, o más bien la forma mediante la cual la firma se entera de las necesidades de sus clientes, si nos muestra algunas diferencias interesantes entre empresas. En primer lugar LD lo define desde dos perspectivas, una podemos catalogarla como proactiva y otra reactiva. La proactiva se refiere a que LD propone a sus clientes nuevas tecnologías o aplicaciones, las cuales son generadas en muchas ocasiones por su unidad de investigación y desarrollo. El entrevistado explicó como LD efectúa asistencia a eventos internacionales, estudios bibliográficos, búsquedas en Internet, entre otras cosas, que son responsabilidad de los directores de la empresa pero especialmente por la citada unidad de investigación y desarrollo. La segunda categoría, la reactiva, se refiere a manifestaciones de los propios clientes quienes desean desarrollar alguna novedad o mejorar sus procesos. Al compararlo con TC, puede notarse que el entrevistado de esta empresa solamente hizo mención a un esquema reactivo, entendido de forma similar a los términos anteriores de LD.

Ampliando lo anterior, puede mencionarse que en ambos casos existe una unidad de consultoría que es la más cercana al cliente y de quien se espera detecte sus necesidades (reactivo), pero en LD existe además una unidad de desarrollo e investigación que propone a los clientes nuevas propuestas de productos y servicios (proactivo). Incluso LD como se verá más adelante posee mecanismos para buscar el trabajo conjunto de esas dos unidades. Por su lado TC posee una unidad de investigación y desarrollo pero está más enfocada en control de calidad que en generación de nuevas propuestas comerciales.

En el ámbito de la teoría internacional hay varios estudios que respaldan esta variable de “conocer al cliente” como una distintiva de las empresas gacelas (St Jean et al., 2007; Barringer et al., 2005). Por ejemplo St Jean et al., (2007) habla de cercanía con los clientes correlacionado con mayores tasas de éxito en proyectos nuevos que han impulsado el crecimiento empresarial, mientras que Barringer et al., (2005) lo asocian con una mayor relación y confianza entre empresa y cliente. Lo que no se ha visto en la literatura revisada es un acercamiento a esta variable de conocimiento del cliente de forma proactiva, en los términos acá descritos.

Sintetizando, un mayor conocimiento del cliente que en el caso de LD conlleva hacer propuestas proactivas de nuevos productos y servicios así como intentar detectar

necesidades que expresan los mismos clientes, pareciera ser una variable caracterizadora y distintiva de nuestra empresa gacela en estudio.

La *oferta de productos y servicios* es el tercer componente de la estrategia empresarial. Al respecto LD es una empresa que ha mantenido estable su oferta básica de productos-servicios, y más bien el entrevistado habló de una evolución de dicha oferta en lugar de una ampliación. En cuanto ser pioneros LD no se autodefine de esta forma, al menos en sus productos-servicios aunque sí en el nicho al cual se enfocó, incluso en una entrevista brindada al semanario de negocios “El Financiero” (2007) así lo hace ver el entrevistado. Este factor tampoco ha marcado diferencia con el caso de TC, pues esta empresa también mantuvo una oferta estable inicial de productos-servicios, que ha crecido en buena medida como respuesta a la demanda de sus propios clientes. Igualmente TC se autoproclama pionero en un área: la modalidad de servicios.

Al compararse con la literatura internacional, puede apreciarse como los resultados coinciden con el único estudio que se detectó ha tratado este tema de la oferta de productos y servicios dentro de la estrategia empresarial, Fesser y Willard (1990), quienes igualmente hallaron que las empresas gacela de su estudio (en Finlandia) presentaron una oferta estable inicial y no fueron pioneras en sus mercados.

La cuarta y última subcategoría de la variable estrategia, fue definida como la *superioridad en calidad*. Al respecto LD hizo mención a que gestiona la calidad mediante una cultura de apertura al mejoramiento y la crítica continúa (desde un punto de vista conceptual) así como mediante una metodología que conlleva realizar un testeo de cumplimiento de estándares mediante personas destinadas solamente a ello, es decir, estas personas aplican pruebas de calidad al producto en diferentes etapas de su ciclo productivo. Esta visión de calidad es similar a la que impera en TC donde el entrevistado habló de estándares en algunas áreas, listas de chequeo, uniformidad de formatos, testeo de trabajos y cosas por el estilo.

A nivel internacional son pocos los estudios sobre superioridad en calidad y empresas gacelas, e incluso con resultados contradictorios pues mientras Sexton y Seale (1997) asociaron positivamente ambos conceptos, Baringer et al., (2005) no lo hicieron. Otra arista interesante de comentar es que en los dos casos de estudio, tanto LD como

TC, gestionan la calidad siguiendo estándares pero sin certificarse en alguno de los modelos más comunes para este tipo de empresas (ISO, CMM, IEEE, DO1788, UML, etc.). Este mismo comportamiento sucede con la generalidad de empresas TICs en Costa Rica, pues se declaran concientes de la importancia de usar estándares de calidad pero pocos se certifican en su utilización (Monge-González, 2007).

Para concluir con el apartado de estrategia, el cuadro catorce presenta los hallazgos más relevantes y su respectiva comparación con la empresa de control y la literatura consultada.

**Cuadro 14 Estrategia de la empresa gacela y relación con la empresa de control y con literatura internacional**

Hallazgo en la empresa gacela LD	¿Hay diferencia con TC, la empresa control?	¿Se diferencia de la literatura internacional?
Estrategia genérica definida en términos de: relaciones de confianza-lealtad con los clientes, mediante servicios especializados y con recurso humano calificado.	No	No
Detección de necesidades de los clientes desde dos perspectivas: proactiva (propone nuevos servicios y productos) así como reactiva (escucha a sus clientes y reacciona). Hay una unidad destinada a la función proactiva.	Si	No. Aunque el tema de proactividad no se halló en la literatura internacional.
Oferta básica de productos estable, no fueron pioneros en productos o servicios.	No	No
Aplican estándares de gestión de la calidad pero no están certificados en algún modelo.	No	Parcialmente pues la literatura internacional muestra resultados contradictorios.

Fuente: elaboración propia

## **6. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITANTES y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Las empresas de crecimiento acelerado, como uno de los actores económicos más dinámicos de la actualidad (Acs y Muller, 2008), constituye un campo de estudio muy interesante de explorar. El presente trabajo aporta en esa dirección analizando este tipo de organizaciones en un país en vías de desarrollo como Costa Rica y con una combinación de factores inédita como es, los recursos determinantes para su crecimiento acelerado (antecedentes del fundador, capacidad de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento) junto con la estrategia empresarial. Mediante una metodología cualitativa, utilizando para ello dos casos de estudio, se buscó caracterizar y distinguir este fenómeno (el crecimiento acelerado), cuantificado en la cantidad de empleados en la organización.

En este acápite se expone en primera instancia una serie de conclusiones según cada una de las cuatro vertientes analíticas señaladas, posteriormente conclusiones integradoras, implicaciones y cerramos con limitaciones así como futuros temas de investigación.

### **6.1 Conclusiones por área estudiada**

En cuanto a los recursos determinantes para el crecimiento acelerado, específicamente en lo que concierne a las características de los emprendedores fundadores, se encontró que estos fueron socios hombres, menores de 40 años al lanzar la empresa, con educación universitaria, y poseedores de experiencia laboral en el mismo sector de la empresa fundada. Estos socios tenían profesiones complementarias (ingeniería y negocios) y perfiles demográficos similares.

Los hallazgos descritos no marcaron diferencia con la empresa de control ni tampoco con la literatura internacional en la materia. Puede así concluirse que en este acápite la situación de la empresa estudiada es similar a la de otros contextos que han sido analizados en dicha literatura internacional, como por ejemplo países anglosajones, nórdicos europeos, ibéricos, asiáticos, entre otros.



La capacidad de aprendizaje organizacional, medida en los factores sugeridos por Chiva et al., (2007) como son la experimentación, la toma de riesgos, la interacción con el ambiente externo, el diálogo y la toma de decisiones; muestra ciertas características para la empresa gacela y en algunas ocasiones permitió esbozar factores distintivos.

En cuanto a su caracterización, se tiene que la experimentación se fomenta mediante los comités de trabajo, las funciones de la unidad de I+D así como estímulos a la investigación individual. En cuanto a toma de riesgos no hay políticas formales, se maneja por áreas y niveles, de manera informal. No se propicia la interacción con el ambiente externo sino que se ve como algo imbuido en la cultura y el entorno competitivo. El dialogo se fomenta mediante algunos elementos de la cultura organizacional y los mismos comités de trabajo. La toma de decisiones de los empleados se fomenta estableciendo límites pero de manera informal y variable según el área que se trate.

Aunque en términos globales las respuestas de la empresa control fueron similares, la metodología cualitativa del estudio nos permite divisar algunos factores que podrían potencialmente ayudar a explicar las diferencias en el crecimiento de las dos empresas analizadas.

Específicamente nos referimos al tipo de funciones que cumple la unidad de I+D, ciertos elementos de la cultura organizacional, así como el uso de equipos de trabajo. En concreto puede notarse el funcionamiento de la unidad de I+D como generadora y difusora del conocimiento a través de la organización; una cultura organizacional proclive a la generación y adopción de nuevas ideas a través de la organización así como un uso más intenso e interdisciplinario de los comités de trabajo.

No obstante, comparado en este caso con la literatura internacional, también hay otros aspectos en los cuales nuestra empresa gacela no posee factores citados por dicha literatura. Por ejemplo la carencia de políticas formales en temas como toma de riesgos, interacción con el ambiente externo, delimitación para la toma de decisiones de los empleados y fomento al dialogo.

En cuanto a la gestión del conocimiento (Alegre, Lapiedra y Sengupta, 2008), tercer y último componente de los recursos determinantes para el crecimiento acelerado, también hay aspectos que caracterizan y en algunos casos diferencian a la empresa gacela.

En la empresa gacela las prácticas de diseminación del conocimiento son reuniones, repositorios en Internet, boletines internos, así como el trabajo de su unidad de I+D. En cambio las prácticas de almacenamiento del conocimiento son mínimas, se hizo mención solamente al uso de un repositorio virtual. En este aspecto el elemento diferenciador con respecto a la empresa control es el tipo de funciones que realiza la unidad de I+D.

En cuanto a las capacidades relacionadas con la gestión del conocimiento también hay elementos característicos y distintivos. Por ejemplo en las capacidades de integración del conocimiento externo no hay lineamientos de la empresa en tal sentido sino que se espera surja de las interacciones personales de los empleados y de las relaciones comerciales (con clientes, proveedores, aliados, etc.) características del sector competitivo. Por el otro lado, las capacidades de desarrollo del conocimiento interno se fomentan mediante la unidad de I+D, así como programas de capacitación, mentores, financiamiento de estudios de sus empleados, entre otros. Los dos elementos que marcaron diferencias entre las dos empresas estudiadas fueron el tipo de funciones de la unidad de I+D junto con la intensidad de algunas alianzas empresariales.

Como puede apreciarse, pareciera que nuestra empresa gacela aplica elementos de gestión del conocimiento explícitos en lo relativo a diseminación del conocimiento y a las prácticas de desarrollo del conocimiento interno, dejando de lado o asumiendo implícitamente que las capacidades de integración del conocimiento externo broten de sus empleados de alguna forma estimulados por el contexto competitivo. En cuanto a prácticas de almacenamiento del conocimiento, se vislumbran como mínimas.

En el tema de estrategia empresarial, nuestra empresa gacela dejó ver que la estrategia genérica es definida en términos de relaciones de confianza-lealtad con los clientes, mediante servicios especializados y con recurso humano calificado. La detección de necesidades de los clientes es tanto proactiva (proponiendo nuevos

servicios y productos) así como reactiva (escuchando a sus clientes y reaccionando). La oferta de productos y servicios ha sido estable, no siendo pioneros en su campo y ampliándola o evolucionando en función de sus clientes. Finalmente la gestión de la calidad es aplicada mediante estándares, pero si certificarse en algún modelo reconocido.

En este tema de estrategia empresarial, la principal diferencia con la empresa control fue la proactividad en la detección de necesidades de los clientes. Con respecto a la literatura internacional no hay diferencias aunque debe recalcar que en dicha literatura no se halló referencias a la proactividad en la detección de necesidades de los clientes. Asimismo los resultados en lo referente a la gestión de la calidad son contradictorios.

En forma sintética podemos decir que el presente estudio esboza un perfil de lo es una empresa gacela en el sector TIC costarricense. Dicho perfil, en cuanto a los emprendedores fundadores así como la estrategia empresarial, no dista mucho de la empresa de control usada ni de la literatura internacional, que de todas formas no es muy abundante. En cuanto a los recursos determinantes para el crecimiento acelerado, vistos desde el manejo del conocimiento organizacional como parte del enfoque de los recursos y las capacidades (Nonaka, 1994); pareciera que se vislumbran algunos elementos dignos de profundizar en aras de ampliar nuestro conocimiento en la materia.

## **6.2 Conclusiones integradoras**

Acorde a lo señalado en el acápite anterior hay varios factores que merecen ampliarse en esta sección. En primer lugar, los resultados comparables con la literatura internacional (antecedentes de los fundadores y estrategia empresarial) parecieran señalar que el contexto costarricense no es generador de diferencias en este sentido. En otras palabras, un sector intensivo en tecnología, como el de ambas empresas analizadas, parece ser algo muy global en donde los factores competitivos no muestran grandes diferencias con el entorno internacional. Por otro lado, como se mencionó, en cuanto a los recursos determinantes para el crecimiento no se halló literatura

internacional comparable, lo cual será analizado más adelante como una posible línea de interés investigador.

En cuanto a las diferencias con la empresa control, se pudo apreciar que tampoco son abundantes aunque, si podemos rescatar algunas. Es decir, siguiendo a Moreno y Casillas (2008), podemos concluir que existen algunas capacidades distintivas que podrían ayudar a explicar el crecimiento acelerado de una empresa. En nuestro caso concreto: la función de la unidad de I+D, el uso de los comités de trabajo, así como la intensidad de algunas alianzas.

En cuanto a la función que ejerce la unidad de I+D, debe recordarse básicamente que en la empresa gacela esta unidad funge como radar de nuevas oportunidades en el campo tecnológico y es el principal “centro de recepción y propagación” de esas nuevas oportunidades o conocimientos. Según se desprendió de las entrevistas efectuadas, esta unidad juega un rol fundamental en diversos campos del accionar de la empresa gacela. Vimos como asesora al personal de ventas, visita eventos y ferias internacionales en búsqueda de nuevas ideas, participa con el personal técnico en sus proyectos y hace control de calidad selectivo. Es decir, está muy involucrada con todas las demás unidades pero enfocada en su rol de captar “conocimiento-oportunidades” del entorno y propiciar su uso en la empresa. En la empresa control no se apreció lo mismo, si bien existe una unidad de I+D, por las palabras del emprendedor vimos como es una unidad nueva que aún no ejerce completamente las funciones que se supone son su responsabilidad. El emprendedor entrevistado manifestó que la persona a cargo (incluso nótese que es una persona mientras que en la gacela son tres) aún se mantiene con algunos proyectos de su anterior función y que le ha “costado mucho hacer el cambio”.

El siguiente posible factor es el uso de los comités de trabajo, que en la empresa gacela pareció ser más intensivo e interdisciplinario. Como fue mencionado en su momento, en la empresa gacela hay mayor cantidad de comités, donde participan gente de más diversidad de áreas funcionales y su labor es más formalizada y regular. Lo que no puede dejarse de lado al analizar lo anterior, es que en el momento de la entrevista la empresa gacela posee seis veces más la cantidad de empleados que la de control, y la metodología no permite establecer relaciones causales al respecto.

Finalmente la intensidad de algunas alianzas podría ser otro elemento diferenciador, pues desde sus inicios la empresa gacela ha mostrado un manejo muy activo de alianzas con otras empresas. Por ejemplo, según se mencionó, al nacer la empresa gacela lo hizo como una tercerización de funciones de la empresa donde previamente trabajaba el emprendedor entrevistado (una cadena grande de farmacias). Pero además la alianza se ha mantenido y conforme ese cliente original estuvo creciendo probablemente nuestra empresa gacela también lo hizo. Además la empresa gacela físicamente está instalada en un edificio de oficinas que pertenece a uno de sus clientes más importantes (una clínica médica privada). Sumemos a lo anterior que la sucursal que posee en México D.F., la comparte con otra empresa de un área distinta, una asesora “contable-financiera” con representación en varios países. De esta forma podemos ver mediante tres ejemplos concretos, como la empresa gacela estudiada posee una vocación de alianzas con otras empresas que posiblemente coadyuve a explicar la diferencia en el crecimiento con la empresa de control analizada.

Al buscar explicaciones de las diferencias en el crecimiento de las dos empresas, desde la perspectiva teórica seleccionada, hemos propuesto tres elementos como vimos previamente, pero también pueden surgir interrogantes. Es decir qué otros aspectos podrían ayudar a explicar dichas diferencias. Nos parece que elementos como la cultura organizacional, la capacidad de establecer y usar redes de contactos, la búsqueda proactiva de oportunidades de negocio, también serían temas dignos de considerar. Al respecto hablaremos con mayor detalle en la sección de futuras líneas de investigación.

### **6.3 Implicaciones**

El trabajo presentado puede tener implicaciones desde los ámbitos académico, practicante y empresarial. En el académico se hace más claro el potencial del enfoque de los recursos y capacidades, específicamente desde su perspectiva del conocimiento, como un elemento explicativo de las diferencias en el desempeño empresarial. Unido al tema de las empresas gacelas, podemos ver como emerge un campo de estudio con muchas posibilidades. Es decir, aunque las empresas gacelas son un tema relativamente nuevo, hay diversas formas de explicar su existencia, una de esas formas hasta ahora

muy poco tratada es precisamente desde la perspectiva del conocimiento. En este sentido, el trabajo aporta en esa dirección y abre nuevos campos de indagación.

En materia de practicantes, aporta una luz en posibles campos de acción donde trabajar para fomentar emprendimientos de crecimiento acelerado. Por ejemplo en países como España, México o Argentina existen programas de fomento a este tipo de empresas<sup>3</sup> pero revisando sus acciones no pareciera que tuvieran el tema de gestión del conocimiento entre sus agendas de trabajo. En el caso específico costarricense el Instituto Tecnológico posee su Centro de Incubación de Empresas [www.cietec.org](http://www.cietec.org) que busca apoyar nuevos emprendimientos en general. Incluso a nivel multinacional hay iniciativas de fomento a este tipo de empresas (en Latinoamérica se les conoce más como empresas dinámicas). Por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), junto con académicos, practicantes y empresarios ha conformado un cluster de apoyo a este tipo de emprendimientos ([www.iadb.org](http://www.iadb.org)).

En lo concerniente a los empresarios los aportes se dirigen hacia agendas temáticas requeridas por este colectivo para incrementar sus posibilidades de crecimiento. Es decir, incluir acciones dirigidas a incrementar las capacidades de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y sus interrelaciones con la estrategia empresarial podrían ser acciones que los empresarios deban valorar.

### **6.3 Limitaciones del trabajo**

El presente trabajo tiene las limitaciones propias de la metodología seleccionada.

En primera instancia no podemos hacer generalización estadística de los resultados, aunque si podríamos hacer lo que Yin (1994) denomina generalización analítica. Para poder hacer esto se trató de cubrir todos los posibles flancos de error metodológico (se hizo uso de protocolo, informantes clave, expediente, entre otros aspectos). Al respecto una posible limitante podría ser la selección de la empresa gacela estudiada, debido a que el universo de empresas gacelas es difícil de determinar. Esto

---

<sup>3</sup> En España funciona el portal “Empresas gacelas” ([www.empresasgacela.com](http://www.empresasgacela.com)), en México el Programa Nacional de Empresas Gacela ([www.gacelas.org.mx](http://www.gacelas.org.mx)), y en Argentina el Programa de Apoyo a Empresas Dinámicas ([www.dinamica.org.ar](http://www.dinamica.org.ar)).

implicó que al seleccionar la empresa gacela no se pudiera hacer muchas comparaciones con otras gacelas para saber si la seleccionada era un caso “representativo” dentro de lo que podría esperarse de dichas empresas en el contexto en estudio.

Unido a lo anterior, el carácter cualitativo de la investigación permitió vislumbrar algunos conceptos que pueden constituirse en una veta investigativa muy interesante, pero a su vez la metodología no permite efectuar afirmaciones concluyentes de los hallazgos, tanto caracterizadores de la empresa gacela en estudio como distintivos con respecto a la empresa no gacela usada de control.

#### ***6.4 Debates abiertos en el estudio de las empresas gacelas***

Mencionamos en este acápite los debates abiertos en el estudio de las empresas gacelas así como futuros temas de interés investigativo a la luz del trabajo específico hecho en este proyecto.

En primera instancia, debe mencionarse, previo a los debates abiertos en torno a las empresas gacelas en general, que ha surgido recientemente un debate sobre la forma de abordar el crecimiento empresarial en general (especialmente medido ventas), su relación con la competitividad, la rentabilidad y la temporalidad en la vida de las empresas (Steffens et al., 2009; Davidsson, et al., 2008). Asimismo las diferencias que pueden suscitarse en función de las variables, los constructos y la temporalidad que se usen para medir el crecimiento (Shepherd, y Wiklund, 2009) es un tema en boga reciente.

Particularmente en lo que a firmas gacelas respecta y sin dejar de lado lo señalado antes, podemos afirmar haber identificado cuatro grandes líneas de debate según se aprecia en el cuadro quince.

## Cuadro 15 Debates abiertos en torno al estudio de las empresas gacelas

Tema en discusión	Autores y principales revistas donde se localiza
¿Cómo abordar el crecimiento empresarial general (especialmente medido ventas) y su relación con la competitividad, la rentabilidad y la temporalidad en la vida de las empresas?	Surgido recientemente, principalmente en revistas como ET&P y JSBM (Steffens et al., 2009; Davidsson, et al., 2008; Shepherd, y Wiklund, 2009).
Beneficios o impacto de las empresas gacelas Tema pionero que retomó fuerza reciente.	Algunos estudios encargados por organismos estatales en zonas específicas y un paper en SBE (Henrekson, y Johansson,2008; Górriz y Hernández, 2007; Acs y Mueller, 2008
Caracterización o diferenciación de empresas gacelas. Tema que persiste, con mayor diversidad de enfoques y rigor metodológico que los pioneros.	Se nota claramente en revistas como JBV, E&RD, SBE (Yim, 2008; Barringer et al., 2005; Moreno y Casillas, 2007; Bhalla et al.,2009).
Después del acelerado crecimiento ¿qué sigue? ¿Por cuanto tiempo es sostenible el crecimiento acelerado?, ¿tienden las empresas a parecerse una vez alcanzado cierto tamaño?	No asociado a una revista (Yim, 2008; Chan et al., 2006). Es reciente

Fuente: elaboración propia

La primera línea se relaciona con lo mencionado previamente en torno a la preocupación general (no solo enfocada en empresas gacelas) con respecto a los efectos y matices que puede provocar el crecimiento en otras variables de sumo interés del mundo empresarial como son la competitividad, rentabilidad y otras.

En las siguientes dos áreas, como se aprecia, los temas del impacto o beneficios de las empresas gacelas junto con las particularidades que las distinguen o diferencian de sus pares, es un área que sigue en plena ebullición. Lo que puede observarse a través de la evolución de la literatura revisada es un refinamiento en los aspectos metodológicos de las investigaciones (Yim, 2008).

Finalmente una pregunta interesante que propone la última línea de debate abierta, señalada en el cuadro quince, es la interrogante de una vez alcanzado el crecimiento acelerado, ¿qué sigue?, pues difícilmente una empresa gacela lo sea



indefinidamente. En términos de Birch (1995), ¿se convertirá en un elefante?, o ¿será más bien como la empresa idealizada que propugnaba Greiner (1972) en su modelo de fases de ciclo vida? Por supuesto que la historia económica está llena de casos de empresas gacelas que posteriormente quebraron, pero entre las que sobreviven, ¿tenderán a parecerse entre si (Chan et al., 2003) o habrá patrones distintos?

En cuanto a futuras líneas o temas de investigación interesantes que emanen específicamente de este trabajo, debemos empezar diciendo que en consonancia con el argumento de Lado et al., (2006), avanzar o pasar de un enfoque basado en la dotación de ciertos recursos estáticos hacia uno de recursos dinámicos, complejos y relacionados con entornos cambiantes, es una tarea fundamental en la comprensión de las diferencias del desempeño empresariales.

En el caso particular de nuestro estudio, sería muy interesante, por ejemplo, analizar cómo influye el contexto competitivo en la generación de una cultura favorable hacia la capacidad de aprendizaje organizacional o hacia la gestión del conocimiento. Como vimos no hubo muchas diferencias con el contexto internacional e incluso entre las mismas empresas analizadas, lo cual posiblemente sea señal de contextos globalizados, pero sería interesante compararlo con otros contextos competitivos para ahondar al respecto.

En temas más específicos de la materia vista en el trabajo, podría ser interesante valorar el rol de la función de I+D, en la detección de necesidades o nuevas oportunidades comerciales con los clientes, que como se apreció en nuestra empresa gacela fue un fenómeno interesante. En esta misma corriente las diferencias entre las prácticas de diseminación y almacenamiento del conocimiento pueden ser muy importantes de estudiar. Asimismo el aparente contraste entre la forma explícita en que la empresa intenta fomentar las capacidades de desarrollo del conocimiento interno versus el carácter implícito con que se tratan las capacidades de integración del conocimiento externo es otro tema que llama la atención.

En términos más amplios, sería interesante aportar en el enfoque reciente de intentar ligar a la capacidad de aprendizaje organizacional o a la gestión del conocimiento, (como constructos de segundo orden), con variables como el desempeño

innovador (Alegre y Chiva, 2008; Palacios et al., 2009); la orientación hacia el mercado (Wang et al., 2009); ó la cultura y estructura organizacionales (Zheng et al., 2009). Esto buscando por supuesto alguna conexión ulterior que podría ser con el desempeño empresarial general o en nuestro caso con las diferencias en el crecimiento empresarial.

En definitiva, seguir la ruta de la influencia del conocimiento como factor explicativo de las ventajas competitivas y rendimientos superiores organizacionales (Moreno y Casillas, 2007; Newbert, 2007; Nair et al., 2008), es una vía con muchas posibilidades de coadyuvar en la comprensión del fenómeno del crecimiento empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acs, Z.A., y Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economics*, 30:85–100
- Alegre, J. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa. Valencia: publicado por Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.
- Alegre, J., y Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation* 28: 315–326.
- Alegre, J., Lapiedra, R. y Sengupta. K. (2008). Knowledge Management and Innovation Performance in the Context of Global High-Tech Firms. Comunicación presentada en el 34th EIBA annual conference. Tallin (Estonia), Diciembre 2008.
- Amit, R., MacCrimmon, K.R., Zietsma, Ch. y Oesch, J.M. (2000). Does money matter?: wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 16(2): 119–143.
- Akgun, A.E., Keskin, H., Byrne., J.C., y Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation* 27: 501–513.
- Banco Mundial. (2006). Costa Rica, Country economic memorandum: The challenges for sustained growth. Disponible en [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org).
- Barringer, B. R., Jones, F. F. y Neubaum, D. O. (2005). A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and their Founders. *Journal of Business Venturing* 20(5): 663–687.
- Barringer, B. R., y Jones, F. F. (2004). Achieving rapid growth: revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1): 73–86.
- Baum, J. R., Locke, E. A., y Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44: 292-303.
- Bechetti, L., y Trovato, G. (2002). The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance, *Small Business Economics*, 19(3): 291–306.

- Birch, D. L., Haggerty, A. y Parsons, W. (1995), Who's Creating Jobs? Boston, MA.: Cognetics Inc.
- Birley, S., Muzyka, D., Dove, C., y Rossell, G. (1995). Finding the High-Flying Entrepreneurs: A Cautionary Tale. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(4): 105–111.
- Bontis, N., Crossan, M., y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies* 39(4):437-469.
- Brenes, G. (2009). “Desarrollo de Competencias de TICs en las MIPYMES como factor de competitividad. Retos del RRHH para el Sector TIC costarricense”. Ponencia presentada en la “Tercera jornada de diálogo Mypime, marzo 2009” de FUNDES Costa Rica. Disponible en [www.fundes.org](http://www.fundes.org)
- Calantone, R.J., Cavusgil, T., y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31, 515–524.
- CAMTIC (sin fecha). Costa Rica: verde e inteligente. Estrategia Nacional de Tecnologías de Información y Comunicación. Disponible en [www.camtic.org](http://www.camtic.org)
- Capelleras, J. L., y Greene, F. J. (2008). The determinants and growth implications of venture creation speed. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20(4):317-343.
- Chan, Y., Bhargava, N., y Street, C. (2006). Having Arrived: The Homogeneity of High-Growth Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3):426–440.
- Chiva, R., y Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6):680-701.
- Chiva, R., Alegre, J., y Lapidra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28 (3): 224–242.
- Conner, K., Prahalad, C., 1996. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5): 477– 501.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., y Woo, C.Y. (1994). Initial human and financial capital predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9: 371-395
- Correa, A., Acosta, M., González, A. L., y Medina, U. (2003). Size, age, activity sector on the growth of the small and medium firm size. *Small Business Economics*, 21: 289–307
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviours and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5):41-54.
- DeCarolis, D.M. y Deeds, D.L. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10): 953-968.
- Delmar, F., Davidsson, P. y Gartner, W.B. (2003). Arriving at the High-Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 189-216.
- Dibella, A.J., Nevis, E.C., y Gould, J.M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3):361-79.
- Dobbs, M., y Hamilton, R.T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(5): 296-322.
- Dyer, W. G. Jr. y Wilkins, A. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3): 613-619.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

- Eisenhardt, K.M., y Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105–1121.
- Estado de la Nación, (2007). Decimocuarto Informe Estado de la Nación Costa Rica.
- Evans, D. S., (1987). Tests of Alternative Theories of Firm Growth. *Journal of Political Economy*, 95(4), 657–674.
- Fesser, H.R., y Willard, G.E. (1990). Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth high tech forms. *Strategic Management Journal*, 11 (2): 87–98.
- Fischer, E., Reuber, R., Hababou, M., Johnson, W., y Lee, S. (1997). The Role of Socially Constructed Temporal Perspectives in the Emergence of Rapid Growth Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice* 22(2): 13–30.
- Foss, N.J. (1996): Introduction: the emerging competence perspective. En Foss, N.J. y Knudsen, C. (Ed.): *Towards a Competence Theory of the Firm*, pp. 1-12. Routledge, London and New York.
- Friar, J. H. y Meyer, M. H. (2003). Entrepreneurship and start-ups in the Boston region: factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures. *Small Business Economics*, 21: 145–152.
- Fritsch, M., y Mueller, P. (2004). Effects of New Business Formation on Regional Development over Time. *Regional Studies*, 38(8):961–975.
- GEM (2008). Global Entrepreneurship Monitor Executive report. [www.gem.org](http://www.gem.org).
- Gibbert, M., Ruigrok, W., y Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29: 1465–1474.
- Gibrat, R., (1931). *Les Inégalités Économiques*, Paris: Dunod.
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P., y Audretsch, D.V. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6): 926-950.
- Górriz, C., y Hernández A. (2007). Empresas gacela y empresas tortuga en Aragón. Fundación Economía Aragonesa. Documento de trabajo 37/2007. Disponible en: [www.fundear.es](http://www.fundear.es)
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantages: implications for strategy formulation. *California Management Review*, spring, pp.114-135.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17:109-122.
- Gundry, L. K., y Welsch, H.P. (2001). The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5): 453–470
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Henrekson, M., y Johansson, D. (2008). Gazelles as Job Creators – A Survey and Interpretation of the Evidence. IFN Working Paper No. 733, 2008. Research Institute of Industrial Economics Stockholm, Sweden. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1092938>
- Hidalgo, A.L. (2007). Los modelos histórico-estructurales del desarrollo costarricense. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 81, Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cr/2007/alhc.htm>
- Hurley, R.F. y Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3): 42-54.
- Hutchinson, V., y Quintas, P. (2008). Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know? *International Small Business Journal* 26(2): 131–154.

- Jerez- Gómez, P., Céspedes - Lorente, J. y Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3):279-99.
- Kaikkonen, V. (2006). Exploring the dilemmas of small business growth - The case of rural food-processing micro firms. *Journal of Enterprising Culture*, 14(2): 87-104.
- Kane, G.C. y Alavi, M. (2007). Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes. *Organization Science*, 18(5): 796-812.
- Kantis, H. y Díaz, S. (2008). Estudio de Buenas Prácticas: Innovación y Emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales. Santiago: Endeavor Chile.
- Kok, R., Hillebrand, B., y Biemans, W. (2003). What Makes Product Development Market Oriented? Towards a Conceptual Framework. *International Journal of Innovation Management*, 7(2):137-163.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6): 707–719.
- Kumar, R. y Nti, K.O. (1998). Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model. *Organization Science*, 9(3):356-367.
- Lado, A., Boyd, N., Wright, P., y Kroll, M. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(1): 115–131.
- Lane, P. J., Salk, J.E., y Lyles, M. (2001). Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12):1139-1161.
- Lechner, C., Dowling, M. y Welpel, I. (2006). Firm networks and firm development: The role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*, 21(4): 514-540.
- Littunen, H., y Tohmo, T. (2003). The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. *Small Business Economics* 21: 187–200.
- Low, M. B., y MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2): 139–161.
- MIDEPLAN Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica. (2007). Plan Nacional de Desarrollo “Jorge Manuel Dengo Obregón”. Período 2006-2010. Disponible en [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr).
- Monge-Gonzalez, R., y Hewitt, J. (2007). Mapeo del Sector de las TICs de Costa Rica Resumen disponible en: [www.clubdeinvestigacion.com](http://www.clubdeinvestigacion.com).
- Monge-Gonzalez, R., y Hewitt, J. (2008). Innovación, competitividad y crecimiento: desempeño de Costa Rica y de su sector de las TICs. Cartago, Costa Rica: Ediciones El Castillo.
- Moreno, A.M. y Casillas, J.C. (2007). High-growth SMES versus non-high-growth SMES: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19:69–88.
- Moreno, A.M., y Casillas, J.C. (2008). Entrepreneurial orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3): 507-528.
- Nair, A., Trendowski, J.; y Judge, W. (2008). The Theory of the Growth of the Firm. *Academy of Management Review*, 33(4): 1026-1028.
- Nelson, R., y Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28: 121–146.

- Nicholls-Nixon, C.L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur's impossible dream? *Academy of Management Executive*, 19(1):77-89.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1):14-37.
- O'Connor, G.C. (2008). Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25:313–330.
- O'Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(2): 60-75.
- Observatorio Costarricense de las Mipymes (2008). *Hacia el estado de las mipymes: primer diagnóstico nacional de mipymes*. San José: UNED.
- OCDE, (2002). *High-growth SMEs and Employment*. OCDE: Paris Disponible en [www.ocde.org](http://www.ocde.org)
- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., y Riding, A. L. (2000). Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, 38: 42-58.
- Palacios, D., Gil, I., y Garrigos, F. (2009). The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics* 32:291–301.
- Porter, M. E., y Ketelhohn, N. W. (2002). *Building a Cluster: Electronics and Information Technology in Costa Rica*. Harvard Business School Cases, 1-22.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Prieto, I., y Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain. *Management Learning* 37(4): 499–522.
- Robinson, K.C. (1999). An examination of the influence of industry structure on eight alternative measures of new venture performance for high potential independent new ventures. *Journal of Business Venturing*, 14(2): 165–187.
- Sabherwal, R., y Becerra-Fernandez, I. (2003). An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels. *Decision Sciences*, 34(2): 225-271.
- Sapienza, H., y Grimm, C., (1997). Founder characteristics, start-up process and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (1): 5–24
- Sexton, D.L. y Seale, F.I. (1997). *Leading Practices of Fast Growth Entrepreneurs – Pathway for High Performance*. Kansas City, Missouri: National Center for Entrepreneurship Research.
- Sharma, D. (2005). The association between ISO 9000 certification and financial performance. *International Journal of Accounting*, 40(2): 151-172.
- Siegel, R., Siegel, E., y MacMillan, I.C. (1993). Characteristics distinguishing high growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(2):169–180.
- Sims, M.A., y O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation*, 26 (8): 943–954.
- Steffens, P., Davidsson, P., y Fitzsimmons, J. (2009). Performance configurations over time: Implications for Growth- and Profit-Oriented Strategies. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1):125-148.
- St-Jean, E. , Julien, P.A. y Audet, J. (2008). Factors associated with growth changes in gazelles . *Journal of Enterprising Culture*. 16(2): 161–188.

- Stuart, R., y Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3):151-162.
- Tan, W.C.M. y Tay, R.S.T. (1995). Factors contributing to the growth of SMEs: The Singapore case. *Journal of Enterprising Culture*, 3(2): 197-210.
- Teece, D.J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509–533.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5):996-1004.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Organizational Learning Capability, Organizational Commitment, and Organizational Effectiveness: an empirical study of Thai accounting firms. *Journal of International Business Strategy*, 8(3):1-12.
- Walter, A., Auer, M., y Ritter, M. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21: 541– 567.
- Wang, C. L., Hult, G. T., Ketchen Jr., David, J. y Ahmed, P. K. (2009). Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2): 99- 122
- Watson, W., Stewart, W.H.J. y BarNir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 145-164.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Wiklund, J. Patzelt, Holger., y Shepherd, D. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4): 351-374.
- World Economic Forum (2008). The Global Competitiveness Report 2008-2009. Disponible en [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- Yin, R.K. (1994). Case study research: design and methods. Second edition. London: SAGE Publications.
- Yim, H. (2008). Quality shock vs. market shock: Lessons from recently established rapidly growing U.S. startups. *Journal of Business Venturing*, 23: 141–164.
- Zahra, S. y Hayton, J. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23(2):195-220.
- Zheng, W., Yang, B., y McLean, G.N. (2009). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research* (2009), doi:10.1016/j.jbusres.2009.06.005.
- Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3):339-351.

## **ANEXO 1 Protocolo de recolección de información**

### **Sinopsis del proyecto**

Esta investigación tiene como objetivo responder a la pregunta: ¿Cuáles son las características de las empresas gacelas en un país en vías de desarrollo?, desde cuatro perspectivas: antecedentes del emprendedor fundador, estrategia empresarial, capacidad de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

Las empresas gacelas han sido definidas de muchas formas por la literatura, para efectos del presente estudio se asume la siguiente definición: mínimo tres años de haber sido fundada, con un crecimiento de 20% promedio anual de empleados durante tres años consecutivos, que haya tenido mínimo 27 empleados al año inicial del crecimiento acelerado en estudio, que el emprendedor fundador sea propietario de la mayoría de la empresa y esté involucrado en la gestión, así como que la empresa se ubique en el sector de TICs costarricense.

La metodología seleccionada es de caso de estudio, para lo cual se entrevistará dos emprendedores fundadores de empresas. Uno dentro del perfil señalado en el párrafo anterior y otro fuera del perfil para usar como especie de control. La ubicación temporal del estudio es en el segundo semestre de 2009.

### **Procedimiento de campo**

La selección de los emprendedores a entrevistar, según los parámetros establecidos, se realizará mediante consulta con informantes claves así como el conocimiento propio del investigador responsable. Para esto se puede acudir a fuentes secundarias (publicaciones de prensa, páginas en Internet, etc.).



Una vez definidas las empresas a estudiar se debe seguir el siguiente procedimiento:

- a. Conseguir la venia para su participación en el estudio y coordinar la visita a la empresa para entrevistar al emprendedor fundador.
  
- b. Solicitar al emprendedor por entrevistar o al contacto en la empresa, la posibilidad de entrevistar a algún empleado para realizarle las cuatro preguntas (4.1, 4.3, 4.4, 5.1, 5.4) en las cuales se definió que sería deseable triangular con algún empleado.
  
- c. Recabar información de la empresa mediante fuentes secundarias y por referencias. Esta información debe permitir contextualizar a la empresa (productos, servicios, mercado y otras características fundamentales).
  
- d. Asistir a la entrevista con el investigador invitado y grabar la conversación con el entrevistado.

### **Preguntas a formular**

El formato de la entrevista junto con algunos detalles relevantes a considerar en cada caso se presenta seguidamente.

## **Estudio exploratorio de empresas gacelas en países en desarrollo**

### **Guía de entrevista**

#### **1. Presentación**

- Efectuar presentación personal informando sobre objetivos del estudio, alcance, interés personal del investigador y referencia que motivó a estudiar el caso de la empresa (tener prudencia con empresa no gacela).
- Consultar si tendría inconveniente en que el nombre de la empresa se haga público. Si lo duda, ofrecerle que tome la decisión al final, cuando haya conocido el tipo de información solicitada.

#### **2. Datos básicos de la empresa**

Verificar los criterios de calificación de la empresa como gacelas.

- Años de haber sido formada (mínimo 3).
- Tasa de crecimiento de empleados para el período de acelerado crecimiento (20% anual).
- Número de empleados al momento de iniciar el crecimiento acelerado (mínimo 27).
- Que el emprendedor fundador sea propietario mayoritario y esté involucrado en la gestión.
- Actividad principal de la empresa: servicios y productos ofrecidos (sector TICs).

#### **3. Preguntas sobre el emprendedor**

- Sexo del emprendedor.
- Por favor indíqueme su edad al fundar la empresa
- Señale por favor cuál era su nivel de educación al formar la empresa.
- ¿Podría comentarme por favor su experiencia laboral previa a la creación de su propia empresa?
- En cuanto a sus socios: ¿podría indicarme por favor: edad actual aproximada, sexo, educación y experiencia laboral previa a la empresa de sus socios? Tanto para socios originales como para los incorporados posteriormente.
  - Nota para entrevistador: asegurarse de diferenciar entre socios originales que fueron co-fundadores y otros.

#### **4. Preguntas sobre capacidad de aprendizaje organizacional**

- ¿Cómo estimula su empresa las nuevas ideas por parte de los empleados? ¿Cuándo fue la última vez que una idea de un empleado fue implementada en la empresa? Nota para entrevistador: triangular con algún empleado.
- ¿Cuál es la política de la empresa con respecto a los errores de los empleados que intentan innovar?
- ¿Cómo se estimula al empleado para que interactúe con su entorno? ¿Existe algún procedimiento o sistema que coadyuven en dicha función? Nota para el entrevistador: triangular con algún empleado.
- ¿Cómo se fomenta el diálogo en la empresa? ¿Cuál es la relación entre los distintos niveles jerárquicos? ¿Hay equipos de trabajo? ¿Cuántos actualmente? Nota para el entrevistador: triangular con algún empleado.
- ¿Cómo se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones?

#### **5. Preguntas sobre gestión del conocimiento**

- ¿Cómo estimula su empresa a los empleados para que compartan el conocimiento que poseen o desarrollan dentro de la empresa? ¿Existen sistemas formales o políticas al respecto? Nota para el entrevistador: triangular con algún empleado.
- ¿Con cuáles sistemas o de qué forma mantiene la información importante, con respecto a investigación y desarrollo, su empresa?
- ¿Cómo hace su empresa para adquirir conocimiento relevante de su contexto?, por ejemplo de aliados estratégicos, proveedores, asociaciones empresariales, universidades, entre otros.
- ¿Cómo procura la empresa que sus empleados desarrollen conocimiento útil en los campos de investigación y desarrollo o el gerencial? Nota para el entrevistador: triangular con algún empleado.

#### **6. Preguntas sobre estrategia empresarial**

- ¿Cómo definiría usted la estrategia competitiva principal de su empresa? Nota: triangular información con informantes clave externos.
- ¿Cómo se entera su empresa de las necesidades de sus clientes y los cambios que surjan en ellas? ¿Existen algún sistema o procedimiento para este fin? Nota: triangular con informantes clave externos.
- ¿Diría usted que la oferta inicial (al momento de nacer) de productos y servicios de su empresa fue estable? ¿Cómo fue ese comportamiento, cuanto tiempo tardó en introducir nuevos productos o servicios? ¿Por qué razón lo hizo? ¿Fue su empresa pionera en el mercado con sus productos/servicios? Nota: triangular con informantes clave externos.

- ¿Cómo gestiona la calidad su empresa? ¿Practican algún modelo de calidad? ¿Están acreditados o solamente se guían por un modelo pero sin acreditarse? Nota: triangular con informantes clave externos.

## **7. Cierre de entrevista**

- Agradecer la información proporcionada.
- Retomar lo de la posibilidad de señalar el nombre de la empresa en el documento.
- Lograr su compromiso de que revisará la información una vez procesada.
- Recolectar información secundaria disponible.

## **PREGUNTAS REDACTADAS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

- ¿De qué forma estimula la empresa las nuevas ideas por parte del personal?
- ¿Cómo se estimula al personal de la empresa para que interactúe con su entorno?  
¿Existe algún procedimiento o sistema que coadyuven en dicha función?
- ¿Cómo se fomenta el diálogo en la empresa? ¿Cuál es la relación entre los distintos niveles jerárquicos? ¿Pertenece usted a algún equipo de trabajo o comisión actualmente?
- ¿Cómo se estimula en la empresa al personal para que comparta el conocimiento que poseen o desarrollan dentro de la empresa?
- ¿Cómo procura la empresa que su personal desarrolle conocimiento útil en los campos de investigación y desarrollo o el gerencial?