

# LA INCIDENCIA DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y EL PROPIETARIO-DIRIGENTE EN EL FUERTE CRECIMIENTO DE LA PYME MANUFACTURERA EN SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO\*

*Rubén Molina Sánchez\*\**

---

\* Artículo basado en la investigación de tesis para obtener el grado de doctor en Administración, en el programa de Doctorado Interinstitucional en Administración (DIA), entre el 2004 y el 2007, con sede en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). El artículo se recibió el 01-08-2008 y se aprobó el 16-06-2009.

\*\* Doctor en Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, 2009; Máster en Desarrollo Organizacional, Universidad de Guanajuato, México, 2007; Licenciado en Psicología, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 1982. Profesor titular, Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de la SEP, San Luis Potosí, México. Director y consultor de Humana, Desarrollo Empresarial, S. A. de C. V. Pertenece al grupo de investigación CUMEX, Pyme de Fuerte Crecimiento. Correo electrónico: humanaruben@gmail.com.

La incidencia de las competencias esenciales y el propietario-dirigente en el fuerte crecimiento de la pyme manufacturera en San Luis Potosí, México

**RESUMEN**

El presente artículo se orienta a analizar un grupo de pymes manufactureras en San Luis Potosí, México, para explicar las características que determinan su alto crecimiento. Para ello se adaptó a este contexto un modelo de investigación patrocinado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), privilegiando el método cualitativo, la teoría fundamentada y el uso de *software* para analizar la información dada por los entrevistados. Se identificaron las categorías de percepción sobre la innovación, el control de la información, las competencias esenciales y la dinámica del propietario-dirigente, las cuales contienen propiedades y dimensiones explicativas del crecimiento de las pymes estudiadas y, además, son compatibles con la teoría del crecimiento de la empresa y la reciente teoría basada en los recursos y capacidades de la firma.

**Palabras clave:**

competencias esenciales, control de información, capital social, tecnología e innovación.

The Incidence of Essential Competences and the Owner-Director on Strong Growth of a Manufacturing SMEs in San Luis Potosí, Mexico

**ABSTRACT**

This article is intended to analyse a group of manufacturing SMEs in San Luis Potosí, Mexico, in order to explain the characteristics which bring about their high level of growth. The research model sponsored by OECD context was therefore adapted to the local context, including the specific use of qualitative methods, well-founded theory and the use of software to analyse information given by interviewees. Categories of perception of innovation, control of information, essential competences and dynamics of the owner-director structure —which contain properties and dimensions that explain the growth of the SMEs studied and are compatible with the theory of business growth and recent resources-and-capabilities theory— were identified.

**Keywords:**

Essential competencies, control of information, capital, technology and innovation.

A incidência das concorrências essenciais e o proprietário-dirigente no crescimento forte da pequena e média empresa manufatureira em San Luis Potosí, México

**RESUMO**

O presente artigo orienta-se para analisar um grupo de pequenas e médias empresas manufatureiras em San Luis Potosí, México, para explicar as características que determinam seu alto crescimento. Para isto adaptou-se neste contexto um modelo de pesquisa patrocinado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), que privilegia o método qualitativo, a teoria fundamentada e a utilização de *software* para analisar a informação dada pelos entrevistados. Identificaram-se as categorias de percepção sobre a inovação (controle da informação, concorrências essenciais e a dinâmica do proprietário-dirigente), os quais contem propriedades e dimensões explicativas do crescimento das empresas estudadas, e além disso, são compatíveis com a teoria do crescimento da empresa e a recente teoria baseada nos recursos e capacidades da firma.

**Palavras chave:**

concorrências essenciais, controle da informação, capital social, tecnologia e inovação.

## Introducción

Como antecedente de esta investigación, tenemos que en estudios cuantitativos internacionales se destaca la importancia de detectar los factores y características del crecimiento de la pyme manufacturera, en especial por parte del Instituto de Investigaciones sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (IIP-ME), de la Universidad de Quebec á Trois Rivières, en Canadá, con el concurso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En el estudio internacional sobre el fuerte crecimiento de la pyme, entre 1998 y 2001 en los países miembros, como Italia, España, Suecia, Alemania, Francia, Países Bajos y Quebec, se generaron modelos de éxito y pautas de desarrollo competitivo de las pymes en esas regiones.

En la presente investigación interesa responder la pregunta ¿cuáles son las características del fuerte crecimiento de la pyme manufacturera desde la perspectiva de las competencias esenciales y la dinámica del propietario-dirigente al conducir a su empresa en San Luis Potosí?

Lo novedoso que se desplegará en el presente reporte parcial de investigación<sup>1</sup> es vincular las visiones endógenas y exógenas que explican el fuerte crecimiento de la pyme, bajo el hilo conductor de las competencias esenciales de la empresa (Hamel y Prahalad, 1995), aunado al uso eficiente por parte del propietario-dirigente del control de la infor-

mación y de la red de su capital social, la tipología del propietario-dirigente, el desarrollo de la tecnología e innovación y el uso de las tecnologías de la información, como las principales características que posibilitan el fuerte crecimiento de la pyme (Julien, 2000, 2003 y 2006a).

## 1. Fundamentos teóricos del crecimiento de las empresas

La teoría del crecimiento primero se desarrolló como una teoría de crecimiento interno, el crecimiento detrás de fusiones y adquisiciones (Penrose, 1952). Muchas empresas no crecen, y esto se da por varias razones: dirección no emprendedora, administración ineficiente, insuficiente capital, aptitud mínima, falta de adaptación a cambios circunstanciales y costosos errores.

Penrose (1952) cree que una de las características más importantes de las economías de crecimiento es que dependen de un conjunto específico de recursos productivos que la firma posee y de la posibilidad de aprovechar las oportunidades proporcionadas por esos recursos, que tal vez no tenga relación directa con el tamaño de las empresas, sino con el talento de sus directivos.

Penrose (1952) se pregunta: ¿qué principios gobiernan su crecimiento y qué tan rápido y qué tan largo puede crecer?, además, ¿qué determina el tipo de empresa que lleva ventaja? Se responde diciendo “el árbol no crecerá sin ciertas condiciones identificables con correcta y certeza ambiental y bajo ciertas condiciones en forma satisfactoria, pero uno nunca puede certificar por adelantado la desaparición del

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

árbol, o si sobrevivirá a las posibles vicisitudes o como ello afectará su crecimiento” (Penrose, 1959, p. 221). También agrega: “el crecimiento es gobernado por una creatividad y dinámica interacción entre los recursos productivos de la empresa y las oportunidades de mercado, la falta de recursos limita la expansión” (Penrose, 1959, p. 221).

Por las aportaciones de Penrose (1959), su libro *The Theory of the Growth of the Firm* es considerado por muchos académicos en el campo de la estrategia como el trabajo fundador de la moderna teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades (*resource-based view*), la cual revisaremos más adelante en detalle. Aunque Penrose nunca proporcionó una prescripción de estrategias para los propietarios-dirigentes en la creación de rentabilidad, ella trató solamente en forma rigurosa de describir los procesos a través de los cuales la empresa crece.

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

El talento empresarial es el nuevo elemento de la ecuación que empieza a ser introducido de manera sistemática en la teoría económica, y sus decisiones y acciones

constituyen la diferencia entre las empresas que permanecen, las que crecen y las que se estancan o mueren (Suárez-Núñez, 2002).

De lo anterior, la presente investigación toma los conceptos de los cuales ya hicimos referencia sobre la dinámica del propietario-dirigente en el crecimiento de la empresa. Además, la teoría basada en los recursos y capacidades de la empresa (RBV) criticó el determinismo de la perspectiva de producto-mercado de Porter (1982), que señaló la habilidad de la empresa para influir en el mercado, mediante el desarrollo de nuevos productos e innovaciones (Barney, 1986). La teoría cambió la atención que se tenía en estudiar las acciones e intenciones del competidor, para hacer hincapié en la formación y difusión del conocimiento organizacional, como preocupación teórica central.

Schumpeter (1934) cree en la posibilidad de las empresas para alterar la estructura del sector mediante el proceso de “destrucción creativa”, esto es, para Schumpeter la empresa debe aprovechar sus oportunidades competitivas mediante la innovación radical. También considera la innovación incremental —producida como consecuencia del aprendizaje organizacional— como una fórmula válida para competir, todo ello en un ambiente de incertidumbre y racionalidad limitada.

Conner y Prahalad (1996), Rumelt (1991), Wernerfelt (1984) y Barney (1986) postularon que, la teoría de los recursos define la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado. Wernerfelt

(1984) fue el primero en publicar un artículo que ponderaba los recursos basados en la empresa, desde una perspectiva teórica, para recomendar la utilidad de analizar el recurso de las empresas en lugar del lado del producto. El uso de estas herramientas resalta las nuevas opciones estratégicas que entonces naturalmente surgen de la perspectiva de los recursos de la empresa.

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

La propuesta de Barney (1991) es que los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas, que los recursos marcan una diferencia de desempeño y que las diferencias son estables en el tiempo. Barney, Wright y Ketchen argumentaron en su concepción teórica que:

... dentro de los recursos se incluyen las habilidades de la administración de la empresa, procesos y rutinas organizacionales y el control del conocimiento y la información, esos recursos y capacidades pueden ser considerados como ligados a la emisión de tangibles e intangibles en la empresa. (2001, p. 625)

Uno de los postulados fundamentales de esta teoría (RVB) es que los resultados de la empresa, reflejados en su crecimiento, dependen del desarrollo del potencial de sus recursos y capacidades para generar rentabilidad. En consonancia con ello, una constante en el

ánimo de los autores ha sido identificar los requisitos que deben cumplir dichos recursos y capacidades para sustentar ventajas competitivas y, en consecuencia, obtener rentas y generar crecimiento de la empresa, es el caso de Wernerfelt (1984), Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Peteraf (1993).

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

## 2. Dinámica del propietario-dirigente y su capital social

Pierre Bourdieu fue uno de los primeros teóricos en hablar del capital social, el cual definía como:

... el conjunto de recursos que están ligados a la posesión de una red sostenible de relaciones más o menos institucionalizadas, de intercomunicaciones; en otras palabras, que estén ligadas a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no están dotados con propiedades comunes, pero están unidos por vínculos permanentes y útiles. (1980, p. 2)

Julien (2006a) establece que el capital social se encuentra también en la intersección entre

el comportamiento de las empresas y el de la sociedad en general. Favorece el acceso a diferentes recursos materiales e inmateriales, que comprenden la información, los valores (institucionales y simbólicos) y las convicciones actuales o potenciales. Permite al empresario movilizar diversos recursos, para tener éxito con su proyecto.

El capital social es intrínseco a las redes de reconocimiento mutuo, puestas a disposición de los empresarios (Burt, 1982, citado por Julien, 2006a). Estas redes de reconocimiento social pueden ser limitadas, como lo hemos dicho, pero pueden ser también particularmente estimulantes. De esta manera, el medio puede ser incluyente o excluyente.

El capital social puede ser un inventario de relaciones diferentes para cada individuo. Puede suscitar el entusiasmo ante la acción por hacer y reflejar rápidamente el éxito anticipado que permite dinamizar la cultura emprendedora. Es un lubricante que acelera las interrelaciones, con base en la confianza, la probidad y las reglas que ayudan a ese grupo a multiplicar los cambios para bloquear o, al contrario, favorecer el cambio (Julien, 2006a).

Como todo capital invertido, el capital social demanda un retorno sobre las inversiones, una suerte de interés social. El empresario y la empresa, que se benefician del aporte no mercantil del medio, deben devolver, de manera responsable, una parte al territorio, es decir, establecer relaciones de reciprocidad entre el medio y ellos. En otras palabras, el empresario debe reembolsar hasta cierto punto y, gradualmente, los recursos obtenidos

por fuera del sistema mercantil o a bajo costo, como lo hacen con el capital financiero.

Así, el capital social es crucial para el éxito de los futuros empresarios; abre las puertas, disminuye los costos de información y de recursos y ofrece diversas formas de seguro. Es una reserva de saberes, tanto para ofrecer oportunidades de crear empresas como para producir de manera colectiva. Es un operador colectivo, y el lugar de la invención colectiva de la circulación de las ideas y de los intercambios de todo tipo. Es el elemento base del tejido industrial local viviente, mediante la intercomunicación activa y la transformación de los interlocutores.

El empresario, la organización y el medio emprendedor sólo pueden hacer frente a la competencia internacional con los diversos tipos de proximidad, con la flexibilidad operacional y estratégica y con el aprendizaje colectivo, para suministrar sistemáticamente variedad de recursos de información, lo que permite, justamente, diferenciarse por la innovación continua (Julien, 2006a).

Uno de los roles más importantes del medio emprendedor y para el crecimiento de la empresa es el suministro de capital social, el cual se añade a otros recursos, como el capital financiero, con el fin de mantener la multiplicación y el dinamismo particularmente fuerte de algunas empresas.

Varios investigadores consideran el capital social como la base de la cultura emprendedora, pero el capital social se asimila más a los recursos específicos, antes que al ambiente general. No obstante, excepto los recursos

humanos en sí, el capital social suministra al empresario el apoyo moral que necesita, ofreciéndole modelos (representaciones) que le permiten hacer frente a las dificultades durante la consolidación de la empresa, así como vínculos, relaciones e interacciones que tiene con el tejido industrial que lo sustentan (Julien, 2006a).

De este modo, el capital social es crucial para el éxito de los futuros empresarios, pues abre las puertas, disminuye los costos de información y de recursos y ofrece diversas formas de seguro. Además, es una reserva de saberes, tanto para ofrecer oportunidades de crear empresas como para producir de manera competitiva; es un operador colectivo, y el lugar de la invención colectiva de la circulación de las ideas y de los intercambios de todo tipo, y es el elemento base del tejido industrial local viviente, mediante la intercomunicación activa y la transformación de los interlocutores.

Como lo explica Julien al comunicar la postura de Habermas: “Mientras más capital social haya en un medio, secundado por una cultura emprendedora que haga el vínculo entre este último y las necesidades, más este medio será dinámico, antes que portador de conformismo” (2006a, pp. 182-183).

### 3. Dinámica del propietario-dirigente y su tipología

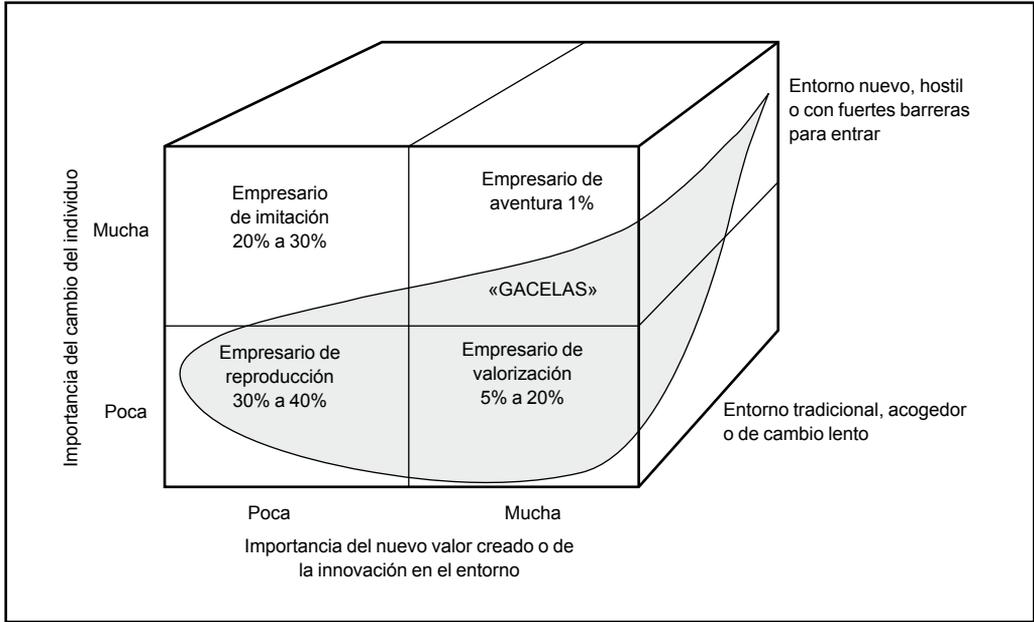
Si los últimos estudios en la configuración de la pyme de fuerte crecimiento contemplan al propietario-dirigente, también es importante tener en cuenta un perfil, una tipología o unas características que encontraremos en

ellos; esto si partimos de la premisa de que los empresarios no sólo crean un nuevo valor relativamente importante, sino que también cambian ellos mismos por esta creación, ya que interiorizan y se dejan transformar por ella, lo que se le ha llamado la flexibilidad o el aprendizaje con y por la acción, es decir, la *coacción* o la acción que transforma al mismo tiempo al actor, que hace evolucionar su propia personalidad (Giddens, 1984). En el Gráfico 1 podemos distinguir los tipos de empresarios que encontraremos en las pymes y en especial la tipología para las de fuerte crecimiento.

En el cuadrante suroeste del Gráfico 1 se observa el *empresario de reproducción*, aquel que cambia poco y que crea todavía menos valor. Se conforma con reproducir apenas lo que ha visto en otro lado o lo que hacía en la empresa donde trabajaba antes; todo esto, asumiendo algunas nuevas responsabilidades. Su gestión es tradicional y sus empleados son frecuentemente menos numerosos. Sus responsabilidades y la evolución del entorno pueden forzarlo a cambiar, pero esta evolución es apenas reactiva.

En el cuadrante noroeste se encuentra el *empresario de imitación*, que no crea un nuevo valor, pero que es frecuentemente influenciado por esta creación. Aun cuando su trabajo se inscribe en la continuación de lo que hacía antes, existe un cambio psicológico del todo, el día que dominó su miedo por lo desconocido, para tomar la responsabilidad de su destino y lanzar su propia empresa, lo lleva a tejer redes, a hacer evolucionar su saber y su estrategia y, así, a mejorar poco a poco el valor de lo que ofrecía.

Gráfico 1  
Cuatro tipos de empresarios



Fuente: Bruyat y Julien (2001) y adaptación de la propuesta de Julien y Marchesnay (1997).

Gradualmente, puede pasar al cuadrante su-  
reste, el de la *valorización* desarrollando ru-  
tinas de gestión y asegurando la fidelidad de  
sus clientes; pero, sobre todo, procediendo  
a cambios cada vez más importantes en la  
presentación de los servicios que ella ofrecía,  
adoptando una estrategia más activa.

El último cuadrante, noroeste, representa los  
casos más escasos, aun si son los más fre-  
cuentemente citados. Son los *empresarios de  
aventura*, que fundan su empresa sobre una  
innovación importante, pero con frecuencia  
muy riesgosa. Así, el valor que crea puede  
hacerse crucial, hasta el punto mismo de ge-  
nerar un nuevo sector industrial; esto es lo  
que podría hacer el manejo del hidrógeno y

de sus costos para la industria del transporte  
o incluso las nanotecnologías, para nuevos  
tipos de material. No se encuentra más que  
cinco o seis de estos empresarios aventure-  
ros, por decenio, en un país, aunque pueden  
multiplicarse artificialmente debido a un *bo-  
om* industrial. La OCDE (2003) considera  
que son pocos los empresarios aventureros.

Los *empresarios de valorización* son un po-  
co más frecuentes; pueden estar en el orden  
del 5% al 20%, según las regiones. Muchos  
constituyen las pymes con crecimiento fuer-  
te, las *gacelas* que, con frecuencia, dinami-  
zan la región. Los empresarios de imitación  
pueden representar hasta el 30%, en las re-  
giones dinámicas.

Finalmente, los empresarios de reproducción representan menos del 50% y no hacen más que reproducir lo que se hace en otros lados, sin mucha imaginación, contentándose con seguir, frecuentemente con retrasos, el cambio que sus competidores imponen. Tal tipología expuesta se retoma en la aproximación que haremos en el campo de la investigación para constatar en nuestra región la tipología del propietario-dirigente en otro contexto.

#### **4. Competencias esenciales en el crecimiento de las pymes**

En la propuesta de Prahalad y Hamel (1990), los autores pasan del *core product* a la *competencia esencial*. Ellos estudiaron el comportamiento estratégico de empresas japonesas y de occidente para determinar qué caracterizó el éxito a largo plazo de esas compañías y encontraron lo que denominaron las *core competencias*. Por su traducción, se refiere a competencias esenciales, definidas como:

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

Además, agregan que las competencias esenciales son la comunicación, la participación y un profundo compromiso para trabajar a través de los límites de la organización. Las competencias esenciales no disminuyen con

el uso, aun cuando el conocimiento sí se debilita por no usarse; por lo tanto, las competencias son el pegamento que une la existencia del negocio.

Julien (2006a) considera, como resultado de sus investigaciones empíricas, que en la nueva economía del conocimiento, la competitividad es cada vez más dependiente de los saberes, del saber-hacer y de las capacidades inmateriales de cada organización. Estas capacidades permiten variar los procesos en cuanto a los bienes (sobre todo, los servicios asociados) casi hasta el infinito y se explican frecuentemente por la innovación sutil o difusa, incluidos diferentes elementos sobre una parte o toda la cadena de valor de este, que comprende la puesta en el mercado de los diferentes productos, bienes y servicios.

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

#### **5. Método de la investigación**

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

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

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

Cada entrevista fue grabada y transcrita de manera textual en un procesador de textos con cerca de 48 horas de conversaciones tanto en las entrevistas, la visita a la planta y la aplicación de la encuesta. Así se procesaron como 50 mil palabras en 80 cuartillas, y con esta información se integró la base de datos para ser utilizada en un poderoso programa de computador denominado ATLAS.ti versión 5.1 (Scientific Software Development's, 1997). En la investigación cualitativa, la unidad de análisis fue lo que dijo el propietario-dirigente sobre sus experiencias y su contexto en relación con el crecimiento de su pyme.

## **6. Determinación de las pymes con fuerte crecimiento**

Se logró recabar información de 12 pymes a través de su propietarios-dirigentes, seleccionados de manera convencional de la población total de pymes manufactureras de San Luis Potosí, México, identificadas con

fuerte crecimiento, con inversión nacional, extranjera o mixta, con más de 10 y menos de 500 trabajadores (pequeña de 10 a 100 trabajadores; mediana de 101 a 500 trabajadores), que son indicadores de tamaño de las pymes en estudios internacionales (Julien, 2003).

Dicha muestra se obtuvo gracias a la triangulación hecha con base en un mapeo de proveedores con empresas grandes del sector electrodomésticos, automotor y aeronáutico, apoyados por la Secretaría de Economía del Gobierno del Estado (Sedeco) en su actual política económica del desarrollo de proveedores de las pymes para las grandes empresas instaladas en la región, denominadas anclas o pivotes, en virtud de que poseen una extensa red de subcontrataciones con pymes locales.

Del total de pymes, 43 fueron identificadas como proveedores pymes en fuerte crecimiento por sus antecedentes en tamaño y ventas, que fueron apoyadas en el Programa de Desarrollo de Proveedores, en el período 2005-2007, con consultorías en manufactura esbelta, y reconocidas como proveedores de clase y estándar de calidad mundial, es decir, capaces de lograr altos índices de calidad en sus procesos de manufactura e integrarse en una cadena productiva de empresas grandes de la industria automotriz, de la de electrodomésticos o de la aeronáutica, ubicadas en la región centro y en esta localidad.

Un factor que obligó a delimitar el estudio a 12 casos fue el tipo de análisis, pues en el avance del análisis exploratorio de la información de las entrevistas realizadas se comprobó que no se requería más información, porque se presentó lo que Glaser y Strauss

(1967) denominan *saturación teórica*, esto es, cuando las observaciones adicionales de casos de estudios no conducen a comprensiones adicionales.

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

## 7. Resumen de resultados

En este reporte sólo se integran los resultados de las entrevistas analizadas en el programa ATLAS.ti y se muestran algunos datos sociodemográficos relevantes de las pymes investigadas.

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

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

Se entrevistaron a ocho dueños de las empresas, tres directores generales y un representante del corporativo. El 66% de las pymes investigadas tiene visiblemente estructurado tres niveles de organización. El 65% cuenta con menos de 15 años de constituidas y está dirigida por empresarios jóvenes menores de 45 años, en promedio, de quienes el 80% tiene formación universitaria. El promedio de ventas en el 2005 ascendió a 22 millones de pesos mexicanos, y en el 2006, de 26 millones de pesos. En mayo del 2007 se tenían incrementos variables en la mayoría de los casos de entre un 5% y un 30% respecto al año anterior.

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

En el Cuadro 1 se pueden identificar cualidades que distinguen la dinámica del propietario-dirigente (DPD) en la conducción de la empresa y determinar el fuerte crecimiento del grupo de pymes investigadas. Sobresalen dos propiedades que fueron hallazgos importantes en la subcategoría de DPD y que están implicadas en el capital social y la tipología del propietario-dirigente.

Cuadro 1

**Propiedades de la dinámica del propietario-dirigente**

	Subcategoría	Dinámica del propietario-dirigente
Propiedades	Capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultivar valores en las relaciones</li> <li>• Aprendizaje y desarrollo de las pymes promovido por los clientes y proveedores</li> <li>• Apoyo de consultores y del gobierno</li> <li>• Familiares asociados en las pymes</li> <li>• Integración de centros de articulación productiva</li> </ul>
	Tipología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinas de gestión y fidelidad con clientes</li> <li>• Estrategia de mercado</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Proporciona elementos de valor al cliente</li> <li>• Versatilidad</li> <li>• Involucramiento y valoración de los empleados en sus tareas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que el fuerte crecimiento de la pyme tiene que ver con la fuerza que le imprime el propietario-dirigente a sus acciones y actividades cotidianas para establecer relaciones e interacciones hacia fuera y dentro de su empresa, desarrollando rutinas de gestión, asegurando la fidelidad de sus clientes por los cambios cada vez más importantes en la presentación de los servicios que ofrece y adoptando una estrategia más activa para el beneficio y crecimiento de su pyme.

Además de la administración estratégica que hace de los recursos y capacidades disponibles dentro de su red social de negocios y fuera de esta, pondera en todo momento la inclusión de valores en sus relaciones con sus

clientes, proveedores, empleados, familiares y otros actores sociales que se involucran con su empresa.

En los cuadros 2a y 2b se integró una subcategoría relacionada con la percepción de la innovación del propietario-dirigente, que se define por las propiedades que le permiten, por un lado, tener un cambio de perspectiva en la administración de su pyme y, por el otro, lograr una diversificación en la producción de bienes y servicios que ofrece, así como el tipo y uso de tecnología en su procesos. Lo anterior se sustenta en el conocimiento previo, convertido en competencias que garantizan un servicio de calidad y satisfacción a sus clientes.

Cuadro 2a

**Propiedades de la percepción de la innovación por el propietario-dirigente**

	Subcategoría	Percepción de la innovación por el propietario-dirigente
Propiedades	Cambio de perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua y productividad (manufactura delgada)</li> <li>• Reflexiones sobre lo que hacen cotidianamente en la empresa</li> <li>• Certificaciones en calidad y reconocimientos de clientes</li> <li>• Proporcionar elementos de valor para el cliente</li> <li>• Aprendizaje y desarrollo de las pymes promovido por los clientes y proveedores</li> </ul>
	Diversificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece variedad en productos, servicios y clientes</li> <li>• Administración flexible</li> <li>• Desarrolla competencias para fabricar nuevos productos, bienes y servicios</li> <li>• Implementa acciones nuevas y originales en procesos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2b

**Propiedades de la percepción de la innovación por el propietario-dirigente**

Propiedades	Subcategoría	Percepción de la innovación por el propietario-dirigente
	Tipos y usos de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC)</li> <li>• Desarrollo e inversión en maquinaria y tecnología de punta</li> <li>• Uso de equipos y tecnología para procesos rápidos y flexibles</li> <li>• Optimización de maquinaria</li> <li>• Aplicaciones de <i>software</i> de Centro de Control Numérico (CNC)</li> </ul>
<i>Know-how</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias en el oficio de las pyme por el propietario-dirigente, personal clave y de nuevo ingreso</li> <li>• Capacitación y desarrollo del personal y del propietario-dirigente</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

Encontramos propiedades relacionadas con la intensa actividad del propietario-dirigente para allegarse y establecer formas de controlar la información del exterior y del interior de su empresa. Identificamos indicios de un tipo de señales fuertes y un tipo de señales débiles para el control de la información por parte del propietario-dirigente.

En los cuadros 3 y 4 podemos observar los beneficios que se obtienen por la dinámica del propietario-dirigente al controlar la información a señales fuertes y débiles, construida con las dimensiones que más intensamente se relacionaban por la proximidad a las fuentes de información y tipos de información monitoreada.

Cuadro 3

**Propiedades del control de la información a señales fuertes**

Propiedades	Subcategoría	Control de la información a señales fuertes
	Proximidad a las fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes y proveedores</li> <li>• Familiares asociados en las pymes</li> <li>• Personal clave de las pymes y de nuevo ingreso del corporativo</li> </ul>
Tipos de información monitoreada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de mercado</li> <li>• Integración de un centro de articulación productiva de empresas del sector</li> <li>• Cultivar valores en las relaciones</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4

**Propiedades del control de la información a señales débiles**

Propiedades	Subcategoría	Control de la información a señales débiles
	Proximidad a las fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferias y exposiciones industriales</li> <li>• Instituciones educativas públicas-privadas y relaciones personales fuera del ámbito del negocio</li> </ul>
Tipos de información monitoreada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyos de consultores y del gobierno del área de desarrollo económico</li> <li>• Resultados de investigaciones en pymes</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

Esto comprueba cómo las interrelaciones de las señales son importantes, principalmente confirmadas por el propietario-dirigente dentro del círculo de su red de negocios de las señales fuertes. Podemos observar esos beneficios en las dimensiones de la dinámica del propietario-dirigente en el Cuadro 1 como:

aprendizaje y desarrollo con sus clientes, información de oportunidades en su mercado y nuevos nichos de mercado, inversión en maquinaria y tecnología de punta y capacitación y desarrollo del personal y del propietario-dirigente.

De este modo, los propietarios-dirigentes, dentro de su dinámica, tienen identificadas cuáles son sus competencias esenciales actuales y las nuevas competencias esenciales por construir, denominada *arquitectura estratégica* (Cuadro 5), para enfrentar los retos de los nuevos mercados.

Cuadro 5

**Propiedades de las competencias esenciales**

	Subcategoría	Competencias esenciales
Propiedades	Competencias	En el oficio de las pymes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en sistemas y procedimientos de manufactura</li> <li>• Uso de equipos y tecnología para procesos rápidos y flexibles</li> <li>• Aplicaciones de <i>software</i> del Centro de Control Numérico (CNC)</li> <li>• Capacidad y calidad instalada del sistema y de producción actual</li> <li>• Comercialización</li> </ul>
	Arquitectura estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de mercado</li> <li>• Inversión en maquinaria y tecnología de punta</li> <li>• Capacitación y desarrollo de personal</li> <li>• Desarrollo de competencias para fabricar nuevos productos</li> <li>• Integración de un centro de articulación productiva</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El propietario-dirigente sabe si las competencias actuales están erosionándose lentamente o están reforzándose; además, es capaz de

distinguir entre los negocios de los que debe deshacerse y las competencias que debe conservar y qué competencias adquieren otras empresas.

En el análisis y reporte de los resultados de la investigación, encontramos evidencias de que los propietarios-dirigentes utilizan estrategias para enfrentar los retos que les presentan sus compradores; incluso, en una gran mayoría de casos asumen los retos y compromisos confiados en sus competencias esenciales, y sobre el camino resuelven las necesidades por medio de otros recursos y capacidades que ellos de antemano tenían visualizadas, pues usan su capacidad de improvisación y diversificación, que en ocasiones es de riesgo y costo, pero que les permiten acumular aprendizaje “sobre la acción” y estar preparados con anticipación para nuevos desafíos.

Por lo tanto, los propietarios-dirigentes tienen claro qué competencias esenciales construir en el futuro para enfrentar los nuevos desafíos y consolidar su crecimiento en el mercado, producto de la implementación de estrategias hacia dentro de su pyme, que les permitan llegar a ellas con el respaldo de su personal, y estrategias hacia fuera de su empresa, usando su red de negocios.

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

## **8. Aportes de la presente investigación y sus diferencias con otras investigaciones internacionales**

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

El común denominador de esos estudios internacionales sobre el fuerte crecimiento de las pymes, *las gacelas*, está basado en análisis cuantitativos y probabilísticos, lo que implica una muestra representativa de las poblaciones y, en algunos casos, con la población total, como en el caso de Suiza, lo que implica desplegar una gran cantidad de recursos económicos para la investigación y respaldarlas por medio de los ministros de economía y/o universidades públicas o privadas.

Los datos que obtuvieron esas investigaciones son relevantes para el conocimiento y comportamiento económico-social de las pymes en esos países y generalizables para países con el mismo desarrollo socioeconómico e industrial, pues abarcan períodos de observación y análisis en algunos casos de hasta diez años anteriores a la fecha de publicación. Por ejemplo, en el primer estudio, en Alemania, de una muestra de 10.000

empresas de todos los sectores, los autores encontraron que el 10% de las empresas investigadas pertenecía a las pymes de nueva creación, con gran crecimiento y expansión económica, por encima de las empresas grandes y consolidadas. De este modo tuvieron datos de que la forma jurídica de su integración influye en su crecimiento, así como las prácticas de investigación y desarrollo, la exportación y ciertas características individuales, como la edad, la experiencia y la formación del empresario.

Así mismo, los autores de ese estudio encontraron que el tamaño y la edad de la empresa son factores para el crecimiento, mientras que el capital intelectual representa ventajas competitivas para la pyme, al igual que la inversión en nueva tecnología y la innovación. Sin embargo, se enfrentaron a problemas difíciles de delimitar dentro del sondeo escrito que realizaron, como las ideas del fundador, las estructuras formales e informales de la organización y la estrategia de la empresa, determinantes en gran parte del éxito de la empresa. Por otra parte, encontraron que las cualidades psicosociológicas del empresario no exploradas, como sus ambiciones, su audacia y sus aspiraciones de beneficios, son los factores explicativos importantes para el crecimiento rápido de las empresas.

En España, los resultados sobre las empresas de fuerte crecimiento son: las empresas son jóvenes y pequeñas; poseen tecnología media y alta; cuentan con un producto diferenciado; venden sus productos a mercados amplios, en expansión y con orientación internacional; innovan y usan los últimos desarrollos tecnológicos, y realizan actividades de in-

investigación y desarrollo tanto directas como complementarias.

Además, el 40% de las pymes españolas de fuerte crecimiento (EFC) pertenece a un grupo industrial, aunque la introducción de innovación de procesos es igualmente un hecho diferencial de las EFC, lo mismo que la utilización de nuevas tecnologías dentro de los procesos de producción, pues más del 80% saca provecho de los más recientes descubrimientos tecnológicos. Las EFC invierten más en actividades de investigación y desarrollo, venden sus productos en grandes mercados y tienen una expansión dirigida a mercados internacionales.

En el estudio de Francia, el autor puso el relieve en varios elementos comunes que desempeñan un papel relevante en el proceso de fuerte crecimiento: la cooperación de estas empresas con actores diferentes para innovar, la particular gestión de la organización que constituye una empresa de fuerte crecimiento y el financiamiento y el papel de las políticas públicas. Esta investigación critica los estudios internacionales que pretenden ser una receta que describa un solo tipo de crecimiento de las pymes, al argumentar que el fuerte crecimiento es un proceso y no hay una única mejor manera de hacerlo, más bien diferentes configuraciones contrastan el fuerte crecimiento de las pymes.

El estudio de Suiza explora la contribución de las empresas de alto crecimiento a la creación de empleo en ese país. Utilizaron la población completa de las empresas existentes desde 1996 con más de 20 empleados, analizando su desarrollo anual durante diez años.

Los resultados indicaron que las empresas jóvenes y medianas crean la mayor parte de los empleos.

El estudio en los Países Bajos encontró que la mitad del empleo bruto creado por las empresas existentes corresponde a empresas que están en proceso de crecimiento rápido; no obstante, las EFC suelen reducir su crecimiento al cabo de un tiempo. Las empresas jóvenes dan una gran contribución al incremento de las empresas en crecimiento rápido, mientras el gobierno holandés crea las condiciones para una competencia dinámica y evita las alianzas que limitan la competencia.

De esta manera, el gobierno trata de eliminar los obstáculos a los que se enfrentan los empresarios, como las debilidades del mercado y de estímulo a la creación de empresas nuevas. El gobierno ha tomado medidas adicionales para las EFC, como: la extensión del alcance de las redes, el fomento de la formación de los empresarios para que adquieran las aptitudes necesarias y la mejora de la información.

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

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

- La importancia de la experiencia y la formación del empresario.
  - Lo valioso del capital intelectual.
  - La inversión en innovación.
  - El reconocimiento de la importancia de las ideas del fundador (aunque admitieron que no fueron exploradas por los estudios internacionales).
  - La existencia de estructuras formales e informales de la organización (no explorada por ellos).
  - La importancia de la estrategia de la empresa.
  - El reconocimiento de la importancia de las ambiciones, la audacia y sus aspiraciones de beneficios del propietario-dirigente (no exploradas por ellos).
  - La tecnología media y alta.
  - El fuerte crecimiento, que es un proceso y no hay una única mejor manera de hacerlo.
- Cabe aclarar que las propiedades no exploradas por los estudios internacionales son aquellas en las que esta investigación profundiza más, y las enunciadas anteriormente se empatan con las propiedades que también se describen en las secciones correspondientes.
- El estudio que utilizó un método cuantitativo y cualitativo fue la investigación de Julien (2001) sobre las pymes en fuerte crecimiento, en la provincia de Quebec, Canadá. Las características que encontraron fueron:
- Una organización particularmente compleja.
  - Una nómina con ejecutivos de diversas profesiones.
  - Prácticas organizacionales descentralizadas.
  - Tecnologías materiales actualizadas.
  - Certificaciones ISO.
  - Decisiones estratégicas compartidas.
  - Gerentes que se reservaban las tareas de investigar oportunidades y analizar amenazas.
  - Un comité de gestión que analizaba, elaboraba, revisaba y actualizaba el plan estratégico.
  - Empleados que participaban en decisiones de compra de equipos y en la estrategia de innovación.
  - Motivación con participación de utilidades.
  - Acceso a información y participación en acciones.
  - Formación continua muy importante, con un 5% de asignación de la nómina.

- Liderazgo basado en una mezcla entre formación y experiencia.
- Alta formación del nivel medio superior para arriba de la dirección y empleados.
- Objetivos centrados en utilidades, ambiente agradable, reto de crecimiento y reto de trabajo en equipo.
- Factores de éxito en el mercado, por la fuerte relación con sus clientes y por la alta calidad en el servicio.
- Orientación hacia el mercado, por contactos permanentes y directos con su cliente.
- Producción que en algunos casos es sobre medida.

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

Para concluir la sección de resumen de resultados, a continuación se enuncian los 23 principales factores que caracterizan el fuerte crecimiento de las pymes investigadas, en las propiedades cualitativas que no están implicadas en los estudios mencionados. Estos son hallazgos y aportes originales del estudio que

se sustentan en evidencias encontradas en los textos analizados de las entrevistas del grupo de pymes seleccionadas:

1. Una organización que desarrolla la adquisición de competencias esenciales para fabricar nuevos productos, bienes y servicios.
2. Una organización que se especializa en esas competencias.
3. Un propietario-dirigente que despliega gran capacidad de comercialización y negociación de sus productos, bienes y servicios.
4. Una organización con antecedentes de un repertorio de competencias en los procedimientos de manufactura, el *know-how* o saber-hacer.
5. Una organización con competencias laborales del propietario-dirigente y de su personal clave y de nuevo ingreso en el “oficio” de la empresa.
6. Una organización que despliega sus competencias en el uso de equipos y tecnología para procesos rápidos y flexibles.
7. Una organización con capacidad y calidad instalada del sistema de organización y de producción actual.
8. Un propietario-dirigente que pondera los valores sociales en la relación con empleados, clientes y proveedores; el *saber ser*.

9. Un propietario-dirigente que continuamente cambia de perspectiva “del hacer las cosas” por la innovación.
10. Un propietario-dirigente que principalmente presenta una tipología de *valoración* al conducir su empresa.
11. Un propietario-dirigente que se involucra y valora a sus empleados en sus tareas.
12. Un propietario-dirigente que agrega elementos de valor para el cliente.
13. Un propietario-dirigente que despliega versatilidad en la conducción de su empresa.
14. Un propietario-dirigente que busca la oportunidad por cultivar relaciones humanas.
15. Una organización que tiene un control estricto en costos y reinversión de capital.
16. Un propietario-dirigente que aplica criterios para la selección de clientes.
17. Una organización que apasiona y arraiga a sus clientes e incluso tiene reingreso de clientes.
18. Una organización que busca la diversificación en productos, bienes y servicios.
19. Un propietario-dirigente que demuestra constancia de empuje a pesar de los escasos apoyos del gobierno e instituciones destinadas a apoyar a las pymes y a pesar de las grandes crisis económicas del país.
20. Una organización crítica y exigente con los servicios externos de consultoría.
21. Una organización que aprovecha los recursos que le proporciona la transición como pyme familiar.
22. Una organización que busca integrarse estratégicamente con otras pymes como un centro de articulación productiva.
23. Unos proveedores que le agregan elementos de valor en los servicios a la pyme.

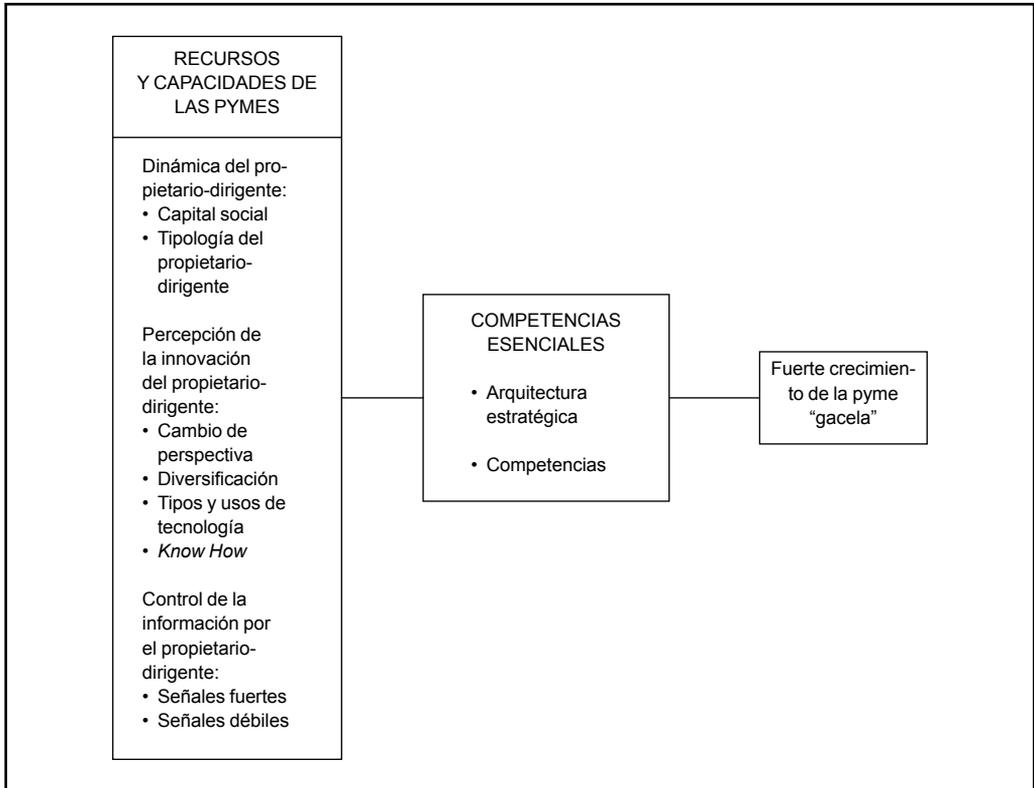
## 9. Discusión de resultados

En el Gráfico 2 aparece el esquema conceptual construido durante la investigación y que comprende las subcategorías y propiedades relacionadas de manera sistémica para explicar las características del crecimiento de las pymes que fueron sujetas al estudio. El esquema conceptual sirve de referencia para la discusión y evolución de la tesis que focalizamos desde el planteamiento del problema, los objetivos y los supuestos de la investigación.

En conclusión, en la presente investigación se identifican las siguientes categorías según sus propiedades y dimensiones de las competencias esenciales y la dinámica del propietario-dirigente al conducir su empresa, que explican el crecimiento del grupo de pymes investigadas. Esto se complementa con la percepción de la innovación del propietario-dirigente y el control de la información por parte de él. De esta manera, como lo plantean Strauss y Corbin (1998), la presente investigación se aproximó de manera importante

Gráfico 2

**Esquema conceptual del fuerte crecimiento de las pymes**



Fuente: elaboración propia.

a la construcción de un esquema explicativo que de manera sistemática ha venido integrando los conceptos y las relaciones, como se muestra en el Gráfico 2.

Se puede indicar, con fundamento en los resultados previamente detallados y en concreto para el grupo de pymes investigadas, que la categoría de la dinámica del propietario-dirigente incide en el éxito de la evolución de las pyme, sustentado en la teoría del crecimiento de la empresa de Penrose (1959) y en la teoría basada en los recursos y capa-

cidades de la firma de Wernerfelt (1984) y Barney (1991).

También existen evidencias de que la categoría de percepción hacia la innovación del propietario-dirigente incide en los pequeños cambios en la empresa —lo cual se apoya en las propuestas de Schumpeter (1942) y de Yeung et al. (2000)—. Por otra parte, se destaca la exploración de la perspectiva de las competencias esenciales de Prahalad y Hamel (1990) y Hamel y Prahalad (1995), considerada el principal aporte en esta in-

vestigación para explicar el éxito en el crecimiento del grupo de pymes estudiadas, aunada a la categoría identificada del control de la información del propietario-dirigente en la conducción de su empresa, al establecer sus relaciones de negocios, lo cual coincide con los estudios previos de Bruyat y Julien (2001), Julien y Marchesnay (1997) y del grupo de investigadores sobre las pymes de la Universidad de Quebec á Trois Rivières, dirigidos por Julien (2000, 2001, 2003 y 2006).

## Conclusión

Concebir las perspectivas de las competencias esenciales y la dinámica del propietario-dirigente, junto con las subcategorías derivadas de la percepción de la innovación y el control de la información —las cuales se integran dentro de la categoría de los recursos y capacidades de la pyme—, para explicar las características del crecimiento del grupo de pymes investigadas, fue el resultado de un largo proceso de revisiones teóricas del área de estudio, dentro de los últimos avances del crecimiento de las pymes.

El apoyo metodológico de la teoría fundamentada desde la concepción del tema de estudio nos permitió introducirnos en la investigación de campo y analizar los textos de las entrevistas con los propietarios-dirigentes de las pymes seleccionadas. Por ello, las evidencias encontradas remarcan que los propietarios-dirigentes tienen claras las competencias esenciales que se deben construir en el futuro, para hacer frente a los nuevos desafíos y consolidar su crecimiento en el mercado, producto de la implementación de estrategias hacia dentro de su empresa, que

le permitan llegar con el soporte de su personal clave hacia fuera de su empresa, haciendo uso de su red de negocios.

Por otra parte, con la visión de crecimiento del propietario-dirigente, producto del plan estratégico, este optimiza sus recursos y se proyecta hacia el futuro para consolidar la integración de empresas del sector, en la conformación de un centro de articulación productiva, dentro del cual podrán unificar sus competencias esenciales e integrar una red de subcontratación sólida hacia las empresas grandes del sector automotor, electrodoméstico y aeroespacial. Esto dará paso a proyectos de colaboración para hacer frente a las demandas del mercado.

Además de lo que establecen Hamel y Prahalad (1995), la propuesta de Wright, Dunford y Snell (2001) también amplía el concepto de competencia esencial, en virtud de que sus evidencias empíricas dan cuenta de la importancia de los recursos humanos clave en la empresa, lo cual plantea una estrecha relación entre competencias esenciales, capacidades dinámicas y conocimiento, conectados al campo de la estrategia y la administración estratégica de los recursos humanos.

También Torkkeli y Tuomine (2002), citados por Julien (2006), establecen que la identificación de competencias esenciales en la empresa genera una sinergia y crea un valor agregado particular para el mercado. Este portafolio de competencias, como *tarea colectiva*, comprende también los vínculos personales y de fidelidad con los proveedores y los distribuidores, como con los clientes u otras empresas, ventajas aún más difíciles

de imitar porque cuentan con varias producciones e intercambios complejos de saberes y saber-hacer, como lo plantea Dyer y Singh (1998). Estos vínculos permiten una producción y una distribución que mantienen la diferencia en la presentación de los servicios de la empresa.

## Lista de referencias

- Amit, R. and Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99.
- , Wright, M. and Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625-641.
- Bourdieu, P. (1980). *Le capital social: notes provisoires*. Documento procedente de las Actes de la Recherche en Sciences Sociales, Paris, p. 2.
- Bramanti, A. (2001). Les PME à forte croissance en Italie: succès étonnants et désagréables surprises. *Revue Internationale PME*, 14 (3-4), 92-127.
- Bruyat, Ch. and Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16 (2), 165.
- Calvo, J. L. y Lorenzo, M. J. (2001). Une caractérisation des entreprises manufacturières espagnoles à forte croissance: 1994-1998. *Revue Internationale PME*, 14 (3-4), 45-66.
- Conner, K. R and Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 7 (5), 477-501.
- Davidsson, P. y Delmar, F. (2001). Les entreprises à forte croissance et leur contribution à l'emploi: les cas de la Suède 1987-1996. *Revue Internationale PME*, 14 (3-4), 164-187.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- García, D. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (estado de Veracruz)*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- García, E. (1991). *Las características personales del empresario en la creación de empresa*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pamplona, España.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

- González, F. (2006). *Tecnología de información administrativa en culturas organizacionales innovadoras: factores cualitativos de autonomía y control*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1995). *Comptiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (2a. reimpresión, marzo 1999 ed.). Barcelona: Ariel.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Julien, P. A. (2000). *L'entrepreneuriat Au Québec pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Québec: Presses de L'Université du Québec.
- (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz: comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue Internationale PME*, 14 (3-4), 129-161.
- (2003). *Las pyme: balance y perspectivas, el estado del arte de las pyme en el mundo*. Cali: Universidad ICESI.
- (2006a). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento: una metáfora de las novelas policíacas*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Julien, P. A. (2006b). Réseautage et innovation: le cas des PME manufacturières d'une région en reconversion. *Économies et Sociétés*, 40 (1), 75-100.
- and Marchesnay, M. (1997). *L'entrepreneuriat*. Paris: Économica.
- Kemp, R., Verhoeven, W. y Kreijen, M. (2001). La croissance et la décroissance des entreprises aux Pays-Bas. *Revue Internationale PME*, 14 (3-4), 189-210.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 111-125.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52.
- Mustar, P. (2001). Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France. *Revue Internationale PME*, 14 (3-4), 68-89.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (2003, 8-10 September). *The Bologna Process. The OECD Budapest workshop on "Entrepreneurship in a Global Economy: Strategic Issue and Policies"* (Tème I, Par C., Hall), Budapest.
- Penrose, E. T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review*, 42 (5), 804.
- (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.

- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Prahalad, C. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* (3), 79-91.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter. *Strategic Management Journal*, 12 (3), 167-185.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The university of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: Payot.
- Scientific Software Development's (1997). *Atlas.ti the knowledge workbench: Short user's manual*. Berlin: autor.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative Research. Techniques and procedures of developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Suárez-Núñez, T. (2002). *La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana: un estudio multicaso*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Woywode, M. y Lessat, V. (2001). Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne. *Revue Internationale PME*, 14 (3-4), 17-43.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. and Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27 (6), 701.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., Von, G. y Mary, A. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. México: Oxford University Press.
- Zaralis, G. (2001). Petit et moyennes entreprises à forte croissance et emploi dans le secteur manufacturier grec. *Revue Internationale PME*, 14 (3-4), 212-239.
- Zimmerer, T. W. and Scarborough, N. M. (1998). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (2nd ed.). New York: Prentice Hall.