

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS GACELAS: UN ESTUDIO DE CASO EN COSTA RICA¹

Juan Carlos Leiva Bonilla² y Joaquín Alegre Vidal³

Instituto Tecnológico de Costa Rica - Universidad de Valencia /Artículo de Investigación científica e Innovación / Recibido: 25 de Julio de 2013.
Aceptado: 31 de Octubre de 2013

RESUMEN

Las empresas de crecimiento acelerado (gacelas) son actualmente el conjunto empresarial más dinámico. El objetivo del trabajo fue caracterizar y diferenciar estas empresas por: capacidad de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Se usó una metodología de casos en el sector de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) costarricense. El primer tema abarca cómo la empresa fomenta la experimentación, la toma de riesgos, la interacción con el ambiente externo, el diálogo y la toma de decisiones. El resultado más destacable es la función específica de la unidad de I+D, así como la cultura organizacional. El segundo incluye cómo la empresa disemina el conocimiento, lo almacena, sus capacidades de integración de conocimiento externo, así como de desarrollo del interno. Se destaca nuevamente la función de I+D y la intensidad de alianzas estratégicas.

Palabras claves

Capacidad de aprendizaje organizacional, Gestión del conocimiento, Empresas gacelas.
JEL: O54, O41, O47

Si va a Referenciar este artículo / To quote this article / Se for citar este artigo

Leiva, J.C. & Alegre, J. (2013) Gestión del conocimiento en empresas gacelas: un estudio de caso en Costa Rica. *Revista Económicas CUC*, Vol. 34(2), pp 25-34. Barranquilla, Colombia.

1. Este artículo se circunscribe dentro del proceso de estudios doctorales del primer autor así como la línea de investigación "Emprendedurismo y Pymes" del Centro de Investigaciones de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Financiado por la Vicerrectoría de Investigación y extensión de dicha casa universitaria.
2. Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor catedrático de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. jleiva@itcr.ac.cr
3. Doctor en Administración y Dirección de Empresas con mención de Doctorado Europeo por la Universidad Jaume I de Valencia, España. Profesor catedrático del Departamento de Dirección de Empresas 'Juan José Renau Piqueras', de la Universidad de Valencia, España. Joaquin.alegre@uv.es.

Knowledge management in business gazelle: A case study in Costa Rica

ABSTRACT

Rapid growth companies (gazelles) are currently the most dynamic economic group. Our goal was to characterize and differentiate these companies by: capacity for organizational learning and knowledge management. We used a cases methodology in the ICT sector in Costa Rica. The first topic covers how the company encourages experimentation, risk-taking, interaction with the external environment, dialogue and takes decisions. The most remarkable result is the specific function of the R & D unit as well as the organizational culture. The second includes how the company disseminates knowledge, stores it, the integration of external knowledge and development of the internal capabilities. Once again highlights the role of R & D and the intensity of strategic alliances.

Keywords

Organizational learning capability, Knowledge management, Gazelles firms, Entrepreneurship.
JEL: O54, O41, O47

Gestão do Conhecimento nas Empresas Gazelas: Um Estudo de Caso em Costa Rica

RESUMO

As empresas de crescimento acelerado (gazelas) são atualmente o conjunto empresarial mais dinâmico. O objetivo deste trabalho foi caracterizar e diferenciar estas empresas pela capacidade de aprendizagem organizacional e pela gestão do conhecimento. Usou-se uma metodologia de casos no setor TIC de Costa Rica. O primeiro tema compreende como a empresa promove a experimentação, a toma de riscos, à interação com o ambiente externo, o diálogo e a toma de decisões. O resultado de maior destaque é a função específica da unidade de P + D, bem como a cultura organizacional. O segundo inclui como a empresa dissemina o conhecimento e o estoca, suas capacidades de integração de conhecimento externo, bem como do desenvolvimento do interno. Salienta-se novamente a função de P + D e a intensidade de alianças estratégicas.

Palavras chave

Capacidade de aprendizagem organizacional, Gestão do conhecimento, Empresas gazelas.
JEL: O54, O41, O47

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual existe un conjunto de empresas que crecen notablemente más que sus similares y han sido asociadas con múltiples efectos positivos para las economías. Estas empresas, conocidas como de crecimiento acelerado, también denominadas gacelas, son un área de interés científico importante en la actualidad (Acs & Mueller, 2008).

Un análisis del tema de las empresas gacelas devela que existe en este momento cuatro grandes líneas de investigación abiertas (Leiva & Alegre 2012). El propósito del presente trabajo es contribuir en una de ellas, la caracterización y diferenciación de estas empresas gacelas desde diversas perspectivas. En el caso concreto de este artículo, se utiliza un enfoque que combina la capacidad de aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, ayudando así a cubrir un gap en la literatura correspondiente (Barringer, Jones, & Neubaum, 2005; Littunen & Tohmo, 2003; Hutchinson & Quintas, 2008).

FUNDAMENTO TEÓRICO

Este trabajo se enmarca dentro del Enfoque basado en los Recursos y Capacidades, el cual parte de 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 (Grant, 1996). Incluso este enfoque ha evolucionado, pasando de una perspectiva de recursos estáticos hacia otra de recursos dinámicos (Teece, Pisano, & Shuen 1997).

Capacidad de aprendizaje organizacional

La capacidad de aprendizaje organizacional (OLC: Organizational Learning Capability) en su definición más básica es la capacidad o el proceso, de mantener o mejorar el rendimiento basado en la experiencia (Dibella, Nevis, & Gould, 1996).

En la literatura esta OLC ha sido hecha

operativa de diversas formas (Leiva, 2012). Para el presente trabajo se utilizó la propuesta de Chiva, Alegre, & Lapiedra (2007), quienes definen la OLC en cinco elementos: experimentación, toma de riesgo, interacción con el ambiente externo, diálogo, y toma de decisiones participativa. Hasta el momento esta OLC no ha sido ligada con empresas gacelas en algún estudio científico.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento (KM: 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).

En la literatura esta KM ha sido hecha operativa de diversas formas (Leiva, 2012). Para el presente trabajo se utilizó la propuesta de Alegre, Lapiedra, & Sengupta (2008), quienes definen la KM en cuatro elementos: prácticas (diseminación y depósito) y competencias distintivas (integración de conocimiento externo y desarrollo interno de conocimiento). Hasta el momento esta KM no ha sido ligada con empresas gacelas en algún estudio científico.

METODOLOGÍA

La metodología seleccionada fue la cualitativa de casos de estudio (Eisenhardt, 1989). Las razones que justifican esta sección son: el carácter exploratorio del estudio propuesto y la carencia de antecedentes investigativos en la materia. Específicamente se aplicó dos estudios de caso en Costa Rica, concretamente en el sector de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).

Validez y fiabilidad

Un estudio de casos debe cumplir cuatro aspectos fundamentales: validez interna, validez de los

Cuadro 1. Ejemplos de conceptos de OLC

Variables usadas	Autores
Almacenamiento del conocimiento lo cual incluye el individual, grupal y organizacional, aunado a sus flujos lo cual incluye exploración y explotación.	Prieto y Revilla, 2006
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

constructos, validez externa y fiabilidad (Yin, 1994). El cuadro uno señala la forma cómo se procuró cumplir con ello.

Es válido señalar que un estudio de caso descriptivo o exploratorio, como el presente, no amerita la validez interna (relación causal entre variables y resultados) (Yin, 1994) por lo que se omite del cuadro.

Diseño preliminar

El estudio partió de la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo se caracterizan las empresas de crecimiento acelerado desde las perspectivas de su capacidad de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento? Para definir a la empresa gacela teóricamente, se siguió una serie de parámetros ampliamente utilizados en la literatura tal y como muestra el cuadro 2.

Selección de participantes

Se utilizó un caso de crecimiento acelerado y otro de no crecimiento acelerado con fin el poder hacer contrastes (Pettigrew 1988 citado por Eisenhardt, 1989). Para seleccionar a las empresas específicamente se siguió un proceso consultivo con expertos del área de las TICs. Las empresas seleccionadas fueron denominadas como LD (gacela) y TC (no gacela)⁴.

Instrumentos y protocolos

El principal método de recolección de la información fue mediante entrevista en profundidad no estructurada (Eisenhardt, 1989). Las entrevistas fueron aplicadas a los emprendedores fundadores de la empresa. También se efectuó observación directa en la empresa y revisión de fuentes secundarias. Además se aplicó una entrevista independiente a un empleado de cada empresa para triangular parte de la información. En el trabajo de Leiva (2012) se pueden consultar otros detalles metodológicos aplicados en el estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Emprendedores fundadores

Los perfiles de los fundadores de ambas empresas, tanto LD como TC, son muy similares. Ese es un primer hallazgo interesante. Ambos son hombres de aproximadamente 30 años de edad al fundar la empresa, con formación universitaria y experiencia laboral en empresas grandes relacionadas con el sector de su propia empresa. Este tipo de perfil no difiere del típico emprendedor latinoamericano de firmas nuevas que crecen dinámicamente (Kantis & Díaz 2008).

4. Dado el carácter estratégico de mucha de la información obtenida y en común acuerdo con los entrevistados, se omite el nombre verdadero de las empresas entrevistadas. LD es la empresa gacela y TC la control.

Cuadro 2. Ejemplos de conceptos de KM

Variables usadas	Autores
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, et al (2008)

Fuente: Elaboración propia

Capacidad de aprendizaje organizacional

La capacidad de aprendizaje organizacional fue valorada mediante cinco aspectos siguiendo a Chiva et al., (2007) tal y como fue señalado.

El primero fue la experimentación. Al respecto la empresa gacela LD 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. Dos de los elementos señalados, las funciones de la unidad de I+D junto con la cultura organizacional, marcan la mayor diferencia con la empresa de control.

El segundo aspecto de la OLC fue la toma de riesgos, es decir la tolerancia organizacional hacia la ambigüedad, la incertidumbre y los errores. Al respecto se encontró que no existe una política formal para la toma de riesgos. Esto no marca mayor diferencia con la empresa control.

El tercer aspecto de la OLC fue la interacción con el ambiente externo. Es decir los estímulos que reciben los empleados para interactuar con su

entorno. Referente a esto hay carencia 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. Lo mismo sucede en la empresa control TC.

El cuarto aspecto de la OLC fue el diálogo. En este ámbito la empresa gacela aplica 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. Pareciera notarse un mayor énfasis en el uso de estos comités, si se le compara con la empresa control.

El quinto aspecto para valorar la OLC fue la toma de decisiones. En dicha materia, 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.

A manera de resumen del acápite ligado con OLC el cuadro 3 muestra los hallazgos más relevantes.

Cuadro 3. Acciones para asegurar la validez y fiabilidad

Criterio	Implicación	Acciones tomadas
Validez de los constructos.	Calidad con la cual los conceptos relevantes son operacionalizados y medidos.	Consulta de literatura científica relevante. Múltiples fuentes de evidencia y tipo de información. Informantes claves externos e internos. Uso de entrevistador invitado. Revisión de información por parte de cada entrevistado. Cadenas de evidencia. Expediente para cada caso.
Validez externa	Posibilidad de generalización analítica de los resultados.	Selección de casos cuidados rigurosa. Análisis minucioso de cada caso. Análisis entre casos.
Fiabilidad	Disminución de posibles errores arbitrarios.	Protocolo de caso.

Fuente: Elaboración propia con base en Yin 1994.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento fue valorada desde cuatro perspectivas, siguiendo a Alegre et al, (2008).

El primero fue sobre las *prácticas de diseminación del conocimiento*. En este punto 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.

El segundo aspecto de la KM fue sobre las *prácticas de almacenamiento*. Al respecto el emprendedor solamente señaló el papel que juega un repositorio en Internet, 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 se menciona anteriormente, 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.

El tercer elemento de la KM lo constituyen las *capacidades de integración del conocimiento externo*, es decir cómo hace la empresa para adquirir conocimiento de su contexto externo.

En el caso de LD 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 que se formaliza en contratos y protocolos de atención. La principal diferencia con la empresa control fue la intensidad de algunas de estas alianzas.

Cuadro 4. Criterios selección de empresas estudiadas

Criterio	Respaldo
Al menos tres años de fundada.	GEM, 2008; Kantis y Díaz, 2008; Barringer et al., 2005
Crecimiento mínimo del 20% promedio anual de empleados durante tres años consecutivos.	Delmar et al., 2003; Littunen, y Tohmo 2003.
Una cifra mínima de 27 empleados en el año inicial del crecimiento acelerado.	Barringer et al., 2005; Moreno y Casillas, 2007; Monge y Hewitt, 2007.
Emprendedor, o grupo fundador, propietario de mayoría de la empresa e involucrado en la gestión.	Fischer et al., 1997.
Empresa ubicada en el sector de TICs costarricense.	Littunen y Tohmo, 2003; Moreno y Casillas, 2007.

Fuente: Elaboración propia.

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. La empresa gacela bajo estudio 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.

CONCLUSIONES

Este trabajo aporta conocimiento en un campo de sumo interés en la actualidad, las empresas gacelas específicamente estudiadas desde una perspectiva de su capacidad de aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

Un primer aporte concreto es el perfil de lo es una empresa gacela en el sector TIC costarricense. Dicho perfil, en cuanto a los emprendedores fundadores no dista mucho de la empresa de control usada ni de la literatura internacional. 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.

En la capacidad de aprendizaje organizacional, 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 diálogo 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.

Si bien es cierto la metodología empleada no permite hacer inferencias estadísticas, si es posible vislumbrar algunas diferencias entre nuestra empresa gacela LD y la de control usada TC. Una diferencia es el rol que juega la unidad

de I+D. En ese sentido se nota más un papel de generadora y difusora del conocimiento a través de la organización en LD. Otra diferencia radica en la cultura organizacional. En la empresa LD ésta es más proclive a la generación y adopción de nuevas ideas a través de la organización. Una tercera diferencia es el uso de los equipos de trabajo. En LD se nota una utilización más intensa e interdisciplinaria de los comités de trabajo.

Aunado a lo anterior, 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, también hay aspectos que caracterizan y en algunos casos diferencian a 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.

Por el otro lado, 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.

En términos generales y resumidos, la función

que ejerce la unidad de I+D, el tipo de uso que se hace de los comités o equipos de trabajo y algunos ribetes de la cultura organizacional parecieran estar ligados con procesos de crecimiento acelerado entre las empresas analizadas del sector TIC costarricense.

Se considera que el trabajo tiene implicaciones para diversos actores del entorno económico. A los empresarios, les aporta posibles campos de acción donde trabajar para propiciar su crecimiento como empresas. Para los impulsores de política pública, les fija temas para posible generación de incentivos, medidas de estímulo fiscal, capacitaciones, entre otros temas. Para los académicos esboza una línea investigativa en aras de profundizar el conocimiento sobre este conjunto de empresas gacelas ligadas a temas novedosas como en este caso fue la capacidad de aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

En cuanto a limitaciones se tienen las siguientes. No puede hacerse generalización estadística de los resultados, aunque si lo que Yin (1994) denomina generalización analítica. El número de casos es reducido y se limita a un sector y entorno nacional definidos como son el costarricense.

Para finalizar se proponen algunos temas de futura investigación a partir de los resultados del presente estudio. Uno puede ser el análisis de cómo influye el contexto competitivo en la generación de una cultura favorable hacia la capacidad de aprendizaje organizacional o hacia la gestión del conocimiento. Otro es 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 la empresa gacela fue un fenómeno interesante. De la misma manera detectar 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.

REFERENCIAS

- Acs, Z.A. & Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economics*, 30:85–100
- Alegre, J., Lapiedra, R. & 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).
- Barringer, B. R., Jones, F. F. & 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.
- Chiva, R., Alegre, J. & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28 (3): 224–242.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W.B. (2003). Arriving at the High-Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 189-216.
- Dibella, A.J., Nevis, E.C. & Gould, J.M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3):361-79.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Fischer, E., Reuber, R., Hababou, M., Johnson, W. & Lee, S. (1997). The Role of Socially Constructed Temporal Perspectives in the Emergence of Rapid Growth Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice* 22(2): 13–30.
- GEM (2008). *Global Entrepreneurship Monitor Executive report*: www.gem.org.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17:109-122.
- Hutchinson, V. & Quintas, P. (2008). Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know? *International Small Business Journal* 26(2): 131–154.
- Kantis, H. & 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.
- Leiva, J.C. & Alegre, J. (2012). Empresas gacelas: definición y caracterización. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 50:31-43.
- Leiva, J.C. (2012). *Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en las empresas gacelas: un estudio exploratorio en Costa Rica*. Ponencia presentada en el XIII seminario y encuentro de la Red Motiva para la creación de empresas. Celebrado en Mar del Plata, Argentina. Disponible en <http://www.redmotiva.mdp.edu.ar/?p=7>
- Littunen, H. & Tohmo, T. (2003). The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. *Small Business Economics* 21: 187–200.
- Monge, R. & Hewitt, J. (2007). *Mapeo del Sector de las TICs de Costa Rica*. Resumen disponible en: www.clubdeinvestigacion.com.
- Moreno, A.M. & Casillas, J.C. (2007). High-growth SMES versus non-high-growth SMES: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19:69–88.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1):14-37.
- OCDE, (2002). *High-growth SMEs and Employment*. OCDE: Paris Disponible en www.ocde.org
- Shepherd, D. & Wiklund, J. (2009). Are We Comparing Apples With Apples or Apples

With Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation Across Growth Studies. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1):105-123.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509–533.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. Second edition. London: SAGE Publications.