

LA «PYME DINÁMICA» ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN TIEMPOS TURBULENTOS

KLAUS NORTH

Wiesbaden Business School
Hochschule Rheinman, Alemania

GREGORIO VARVAKIS

Universidad Federal de Santa Catalina
Programa EGC, Florianopolis, Brasil (UFSC)

«Las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio». Esta frase de Charles Darwin se remonta a más de 200 años, pero hoy tiene más vigencia que nunca. Tanto las personas como las empresas de todo el mundo deben aprender a lidiar con las ambigüedades y los entornos socioeconómicos cambiantes.

A medida que las turbulencias de la economía global se incrementan, las pymes deberán aprender a sostener la competitividad en este nuevo tipo de entorno desarrollando sus «capacidades dinámicas». De acuerdo a las conclusiones de un proyecto de investigación realizado en Europa y Latinoamérica, este artículo proporciona un marco teórico como pymes de contextos económicos, sociales y culturales distintos pueden ser resilientes ante una crisis, aumentar su agilidad, innovar y así competir en tiempos turbulentos.

Antes de la crisis del 2009, las pymes europeas dependían de condiciones económicas relativamente estables y relaciones de largo plazo; de todas maneras, hoy se enfrentan a mercados estancados y a una «economía con altibajos». En la situación socio económica turbulenta de Latinoamérica (que incluye características étnicas diferentes, inflación, regulaciones que varían rápidamente, desigualdad social, entornos económicos que cambian con rapidez, etc.) las pymes han logrado sobrevivir adoptando estrategias flexibles de explotación de recursos a corto plazo, lo que resulta en una productividad y grados de internalización bajos. Es así que las pymes deberán aprender a competir en estos entornos turbulentos provocando la pregunta de investigación: «¿cuál es el modelo de gestión exitoso para que una pyme compita entornos turbulentos?». Basado en la literatura, datos empíricos, estudios de caso y resultados de investigaciones de acción, los autores se preguntan si la combinación de los modelos de

aprendizaje e innovación europeos con las estrategias de supervivencia latinoamericanas puede contribuir a mantener la competitividad en marcos turbulentos (1). Estas diferencias contextuales proporcionaron una investigación comparativa en común y una oportunidad de aprendizaje únicas, donde las diferencias y los complementos contribuyeron al desarrollo del marco de las «pymes dinámicas», el cual está respaldado por instrumentos probados y metodologías que sostienen la competitividad en tiempos turbulentos.

Este artículo subraya la necesidad de diferenciar entre la gestión de los procesos empresariales en situaciones «normales» y en situaciones «turbulentas». No sólo basta adaptar el modelo empresarial normal a un entorno turbulento, sino que es un concepto diferente que requiere a los dirigentes a desarrollar un mapa cognitivo para esta situación. Después de una introducción al universo de las pymes, se explorará las capacidades y las estrategias para competir en tiempos turbulentos. Posteriormente, se desarrollará un modelo de «pyme dinámica».

EL UNIVERSO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS †

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) comprenden un universo heterogéneo de agentes económicos extremadamente diversos, cuyas características varían dependiendo del sector empresarial en el que

operan, los mercados que abastecen, los productos que producen y qué tan involucradas y conectadas estén con el contexto macroeconómico e instituciones de fomento (Latameconomy, 2013). Consecuentemente sus capacidades de competir y sobrevivir crisis varían extremadamente.

De acuerdo a estudios realizados por McKinsey y la International Finance Corporation (IFC) existen entre 420 y 510 millones de pymes en el mundo, de las cuales 360-440 millones se encuentran en mercados emergentes (IFC, 2010, p.12). Durante 2013, alrededor de 21,6 millones de pymes no relacionadas al sector financiero radicadas en los 28 países miembros de la Unión Europea (EU, por sus siglas en inglés), emplearon a 88,8 millones de personas y generaron 3.666 billones en valor agregado. En otras palabras, 99 de cada 100 empresas son pymes, como lo son 2 de cada 3 empleados y 58 centavos por cada euro de valor agregado (EU, 2014). En la Tabla 1 se compara un resumen análogo entre 27 países miembros de la Unión Europea y Argentina junto a Brasil, marcando las similitudes y las diferencias que serán analizadas más adelante.

Con mayor frecuencia los gobiernos consideran a las pymes como mitigadores de la pobreza debido a su participación en el desarrollo local, la creación de fuentes de trabajo y la difusión de la innovación. Además, los emprendedores prosperan gracias a nuevos conceptos empresariales y marcos creativos que incentivan la competitividad y mejoran el ambiente laboral. (Gurria, 2013). Normalmente lo que constituye a una micro, pequeña o mediana empresa se basa en criterios tales como el número de empleados y la facturación. En general, la cantidad de empleados que define a una empresa como pyme en Latin American and Caribbean (LAC) es menor que en la EU (Ibarrarán et al., 2009). En LAC las pequeñas empresas tienen entre 5 y 19 empleados, considerándose las de tamaño mediano con un límite de 99 empleados (Francis et al., 2013).

Para los fines de esta investigación se define a una pyme con otros criterios como «una colectividad social pequeña, cuyos participantes comparten un interés común en su supervivencia y se involucran en actividades colectivas para asegurar este fin» (Scott, 1987, p.23). Esta definición presenta a una pyme como una entidad social con sus fortalezas y debilidades para hacer frente a entornos turbulentos.

Desde 2008, el desempeño de las pymes en Europa ha sido dispar entre los países, el tamaño de las categorías y los sectores; así mismo han surgido claros ejemplos de problemas. Recomendamos el Reporte Anual de la Comisión Europea como un resumen acertado sobre el estado de las pymes europeas. El párrafo siguiente está basado en el reporte correspondiente a 2013/2014: «Una recuperación parcial y frágil» (EU, 2014). Algunos sectores de pymes han demostrado un crecimiento relativamente fuerte desde 2008 a 2013, con «servicios empresariales», «venta mayorista y minorista» y «otros servicios» (que incluyen los no relacio-

nados al sector financiero) mostrando un crecimiento positivo de valor agregado. En contraste, la industria de la construcción ha sufrido un descenso acumulativo de casi un 22% menos de valor agregado desde 2008 al 2013. También se registró un descenso del 18% en el nivel de empleo y el número de empresas es un 10% menor. Las microempresas sufrieron el mayor descenso en número total y en números de empleados entre 2008 y 2013. Las medianas empresas son responsables de casi el 2/3 del incremento total del 2008 al 2013 en el valor agregado generado por pymes en la EU28, mientras que las pequeñas empresas no contribuyeron en lo absoluto al crecimiento del valor agregado de las pymes; por su parte las microempresas son responsables por 1/3 del incremento en el valor agregado generado (EU, 2014, p. 24).

Al comparar las pymes europeas con las pymes latinoamericanas (véase el cuadro 1, en la página siguiente) resalta la extrema diversidad de estas últimas. Algunas microempresas surgieron de la necesidad individual de una persona de autoempleo. Por lo general, estos negocios operan informalmente y tienen poco capital humano, dificultad en acceder a fuentes externas de financiamiento, muy poca internacionalización y actividades laborales con escasos requerimientos técnicos. Por otro lado, están las pymes de alto crecimiento, conocidas como «empresas gacela», que son mucho más dinámicas en términos de ingresos por ventas y creación de trabajo y explotan oportunidades de mercado a través de gestiones empresariales eficaces e innovadoras. Por lo tanto, el concepto del tamaño de una empresa esconde lo que en efecto es una realidad diversa para este tipo de unidad de producción.

A pesar de las dificultades al comparar los datos entre un país y otro, entre las pymes de la región existen patrones comunes en la productividad relativa y la distribución de empresas según su tamaño. Los niveles de productividad relativa de las pymes latinoamericanas son, en promedio, inferiores a los registrados en países seleccionados de la OCDE. Por ejemplo, los niveles de productividad nacional de pequeñas empresas en comparación a los de las grandes varían desde 16% hasta 36% en Latinoamérica, pero aproximadamente desde 60% hasta 75% en Europa (ECLAC, 2013). Estas discrepancias en la productividad afectan la diferencia salarial, ya que empleados de pymes ganan sólo la mitad o menos que los trabajadores de grandes compañías. En Europa, los empleados de las pymes ganan aproximadamente entre 10 y 30% menos que el de sus colegas en grandes firmas, significando consecuencias de gran impacto en la distribución del ingreso y desigualdad en la región.

Los efectos de una baja productividad son múltiples. La baja productividad no sólo lleva a la pérdida de mercado local debido a la competencia extranjera sino que también reduce las posibilidades de integración en cadenas de valor internacionales. Las pymes europeas, brasileñas y argentinas tienen en común el enorme impacto que la globalización ha causado en

CUADRO 1
EMPRESAS, EMPLEO Y VALOR AGREGADO BRUTO DE LAS PYMES EN LA UNIÓN EUROPEA (EU27)
COMPARADO CON BRASIL Y ARGENTINA

		EU-27	Brasil	Argentina
Número de pymes / total de empresas	Total	99,8%	99,7%	98,2%
	Micro	91,8%	94,0%	71,2%
	Pequeña	6,9%	5,1%	21,7%
	Mediana	1,1%	0,6%	5,3%
Densidad de las pymes (cada 1000 habitantes)		41,7	30,4	11,9
Tamaño promedio de una empresa (empleado / empresa)		6,4	4,2	10,3
Número de empleados por las pymes / total de empresas	Total	67,4%	68,3%	51,8%
	Micro	29,7%	24,5%	12,7%
	Pequeña	20,7%	27,7%	19,2%
	Mediana	17,0%	16,0%	19,9%
Contribución al PBI		58%	20%	40%
Facturación por la exportación		24%	19,7%	10,7%

FUENTE: Häner (2011) basada en Eurostat (2011) y Oficinas Estadísticas Nacionales

ellas; el aumento en la competencia y los productos de bajo costo importados desde los países asiáticos que amenazan sus mercados internos son sólo algunos ejemplos. La fragilidad resultante de las pymes reduce las capacidades de innovación y las oportunidades para mejorar la producción, lo cual nuevamente concluye en una baja productividad. La baja productividad y la pérdida de mercados conllevan a disminuir las chances de supervivencia de las pymes.

CAPACIDADES PARA SUPERAR ENTORNOS TURBULENTOS↓

Navegando en un océano de incertidumbre↓

«El entorno en el cual las pymes operan está sujeto a cambios drásticos y perturbadores que impactan en la manera que estas empresas se desarrollan y compiten. El ritmo vertiginoso en el que se dan los cambios científicos, tecnológicos y de gestión impactan en la producción, creando nuevas posibilidades para el uso de tecnologías modernas que transforman las formas de producir y hacer negocios» (ECLAC, 2013, p. 11).

Por definición, el entorno es la «configuración de todas las condiciones externas e influencias que afectan la vida y el desarrollo de las organizaciones» (Mintzberg *et al.*, 2002). En entornos turbulentos, tales configuraciones presentan cambios continuos y significativos que son inciertos e impredecibles (Brown y Eisenhardt, 1998). Un entorno turbulento es difícil de predecir y está caracterizado por cambios perjudiciales (Dankbaar, 1996). Es importante distinguir un entorno turbulento de un entorno que cambia rápidamente. Si bien las expectativas pueden sostenerse en un período de cambios rápidos, en entornos turbulentos no existe mejor expectativa que el azar. Es difícil de predecir un entorno turbulento (Emery y Trist, 1965). En línea con este concepto, Stigter (2002) sostiene que la suma de inestabilidad, incertidumbre y falta de control en el mercado

denota que la compañía se encuentra en un entorno turbulento.

Ansoff y McDonnell (1990, p. 185) clasifican en cinco niveles a las turbulencias del entorno: repetitivas, en expansión, cambiantes, discontinuas y sorpresivas. Mientras que el cuarto nivel ofrece ciertas oportunidades predecibles a pesar de su desarrollo discontinuo, el quinto nivel se caracteriza por presentar sorpresas completamente impredecibles. Las turbulencias se incrementan a tal punto que situaciones inesperadas golpean a las compañías más rápido de lo que pueden responder, ya que el elemento sorpresa toma más relevancia.

Tras observar los cambios necesarios, Stacy (1993) describe tres diferentes tipos de situaciones de cambio: cambio cerrado, cambio contenido y cambio con final abierto. El cambio cerrado se refiere a cuestiones inequívocas, donde la conexión entre causa y efecto es lógica y se puede examinar revisando la historia de hechos anteriores en el mercado o en la compañía, ya que su naturaleza es más bien repetitiva. Por consiguiente, es posible predecir con seguridad el futuro y se pueden utilizar técnicas racionales para la toma de decisiones. El cambio contenido sólo permite predecir parcialmente, basándose en datos probabilísticos de acciones realizadas y sus consecuencias. Sin embargo, su repetitividad se puede identificar sólo hasta un cierto punto. El cambio con final abierto es lo completamente opuesto al cambio cerrado. Pronosticar se torna absolutamente imposible ya que la característica de este tipo de cambio es la completa incertidumbre.

En el pasado, las empresas aprendieron principalmente a lidiar con cambios cerrados y cambios contenidos desencadenados por turbulencias repetitivas, crecientes y cambiantes del entorno socioeconómico. En el futuro, las empresas se confrontarán cada vez más con cambios con final abierto en un entorno discontinuo y sorprendente. Morin (1999) caracteriza este mun-

do a la perfección: «Las piezas de certeza sí que existen, pero raramente se las encuentra. Navegamos por un océano de incertidumbre que contiene algunos archipiélagos de certeza, pero no al revés».

¿Qué es lo que significa para las pymes navegar por un océano de incertidumbre? ¿Es posible una toma de decisión estratégica robusta en el mundo actual?

Implicaciones para las estrategias competitivas

Debido a las capacidades y recursos humanos, organizativos y financieros limitados que caracterizan a las pymes, éstas deben afrontar grandes desafíos para mantener su competitividad en entornos turbulentos. Por otro lado, las pymes tienen una capacidad de respuesta más flexible ante situaciones cambiantes que las grandes empresas (Detarsio *et al.*, 2013). Los dueños/gerentes están sobrecargados por el trabajo diario y presionados para delegar e incorporar nuevos empleados (Van Bruystegem *et al.*, 2008). Al intentar lidiar con el mundo empresarial actual, las pymes tienden a perder el control sobre el desarrollo futuro y así agotan sus recursos mientras crecen, a menudo, descoordinadamente. De todas maneras, tras períodos de crecimiento pueden seguir períodos de declive. De aquí la necesidad de aprender (Holt y Mcpherson, 2006) y adaptarse a entornos turbulentos (Detarsio *et al.*, 2013). En dichas situaciones, las compañías deben poder adaptarse rápidamente y desarrollar un grado de resiliencia (Liu, 2013). Los tiempos turbulentos, o los tiempos de crisis, requieren que las pymes tomen acciones para cambiar la mentalidad y actitudes de las personas, su manera de planear y hacer las cosas y adaptar las herramientas y técnicas a la situación financiera (Poolton *et al.*, 2006). Así mismo, en tiempos turbulentos las compañías deben aprender incluso más rápido cómo adaptar sus estrategias a un entorno en constante cambio (Silverblatt y Korgaonkar, 1987). El efecto de las turbulencias, sin duda alguna, constituye una demanda para aquellos directamente afectados. Pero la turbulencia en sí misma no es negativa porque puede ofrecer circunstancias favorables para que se den ajustes estructurales (Hall y Harbie, 2003). De acuerdo a Liao *et al.* (2003), las pymes se adaptan a los cambios en su mayoría gracias a las consecuencias de las turbulencias.

Los entornos turbulentos generan amenazas y ofrecen oportunidades que requieren capacidades para sobrellevar una tormenta o incluso una «sequía». En este contexto, Bhamra *et al.* (2011, p. 5375) sostienen: «No son sólo los desastres sino también las pequeñas incertidumbres o desviaciones las que desafían a las organizaciones. En las ocasiones en las que grandes organizaciones no pueden resistir estos desafíos, es esencial canalizar el esfuerzo suficiente para formar pymes robustas y fuertes que puedan resistir estas incertidumbres y desafíos». Por lo tanto, una solución es que las empresas se concienticen en qué tan vulnerables son y así prepararse mejor para un futuro incierto. Las empresas deberán aprender a lidiar no sólo con lo conocido, sino también familiarizarse con lo que a sabiendas es desconocido (Leleur, 2012). La evolución de los en-

foques estratégicos refleja este viaje hacia una competitividad sostenible en un ambiente empresarial cada vez más complejo. Mientras que en la década del '80 el enfoque de gestión estratégica se basaba en posicionar al mercado y la competición a través de reestructuración y configuración de la cadena de valor, en los '90 la doctrina se orientó a los recursos y las capacidades necesarias para enfocarse en las competencias básicas. En los últimos quince años, ganaron importancia los enfoques estratégicos de aprendizaje organizacional para desarrollar capacidades dinámicas en entornos turbulentos (Leibold *et al.*, 2002).

Se ha aceptado ampliamente que la sustentabilidad de la ventaja competitiva, especialmente en el contexto de mercados dinámicos, demanda enfoques que consideren la necesidad de reconfiguración de los recursos organizacionales (Eisenhardt y Martin 2000). El enfoque de capacidades dinámicas apunta a comprender la sostenibilidad de la ventaja competitiva en contextos rápidamente cambiantes, considerando los recursos y las capacidades de las compañías para adaptarse a su entorno (Gonsalvez *et al.*, 2009). Estas capacidades nutren a las organizaciones para adaptarse al entorno empresarial y sirven de estructura para innovar y colaborar con otras empresas, organizaciones e instituciones (Teece, 2007). A fin de utilizar conocimiento externo, las compañías dinámicas deben internalizar (detectar nuevas oportunidades y aprender del conocimiento adquirido) y combinar (integrar) la información y el nuevo conocimiento para coordinarlos con la base de conocimiento existente (Pavlou y El Sawy, 2011).

Los procesos creativos, la innovación y el desarrollo de capacidades dinámicas en pymes dependen mucho del rol y orientación del dueño/gerente. Como en muchas pymes no existe un proceso de estrategia establecido, la orientación estratégica del emprendedor es crucial para la supervivencia de la empresa. Miles y Snow (1978) describen cuatro tipos de emprendedores y cómo actúan en situaciones «normales». De acuerdo a sus estudios de caso sobre dueños/gerentes argentinos de pymes, Friedrich y Hilba (2016) extendieron esta clasificación al comportamiento en situaciones turbulentas (véase el cuadro 2, en la página siguiente).

Concentrémonos ahora en cómo hacer el negocio más resiliente ante los impactos de las turbulencias del entorno así como más ágil para mantenerlo en el mercado y capturar nuevas oportunidades empresariales.

LA PYME DINÁMICA

Factores estructurales que mejoran la agilidad y resiliencia de las pymes

Como respuesta a los desafíos identificados que un entorno turbulento crea, la pyme dinámica busca, por medio de una mejora en sus capacidades, crear un modelo de negocio más resiliente ante los impactos de las turbulencias del entorno así como más ágil para mantenerlo en el mercado y capturar nuevas oportunidades empresariales.

CUADRO 2
DIFERENCIAS EN LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE PYMES EN MERCADOS «NORMALES» Y «TURBULENTOS»

Orientación estratégica	Negocio en una situación normal (Miles y Snow, 1978)	Negocio en una situación turbulenta (Friedrich y Hiba, 2016)
Prospectora	Importa ser el primero en nuevos productos, mercados y tecnologías.	El valor de las crisis reside en la oportunidad de realizar nuevas actividades.
Analista	Pocas veces primero en el mercado, pero frecuentemente un seguidor diligente con un producto más rentable o innovador.	Las crisis son analizadas exhaustivamente sin conducir a actividades.
Defensora	Localiza y mantiene un nido seguro protegiendo su posición en un producto o área de servicio relativamente estable.	La compañía entra en un estado de hibernación hasta que lo peor termine.
Reactora	Responde a cambios en el mercado cuando las presiones del entorno así lo requieren.	Se aprende realizando y adaptando continuamente las actividades.

FUENTE: Friedrich y Hiba (2016) adaptación de Miles y Snow (1978)

CUADRO 3
FACTORES ESTRUCTURALES QUE MEJORAN LA RESILIENCIA Y AGILIDAD EN PYMES

Resiliencia	Agilidad
Estructura tipo familiar	Nivel bajo de formalización
Costos fijos «bajos»	Toma rápida de decisiones
Integración dentro de la comunidad local	Participación de pocos actores
Versatilidad de capacidades (<i>downscaling</i> y <i>upscaling</i>)	
Actividades diversificadas del emprendedor	Solución informal de problemas
Contar con los recursos financieros propios	Rapidez en «realizar las tareas»
Voluntad de mantener el negocio «a cualquier precio»	Relación estrecha con los clientes

FUENTE: Compilación propia basada en Detarsio *et al.* (2013)

Definimos agilidad como la habilidad de un sistema para responder rápidamente al cambio adaptando su configuración estable inicial. En un contexto empresarial, la agilidad es la habilidad de una organización para adaptarse rápidamente a cambios del mercado y entorno de manera productiva y rentable (Wieland y Wallenburg, 2012).

Según Walker *et al.* (2002) la resiliencia es la habilidad de mantener la funcionalidad de un sistema cuando se encuentra en crisis; o la habilidad de mantener los elementos necesarios para renovar o reorganizarse si una perturbación altera la estructura o función de un sistema (ver también Bhamra *et al.* 2011 para una revisión de conceptos de resiliencia).

En el proyecto Pyme Dinámica (www.dynamic-sme.org) Detarsio *et al.* (2013) investigaron cómo pymes argentinas hacen frente a las situaciones de crisis con éxito. El cuadro 3 resume los resultados y muestra que la resiliencia y la agilidad están estrechamente asociadas a factores estructurales y prácticas de gestión de las pymes. Los estudios de Nordquist *et al.* (2014) en Latinoamérica y de Dyer y Mortensen (2005) en Lituania sobre empresas emprendedoras familiares en entornos de incertidumbre ratifican estos resultados.

En una pyme dinámica, la resiliencia y agilidad se arraigan en los factores estructurales mencionados arriba, en el conocimiento de la gente, en los procesos y las

rutinas así como en liderazgo y la conducta del empleado. A continuación, detallaremos cada uno de estos «ingredientes».

Previamente nos enfocamos en una pyme en singular. En situaciones turbulentas, el rápido crecimiento o la disminución de mercados las redes de colaboración empresarial permitirán a las pymes compartir recursos, conocimientos, riesgos, costos y beneficios. La colaboración con diferentes grados de formalización e intensidad también impulsa las capacidades de las pymes para manejar pedidos más grandes o complejos, gracias a la mayor escala y más amplio espectro de competidores que las compañías obtienen cuando trabajan en conjunto.

El conocimiento como recurso fundamental para competir en entornos turbulentos

Para comprender cómo las pymes se vuelven ágiles y fuertes, sobreviven, crecen y permanecen competitivas en tiempos turbulentos debemos considerar al conocimiento como un recurso fundamental. Crear, compartir, utilizar y proteger el conocimiento permite la búsqueda de nuevas oportunidades mercantiles, incrementar la productividad y ayudar a desarrollar una ventaja competitiva, la cual a su vez impulsa el éxito de la empresa (Mathew, 2008, p. 29-30; North y Gueldenberg, 2011). La gestión del conocimiento está es-

trechamente vinculada al desarrollo de capacidades dinámicas. Pavlou y El Sawy's (2011) argumentan que las capacidades dinámicas se basan en detectar, aprender, integrar y coordinar por lo que estudiaremos cómo estas capacidades están relacionadas con la gestión del conocimiento y cuáles son los desafíos para las pymes.

Capacidad de detección. Los entornos turbulentos requieren de receptividad a señales débiles, una recolección constante de información sobre el entorno empresarial, las tendencias mercantiles y tecnológicas y las necesidades del consumidor, seguido por la interpretación de toda esta información con el conocimiento disponible para sacar conclusiones. Como en las pymes la detección está mayormente en manos del dueño/gerente, el desafío aquí es comunicar internamente qué es lo que está cambiando y crear una visión común sobre qué significa eso para la empresa.

Capacidad de aprendizaje. En entornos turbulentos las empresas existentes se enfrentan a nuevas oportunidades de negocio y amenazas, por lo que requieren de nuevos conocimientos y habilidades para ofrecer productos nuevos y modificados, servicios o cambiar los modelos empresariales. Aquí el desafío es integrar el aprendizaje a las operaciones diarias y el desarrollo empresarial (ver más adelante la metodología «Aprender a crecer»).

Capacidad de integración. La integración se enfoca en crear una comprensión y entendimiento general en toda la organización. El conocimiento tácito compartido se encuentra en el núcleo de la capacidad de integración. Las maneras de negociar, ya sean nuevas o modificadas, requieren la habilidad de combinar conocimiento individual dentro de nuevos procesos operacionales de un equipo o unidad. El desafío aquí es que todos rápidamente aprendan a asumir su nuevo rol en el «juego».

Capacidad de coordinación. La coordinación se enfoca en organizar las tareas y actividades individuales, lo que incluye mantener la aceptación al cambio, establecer sistemas de monitoreo y asegurar la disponibilidad de recursos financieros y humanos. Para las pymes, el desafío aquí yace en darle poder a los empleados que necesiten desarrollar el conocimiento y las competencias para decidir, monitorear y actuar con un espíritu emprendedor. Los dueños/gerentes deben aprender a delegar.

Basándonos en estas capacidades definimos a una pyme dinámica como «una colectividad social pequeña con capacidades de detección, aprendizaje, integración y coordinación bien desarrolladas cuyos participantes comparten un interés común en su supervivencia y se involucran en actividades colectivas para asegurar este fin. Estas capacidades se ponen de manifiesto en un comportamiento ágil, resiliente e innovador llevando a una competitividad sustentable en entornos turbulentos».

Procesos y rutinas de una pyme dinámica

El conocimiento y el aprendizaje necesitan procesos y rutinas a fin de ser vinculados a la generación de valor en una empresa.

A continuación resumimos los procesos fundamentales para alcanzar la resiliencia y agilidad en entornos turbulentos utilizando la secuencia detección – aprendizaje – integración – coordinación de Pavlou y El Sawy's (2011).

Procesos de detección:

- Monitoreo del entorno en el cual opera la organización.
- Monitoreo y rastreo de cambios en el mercado y la competencia.
- Procesos para identificar señales débiles, interpretarlas y reconocer los factores que pueden desencadenar crisis.
- Procesos de adaptación rápida o desarrollos de nuevos productos, servicios, procesos de producción o modelos empresariales para explotar nuevas oportunidades de mercado.

Procesos de aprendizaje:

- Proceso de «Punto de vista del consumidor» para comprender y anticipar las necesidades de él y del vendedor.
- Proceso de reflexión compartida y «lecciones aprendidas» (¿Quiénes somos? ¿Qué aprendimos? ¿Cuáles son los posibles escenarios? ¿Cómo queremos actuar en el futuro?) para desarrollar un entendimiento (tácito) compartido para adaptarse a los cambios naturalmente.
- Procesos de aprendizaje cercanos al trabajo.
- Procesos creativos y de experimentación como base para la innovación.

Procesos de integración:

- Definición de roles y responsabilidades dentro de la organización
- Procesos de comunicación para tener objetivos y metas en común.
- Procesos de la participación del empleado (en decisiones estratégicas)
- Procesos de integración rápida sobre lo aprendido en las operaciones.

Procesos de coordinación:

- Proceso de planificación: diseño de acciones considerando contingencias.
- Proceso de asignación de bienes tangibles (estructura física, recursos financieros y humanos) e intangibles (relaciones, capital social y conocimiento).

- Gestión ágil de interdependencias entre tareas y actores.
- Procesos de rastreo de resultados obtenidos.

Nuevos roles para líderes y empleados ▼

Desarrollar las capacidades de detección, aprendizaje y coordinación requiere, además de rutinas y procesos, un cambio en el liderazgo y en el comportamiento del empleado. Las investigaciones sugieren que «el estilo de gestión y orientación externa de los dueños/gerentes parece influir de manera significativa en el modo, alcance y procesos de aprendizaje» (Zhang *et al.*, 2006). La apertura mental del dueño/gerente con su contexto organizacional y su interpretación de las señales del entorno influyen en el grado de interacción, la cantidad de información que fluye a través de los límites organizacionales y las oportunidades de aprendizaje (Child, 1997).

En un estudio a 108 pymes, Aragón-Correa *et al.* (2006) concluyó que «el potencial de las empresas para adoptarse proactivamente a prácticas ambientales está asociado con capacidades organizacionales específicas, basadas en sus características estratégicas únicas de líneas cortas de comunicación e interacción cercana (en la empresa), la presencia de una visión del fundador, la flexibilidad en el manejo de relaciones externas y una orientación emprendedora. Estas capacidades son de visión compartida, de gestión de las partes interesadas y de proactividad estratégica». Antonacopoulou *et al.* (2013) argumentan que aprender en tiempos de crisis es una manera de aprender que incita a los individuos y organizaciones a ejercitar sus criterios cuestionando creencias profundamente arraigadas y normas profundamente incorporadas, reconstruidas en el proceso de sus prácticas fundamentales. El flujo de información hacia la firma y una interacción intensiva con el mundo exterior requieren la construcción de capital social y redes externas para acceder a capital político, humano y financiero y es considerado muy importante por los dueños/gerentes para lidiar con ambientes hostiles (Dyer y Mortensen 2005).

Estos roles y comportamientos nuevos deben aprenderse. En un entorno así, los líderes que dominen los aspectos estratégicos y operacionales y practiquen una limitada delegación y una reducida comunicación interna no tendrán éxito. Los líderes tienen que aprender a actuar más bien como entrenadores, induciendo el desarrollo estratégico participativo, la delegación de responsabilidades operacionales y practicando una intensa comunicación. Bajo el contexto del proyecto Pyme Dinámica, Friedrich y Hilba (2016) analizaron el liderazgo y el aprendizaje de los dueños/gerentes de pymes argentinas y como resultado, subrayan la importancia del «mapa cognitivo» del dueño/gerente. Concluyen sus investigaciones diciendo que: «la manera en la que el dueño/gerente elija enfrentarse a situaciones turbulentas parece estar preconditionada por la comprensión general y experiencias de situaciones turbulentas previas».

De acuerdo a un caso de una pequeña imprenta irlandesa, Comm (2012) concluye que las capacida-

des dinámicas emergen como resultado de la interacción entre la capacidad del CEO de involucrarse en un aprendizaje de un nivel mayor y el conocimiento y contactos del CEO ya que se relacionan con el negocio y le permiten identificar, asimilar y explotar nuevos conocimientos.

Asimismo, los cambios en las prácticas de liderazgo inducen comportamientos diferentes en los empleados. En entornos estables podría tolerarse que los empleados tengan una comprensión limitada del negocio, ejecuten sus tareas predefinidas y muestren un comportamiento reactivo respondiendo a un líder patriarcal. En un entorno que requiera de acciones inmediatas, generación de ideas para superar la crisis, aceptación de horas de trabajo y pago reducido en pos de contribuir a la supervivencia de la firma y asegurar el propio lugar de trabajo, los empleados deben tomar un rol como jugadores activos. Esto requiere entender las necesidades del negocio y del cliente, procurar alcanzar los objetivos y tomar la iniciativa con una mentalidad proactiva. Este cambio requiere la construcción de confianza y un proceso de aprendizaje para aceptar y practicar los nuevos roles.

Del mismo modo, proveedores externos de servicios tales como consultores e instituciones que apoyen a pymes deben mejorar sus servicios para intensificar el desarrollo de las capacidades dinámicas en las pymes. Mientras que las pymes tienden a contratar consultores expertos que instauran soluciones «listas para su uso», en entornos turbulentos los entrenadores y consultores de procesos deben desarrollar una relación de ayuda para permitir a los equipos de la firma a desarrollar sus soluciones sustentables propias (Schein, 1999). Lo mismo sucede con las instituciones que apoyan a las pymes porque deben cambiar su enfoque desde entrenamiento estandarizado y consultoría hacia la creación de entornos de aprendizaje adaptados que también mejoren la colaboración interempresarial. El cuadro 4, en la página siguiente, resume los cambios en los roles de los actores en entornos estables y turbulentos.

CONCLUSIONES Y REPERCUSIONES DE LA GESTIÓN ▼

En el proyecto «Pyme Dinámica» hemos preguntado: «¿Cuál es el modelo de gestión eficaz para que las pymes puedan competir en entornos turbulentos?» La respuesta es el concepto de la «Pyme Dinámica», caracterizado por las cinco capacidades que se desarrollan a través de un liderazgo abierto y participativo y prácticas de gestión que favorecen la «exploración».

La pyme dinámica:

- ✓ Reconoce o anticipa cambios en el entorno y (re)acciona a ellos con eficiencia y velocidad.
- ✓ Explora oportunidades del mercado de manera activa.
- ✓ Desarrolla un enfoque de gestión autónomo en el empleado y fomenta su espíritu emprendedor.

CUADRO 4
EMPRESAS, ROLES CAMBIADOS DE ACTORES/PARTICIPANTES EN AMBIENTES ESTABLES Y TURBULENTOS

Actor	Enfoque en ambientes estables	Enfoque en entornos turbulentos
Dueños, gerentes de las Pymes	Líderes como «capitanes»: Dominante en cuestiones estratégicas y operacionales. Delegación limitada. Comunicación interna reducida.	Líderes como «entrenadores»: Desarrollo estratégico participativo. Delegación de responsabilidades operacionales. Comunicación intensiva.
Empleados	Empleados como subordinados: Comprensión limitada de la empresa. Ejecutan tareas predefinidas. Comportamiento reactivo.	Empleados como jugadores activos: Comprenden las necesidades del negocio y del cliente. Trabajan para cumplir los objetivos. Toman la iniciativa, comportamiento proactivo.
Consultores	Consultores expertos: Implementan soluciones «listas para su uso».	Entrenadores y consultores de proceso: Permiten a los equipos de la firma a desarrollar sus propias soluciones sustentables.
Instituciones que apoyan a pymes	Soluciones estandarizadas: Respaldan a firmas individuales con entrenamiento estandarizado y asesoramiento experto.	Entornos de aprendizaje adaptados: Crean ambientes y procesos de aprendizaje e innovación, mejoran la colaboración interempresarial.

FUENTE: Elaboración propia.

✓ Desarrolla una gran capacidad de aprendizaje e innovación, e integra conocimiento del trabajo en el trabajo diario.

✓ Cultiva inteligencia emocional, la que resulta en comportamientos de confianza y de colaboración.

En una pyme dinámica estas capacidades están arraigadas a factores estructurales así como en procesos, rutinas, liderazgo y comportamiento del empleado. La manera en que las firmas desarrollan estas capacidades varía de acuerdo a los contextos culturales en los que se encuentren. Las costumbres de la familia, empresa o del país pueden ser tanto barreras como facilitadores para hacer frente a situaciones turbulentas.

La asistencia externa puede ayudar a las pymes a convertirse en «Pymes Dinámicas». Existen muchísimos programas en todo el mundo que apuntan a mejorar el desempeño de las pymes por medio del asesoramiento externo. Los programas varían ampliamente en sus enfoques y eficacia. La experiencia con casi 90 proyectos demuestra que la metodología «Aprender a crecer» es una manera efectiva de desarrollar las capacidades relevantes para sostener el crecimiento en las pymes. Tal como North *et al.*, (2014) explican, la combinación de objetivos empresariales con un viaje de aprendizaje aborda el deseo de dueños/gerentes por obtener resultados cuantificables a corto o mediano plazo e desarrolla las capacidades dinámicas para enfrentar los retos de un entorno turbulento (véase el artículo de Aramburo/Garragorri/North «Aprender a Crecer - Desarrollo de capacidades dinámicas para el crecimiento: experiencias en Pymes del País Vasco» en este monográfico).

Agradecimientos

La investigación no hubiera podido ser posible sin el financiamiento del Séptimo Programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Unión Europea bajo el acuerdo de subvención n° PIRSES-GA-2010-268665

(Proyecto «Pyme Dinámica»). Este proyecto reforzó las cooperaciones en investigaciones mediante el intercambio de personal y desarrolló un proceso de aprendizaje y desarrollo conjunto en cinco equipos de investigación de las siguientes universidades:

- Universidad de Ciencias Aplicadas de RheinMain, Escuela de Negocios de Wiesbaden, Alemania (coordinador del proyecto)
- Universidad Autónoma de Madrid, Instituto Universitario de Administración de Empresas IADE, España
- Universidad de Minho, Departamento de Gestión y Departamento de Sistemas Informáticos, Portugal
- Universidad Federal de Santa Catarina, Departamento de Ingeniería y Gestión del Conocimiento (EGC, Engenharia y Gestao de Conhecimento), Brasil
- Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ingeniería Industrial, Argentina

Además, el proyecto derivó en una red de investigación «Dynamic SME» (pyme dinámica) (<http://www.dynamic-sme-org/es1/red-dynamic-sme>) donde se continúa el desarrollo de la investigación conjunta, capacitación y otras actividades de apoyo.

Nuestro agradecimiento a los investigadores que contribuyeron de manera activa a promover conocimientos sobre qué es una «pyme dinámica» y a las empresas colaboradoras, quienes debatieron problemas y prácticas abiertamente. Estamos muy agradecidos al apoyo que recibimos de instituciones, en particular SEBRAE Santa Catarina (Brasil) y la Asociación de Desarrollo de Rosario (ADERR) cuya voluntad a experimentar con la metodología «Aprender a crecer» produjo excelentes resultados.

Agradecemos al Ing. Exequiel Darío Rucci (Rosario, Argentina) por la traducción del artículo del inglés al castellano.

NOTAS

- [1] Para una lectura detallada de los resultados del proyecto recomendamos el libro North/Varvakis (Editores): Estrategias competitivas de las pymes: cómo ser resilientes, ágiles e innovadores en tiempos turbulentos. «Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises - Increasing Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times». Heidelberg: Springer 2016.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTONACOPOULOU, E.P. y SHEAFER, Z. (2013). «Learning in crisis. Rethinking the relationship between organizational learning and crisis management». *Journal of Management Inquiry*, vol. 23, nº 1, pp. 5-21.
- ARAGÓN-CORREA, A.; HURTADO-TORRES, N.; SHARMA, S. y GARCÍA-MORALES, V.J. (2008). «Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective». *Journal of Environmental Management*, vol. 86, nº 1, pp. 88-103.
- BARTELSMAN, E.; HALTJEWANGER, J. y SCARPETTA, S. (2004). «Microeconomic evidence of creative destruction in industrial and developing countries». *The World Bank, Policy Research Working Paper*, No. 3464, December.
- BHAMRA, R.S.; DANI, S. y BURNARD, K.J. (2011). «Resilience: the concept, a literature review and future directions». *International Journal of Production Research*, vol. 49, nº 18, pp. 5375-5393.
- BROWN, S.L. y EISENHARDT, K.M. (1998). *Competing on the edge: strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press.
- CHILD, J. (1997). «Strategic choice in the analysis of action, structure, organization and environment: retrospective and prospective». *Organizational Studies*, vol. 18, nº 1, pp. 43-76.
- COMM, L.O.H.B. (2012). *The emergence of dynamic capabilities in SMEs: a critical realist study*. Submitted to Dublin City University Business School in partial fulfillment of the requirements for the degree in Doctor of Philosophy.
- DANKBAAR, B. (1996). «Training issues for the European automotive industry». *Journal of European Industrial Training*, vol. 20, nº 8, pp. 31-36.
- DÁVILA, G.; NORTH, K. y VARVAKIS, G. (2016). *How Brazilian textile enterprises learn to grow*. In: North, K., & Varvakis, G. Eds.
- DETARSIO, R.; NORTH, K. y ORMAETXEA, M. (2013). «Sobrevivir y competir en tiempos de crisis – casos de estrategias de Pymes argentinas». *Economía Industrial*, nº 388, pp. 145-154.
- DYER, W.G. y MORTENSEN, S. (2005). «Entrepreneurship and family business in a hostile environment: the case of Lithuania». *Family Business Review*, vol. 18, nº 3, pp. 247-258.
- ECLAC (2013). Building SME Competitiveness in the European Union and Latin America and the Caribbean. ECLAC/AL-Invest. Available in: <http://eucelac-bizsummit2015.eu/sites/default/files/AL-Invest_Building%20SME%20competitiveness%20in%20the%20EU%20and%20Latin%20America%20and%20the%20Caribbean.pdf>.
- EISENHARDT, K. y MARTIN, J. (2000). «Dynamic capabilities: what are they?». *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 10-11, pp. 1105-1121.
- EMERY, F. y TRIST, E. (1965). «The causal texture of organizational environments». *Human Relations*, vol. 18, nº 1, pp. 12-32.
- EU (European Commission) (2014). Annual Report on European SMEs 2013/2014. Available in: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf>.
- FRIEDRICH, P. e HIBA, J.C. (2016). «Learning to cope with turbulent situations – a study of owner-managers in Argentine SMEs». In: North, K. & Varvakis, G. (2016). *Competitive strategies of SMEs – Developing resilience, agility and turbulent times*. Heidelberg: Springer, Ch.9
- GONZÁLEZ J.C.; SÁEZ, P.L. y CASTRO, G.M. (2009). «La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa». *Cuadernos de Estudios Empresariales*, nº 19, pp. 105-128.
- GURRIA, A. (2013). «Financing SMEs and entrepreneurs 2013: an OECD scoreboard, OECD. Available in: <http://dx.doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2013-en>.
- Hall, C. y Harvie, C. (2003). «A comparison of the performance of SMEs in Korea and Taiwan: Policy implications for turbulent times. *Korea and the World Economy*, vol. 4, nº 2, pp. 225-259.

HÄNER, C. (2011). *SMEs in turbulent times-A comparative analysis between Argentina, Brazil and European countries* (Doctoral dissertation, University of Applied Sciences Wiesbaden).

HARDWIG, T.; BERGSTERMANN, M. y North, K. (2011). «Wachstum Lernen – eine Handlungsanleitung für kleine und mittlerer Unternehmen». Wiesbaden. Gabler

HOLT, R. y MACPHERSON, A. (2006). *Small firms, learning and growth: a systematic review and reconceptualisation*. AIM Research.

IBARRÁN, P. et al. (2009). «SME policy and firms» productivity in Latin America. *Discussion Paper*, 4486. Available in: <<http://ftp.iza.org/dp4486.pdf>>.

IFC (2010). *Small and medium enterprise finance: new findings, trends and G-20/global partnership for financial inclusion progress*. Available in:

<<http://www.gpfi.org/sites/default/files/documents/SME%20Finance%20New%20Findings,%20Trends%20and%20G20%20GPFI%20Progress.pdf>>.

KOCH, D. (2014). *The competitive strategies of SMEs in turbulent environments*. (Master Thesis, Wiesbaden Business School).

LATAMECONOMY (2013). *Latinamerican economic outlook*. Available in: <<http://www.latameconomy.org/en/outlook/2013/traits-and-policies-of-latin-american-smes/regional-overview-of-smes/>>.

LEIBOLD, M.; PROBST, G. y GIBBERT, M. (2002). «Strategic management approaches in the knowledge economy». *Publicis, Erlangen*, pp. 68-78.

LELEUR, S. (2012). *Complex strategic choices: applying systematic planning for strategic decision making*. Available in:

<<http://ebooks.narotama.ac.id/files/Complex%20Strategic%20Choices%20Applying%20Systemic%20Planning%20for%20Strategic%20Decision%20Making/Chapter%201%20Introduction,%20Complexity%20as%20a%20Challenge.pdf>>.

LIAO, J.; WELSCH, H. Y STOICA, M. (2003). «Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, nº 1, pp. 63-85.

LIU, Y. (2013). «Sustainable competitive advantage in turbulent business environments». *International Journal of Production Research*, vol. 51, nº 10, pp. 2821-2841.

MATHEW, V. (2008). «Knowledge management progression, issues and approaches for organizational effectiveness in manufacturing industry: an implementation agenda». *The ICFAI Journal of Knowledge Management*, vol. 6, nº 1, pp. 20-45.

MINZBERG, H.; LAMPEL, J.B. y QUINN, J.B. (2002). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Prentice Hall.

MORÍN E. (1999). «Los 7 saberes necesarios para la educación del futuro». Available in: <<http://www.unmsm.edu.pe/occaq/articulos/saberes7.pdf>>.

NORDQVIST, M.; MARZANO, G.; BRENES, E-R.; JIMÉNEZ, G. y FONSECA-PAREDES, M. (2014). «Understanding entrepreneurial family businesses in uncertain environments: the case of Latin America». In: Nordqvist, M., Marzano, G., Brenes, E-R., Jiménez, G., & Fonseca-Paredes, M. *Understanding entrepreneurial family businesses in uncertain environments. Opportunities and resources in Latin America*. Edward Elgar, Cheltenham, 1-29.

NORTH, K. Y VARVAKIS, G. (2016). *Competitive strategies of SMEs – Developing resilience, agility and turbulent times*. Heidelberg: Springer

NORTH, K. y GUELDERBERG, S. (2011). *Effective knowledge work. Answers to the Management Challenge of the 21st Century*. UK: Emerald Group.

NORTH, K. y KUMTA, G. (2014). *Knowledge management – creating value through organizational learning*. Heidelberg etc. Springer.

NORTH, K.; HARDWIG, T. y BERGSTERMANN, M. (2014). *Learning to grow – a methodology to sustain growth capabilities of SMEs*. Proceedings IFKAD 2014 p 44-58

North, K.; da Silva Neto, E. y CALLE, G. D. (2013). «Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras». *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, vol. 3, nº 1, pp. 06-19. Available in: <<http://navus.sc.se-nac.br/index.php/navus/article/view/100>>.

PAVLOU, P.A. y EL SAWY, O.A. (2011). «Understanding the elusive black box of dynamic capabilities». *Decision Sciences*, vol. 42, nº 1, pp. 239-273.

POOLTON, J.; ISMAIL, H.S.; REID, I.R. y Arokiam, I.C. (2006). «Agile marketing for the manufacturing-based SME». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, nº 7, pp. 681-693.

SANTOS, L. y VARVAKIS, G. (1999). *Redes de pequenas e médias empresas: organizações virtuais vs. clusters*. 23º Encontro Anual da ANPAD. Anais eletrônicos. Foz do Iguaçu: ANPAD.

SCARBROUGH, H.; BRESNEN, M.; EDELMAN, L.F.; LAURENT, S.; NEWELL, S. y SWAN, J. (2004). «The process of project-based learning - an exploratory study». *Management Learning*, pp. 491-506.

SCHEIN, E.H. (1999). *Process consultation revisited building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.

SCOTT, W.R. (1987). «Organizations: rational, natural, and open systems». 2nd. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

SILVERBLATT, R. y KORGONKAR, P. (1987). «Strategic market planning in a turbulent business environment». *Journal of Business Research*, vol. 15, nº 4, pp. 339-358.

STACEY, R.D. (1993). *Strategic management and organisational dynamics*.

TEECE, D.J. (2007). «Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance». *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 13, pp. 1319-1350.

TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.

VAN BRUYSTEGEM, K.; VAN DE WOESTYNE, M. y DEWETTINCK, K. (2008). «Human resource challenges for growing SMEs». How Flemish entrepreneurs attract, develop and retain employees (No. 2008-24). Vlerick Leuven Gent Management School.

WALKER, B. et al. (2002). «Resilience management in social-ecological systems: a working hypothesis for a participatory approach». *Conservation ecology*, vol. 6, nº 1, p. 14.

WIELAND, A. y MARCUS WALLENBURG, C. (2012). «Dealing with supply chain risks: Linking risk management practices and strategies to performance». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 42, nº 10, pp. 887-905.

ZHANG, M.; MACPHERSON, A. y JONES, O. (2006). «Conceptualizing the learning process in SMEs Improving innovation through external orientation». *International Small Business Journal*, vol. 24, nº 3, pp. 299-323.

ZOLLO, M. y WINTER, S.G. (2002). «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities». *Organization Science*, vol. 13, nº 3, pp. 339-351.