

Factores que inciden en el crecimiento y alto desempeño de las Empresas Gacela. El caso de Mecánica Gómez ^ξ

*Francisco Javier Segura Mojica **

*María Merced Cruz Rentería ***

Resumen

Este documento presenta los resultados de un estudio de caso realizado en la empresa Mecánica Gómez, negocio dedicado a la manufactura de piezas metálicas, cuyo alto desempeño y acelerado crecimiento permiten clasificarlo como empresa gacela. Se hace una revisión de la literatura disponible sobre este tipo de establecimiento; se comparan las características que otros investigadores han identificado en este tipo de negocios, con el perfil de la empresa estudiada; y se concluye identificando los principales rasgos que la han convertido en una empresa gacela

Palabras clave: Empresa gacela, empresa de rápido crecimiento.

Abstract

This paper presents the results of a case study in the company Mecánica Gómez, business dedicated to the manufacture of metal parts, whose high performance and rapid growth possible to classify it as a gazelle company. A review of the available literature on this type of establishment is made ; the features other researchers have identified in this type of business, are compared with the company profile; and concludes by identifying key features that have made it a gazelle venture.

Keywords: Gazelle Company , Company of strong growth

JEL Codes: L2,L26.

^ξ - Recibido 05 enero 2015 / Aceptado 25 de Marzo 2015.

* Doctor en Administración Pública por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor de Tiempo Completo en el Instituto Tecnológico de San Luis Potosí. Correo Electrónico: recursosmx@yahoo.com.

** Ingeniera Industrial en Producción por el Instituto Tecnológico de San Luis Potosí. Profesor de Tiempo Completo en el Tecnológico Nacional de México.

Revisión de la literatura

Las empresas gacela o empresas de fuerte crecimiento, son aquellas que crecen en ventas, utilidades, número de empleados, o una combinación de estos factores, a un ritmo superior al de otras empresas semejantes (Leiva y Alegre, 2012; Acs y Mueller, 2008; Yim, 2008).

En México, se define a las empresas gacela de la siguiente forma: “Las pequeñas y medianas empresas que tienen un alto potencial de crecimiento y que aumentan su volumen de negocio de forma continua durante un periodo de al menos tres años consecutivos, por encima del 25% de incremento anual” (Secretaría de Economía, 2011).

Este tipo de negocios son particularmente interesantes por las implicaciones que tienen en términos de generación de riqueza y creación de empleos. Uno de los primeros trabajos en donde aparece el concepto de empresas gacela, es el publicado por Birch y Haggerty (1997), quienes se refieren de esta manera a las empresas que presentan altos niveles de crecimiento. Este trabajo tenía la intención de explicar la capacidad de estas empresas para generar empleos. Conforme se ha profundizado el campo de estudio, también han surgido nuevas definiciones del concepto de gacela, que enfatizan indicadores como facturación, empleo, beneficios, los niveles de crecimiento, continuidad de los niveles de crecimiento, e inclusive la proporción entre el tamaño de la empresa y el número de empleados (Henrekson y Johansson, 2010).

El interés por las empresas gacela se deriva de diversos factores, por ejemplo, el tratar de comprender las causas del crecimiento acelerado. Este tipo de empresas son poco comunes. Leiva y Alegre (2012), citando diversos estudios ubican el porcentaje de empresas gacela entre el 2% y el 9% del total de negocios que inician). Por lo tanto, tratar de comprender y caracterizar sus factores de crecimiento se convierte en un tema de gran interés.

En cuanto al perfil de las empresas gacela, un estudio realizado en este tipo de organizaciones en la Comunidad Autónoma de Galicia, España, (ARDAN 2002: 70) ofrece la siguiente caracterización:

- Son pequeñas o medianas empresas.
- Tienen una antigüedad promedio de 12 años
- Cuentan con una plantilla promedio de 30 trabajadores
- Facturan un promedio de 3 millones de euros anuales (aproximadamente 51 millones de pesos)
- Tienen un mercado de actuación básicamente regional con creciente preocupación hacia la internacionalización
- Creciente interés por la diversificación de productos y mercados.

- Además, el crecimiento de los ingresos de explotación no se traduce en una mejora sustancial de los resultados económicos.

Tabla 1. Perfil de las Empresas Gacela según la literatura (Leiva y Alegre, 2012)

Dimensión	Subdimensión	Perfil
La persona emprendedora	Demografía	En su mayoría hombres; menores de 40 años al fundar la empresa; poseen un grado universitario
	Experiencia	Laboral en empresas del mismo sector económico (no necesariamente como empresario)
	Motivación	Positiva hacia el crecimiento empresarial
	Equipos de socios	Otros emprendedores de perfil sociodemográfico similar
	Conducta de los emprendedores en la gestión del negocio	Un estilo gerencial orientado a la innovación, toma de riesgos, proactividad y aprovechamiento de oportunidades
Características de la empresa	Exportaciones	Generan un porcentaje importante de sus ventas en mercados internacionales
	Formas de administración	Participación activa de emprendedores propietarios junto con terceros ajenos a la gestión
	Eficiencia	Superior al promedio de su sector o grupo
	Edad, Tamaño	Pareciera que son más jóvenes y pequeñas que sus pares aunque hay algunos resultados divergentes
Recursos y estrategias	Recursos financieros	Tienen acceso a ellos, utilizan capital externo, pero hay otros trabajos con resultados contradictorios
	Recursos no financieros	Tiempo para planificar y asesoría especializada; participan activamente en redes empresariales; capital social elevado
	Estrategias competitivas	Diferenciación y creación de valores únicos para sus clientes; amplio conocimiento del cliente; organización flexible; enfoque en rentabilidad en lugar de ventas
	Ajuste recursos y entorno	Estratégicamente en función de las oportunidades percibidas, el entorno y sus recursos
	Oferta de productos y servicios	Ofrecen productos superiores en calidad que sus competidores; con una oferta inicial estable; que no necesariamente es pionero en el mercado
	Cooperación e innovación	Inmersas en distintas formas de cooperación e innovación
	Administración de los recursos humanos	Son selectivas en la contratación; brindan entrenamiento y desarrollo a sus empleados; utilizan incentivos variados de índole financiero y no financiero, así como opciones de compra de acciones
Contexto	Dinamismo	Elevado (en cuanto a inestabilidad y cambio)
	Mercados	Múltiples y diversos nichos; presencia de grandes clientes; aunque hay otros trabajos con resultados contradictorios
	Percepción del entorno	Perciben los factores críticos de éxito como manejables (por oposición a incontrolables)
	Ciclo de vida productos y servicios	Etapas iniciales
	Apoyo gubernamental	Han recibido.

Fuente: Tomado de Leiva y Alegre, 2012:38

Innovación y empresas gacela

Un factor que ha sido analizado como determinante de alto desempeño en este tipo de empresas, es la innovación, que según autores como Palacios y García (2008: 523) se presenta en índices superiores al promedio de los negocios. Estos autores puntualizan que la innovación “debe concebirse desde una gestión integral a través de toda la organización, de tal forma que genere una auténtica cultura innovadora empresarial, porque de lo contrario pierde poder y no representa un factor tan determinante en el alto rendimiento empresarial”.

La innovación es vista en general como fuente de crecimiento y competitividad y permite que las empresas gacela con perfil innovador lancen al mercado productos innovadores, aunque no pertenezcan a la industria tecnológica (Schreyer, 2000; Tatum, 2007).

En lo referente a participar en actividades de investigación y desarrollo, Hölzl y Friesenbichler, (2008) observan que se trata de un paso previo a la innovación, y que en el caso de las gacelas, el esfuerzo en I+D es superior al promedio de las empresas. También parece haber una relación positiva entre la participación en redes de investigación y el crecimiento a largo plazo (Havnes y Senneseth, 2001).

Perfil del emprendedor

El nivel de formación y desarrollo personal de los emprendedores parece ser otra de las variables asociadas al alto desempeño organizacional (Autio, 2007), ya que al parecer los emprendedores más formados aportan a las empresas la capacidad de adaptación al entorno y el manejo de las tecnologías (Krueger y Kumar, 2004).

Leiva y Alegre (2012: 6) refieren una serie de características de los emprendedores relacionados con los negocios de fuerte crecimiento, a partir de diversos estudios que se han realizado en este segmento:

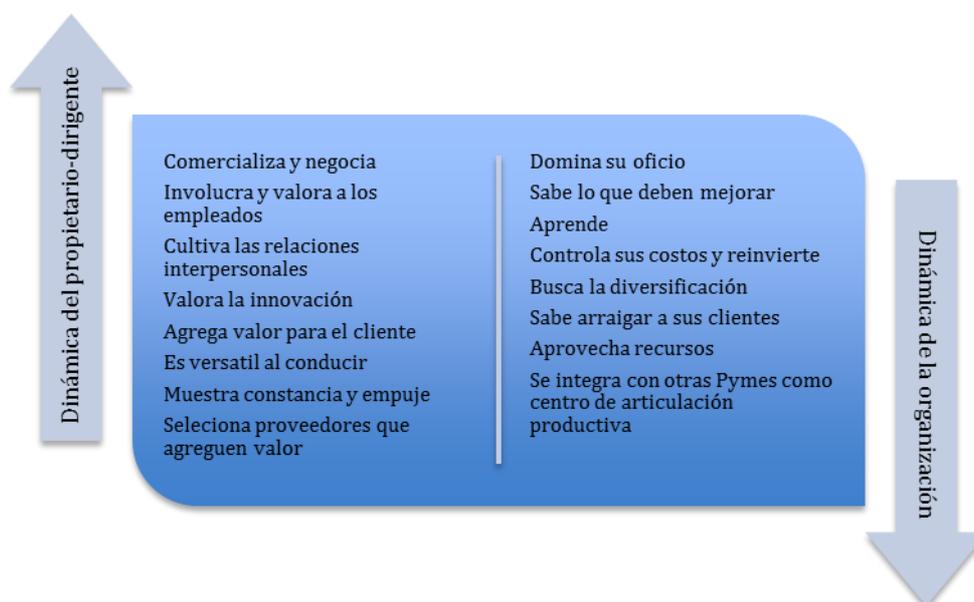
- Predominan los que cuentan con educación universitaria (Barringer et al., 2005; Sapienza y Grimm, 1997)
- La mayoría son menores de 40 años al iniciar el negocio (Kaikkonen, 2006; Sims y O’Regan, 2006)
- Cuentan con experiencia laboral en el negocio al que se orienta la empresa nueva (Friar y Meyer, 2003; Kantis y Díaz, 2008; Sapienza y Grimm, 1997).
- Tienen tendencia a formar sociedades o equipos con personas que cuentan con perfiles demográficos parecidos (Cooper et al., 1994; Fesser y Willard, 1990; Friar y Meyer, 2003; Górriz y Hernández, 2007; Kantis y Díaz 2008; Kor, 2003; Littunen y Tohmo, 2003).
- Son personas con motivación positiva hacia la creación de empresas y el crecimiento (Cooper y Artz, 1995; Isaksen, 2005; Littunen y Tohmo, 2003).

Competencias del propietario/dirigente

El análisis de las competencias esenciales o competencias clave permite identificar elementos de índole predominantemente interna, que están relacionados con el buen desempeño y el rápido crecimiento de la organización. Este análisis permite vincular tanto los recursos como las capacidades organizacionales, y generalmente apunta hacia la caracterización de un estilo directivo que favorece la apertura de la organización hacia las oportunidades y al diseño de una arquitectura estratégica.

A partir de un estudio realizado en Pymes de fuerte crecimiento en San Luis Potosí, México, Molina (2009: 138-139), identifica un grupo de 23 factores internos y externos que caracterizan procesos expansivos de este tipo de organizaciones (ver figura 1).

Figura 1. Competencias del propietario dirigente



Fuente: Elaboración propia a partir de Molina, 2009.

Molina centra su análisis en torno a dos ejes: la capacidad de la organización para gestionar sus competencias esenciales (fabricación de productos, repertorio de know how, uso de equipos y tecnología, procesos rápidos y flexibles, capacidad instalada); y las competencias del directivo (capacidad de comercialización y negociación, valores sociales, innovación, cercanía con los empleados, versatilidad en la conducción del negocio, etc.)

Finalmente, otros estudios destacan la importancia de que los directivos asignen recursos a la capacitación, desarrollo, motivación del personal, y el fomento de los valores entre los trabajadores, como detonadores de crecimiento en este tipo de empresas (Janczak y Bares; 2010).

Formas de relacionarse con el mercado

También se ha caracterizado la gran capacidad de reacción que las empresas gacela tienen ante las oportunidades que se generan en el entorno, siempre y cuando exista capacidad organizativa para explorar y minimizar el tiempo de respuesta (Palacios y García, 2008: 524).

Amat y Perramon (2011), realizan una comparación entre empresas privadas y cooperativas de alto crecimiento en Cataluña, España. Esta exploración les permitió identificar patrones diferentes en ambos tipos de organizaciones. Por ejemplo, encontraron que a diferencia de las empresas privadas, las cooperativas dan mayor énfasis al entrenamiento y al factor humano, y posteriormente a la calidad y la productividad, y menos énfasis a la planeación estratégica, la internacionalización y las decisiones de inversión.

Otros estudios se han centrado más en el crecimiento; por ejemplo ARDAN (2002: 71), en un estudio realizado con empresas gacela de la Comunidad de Galicia, España, identifica siete adaptaciones internas que potencializan las relaciones con el mercado, y están asociadas al crecimiento en este tipo de empresas:

- Mejora en los servicios asociados
- Ampliación de la cartera de productos y servicios
- Mejora del tiempo de respuesta
- Mejora en la calidad de los productos o servicios
- Oferta de productos novedosos
- Penetración en nuevos mercados nacionales
- Mejora de la relación calidad-precio.

Este análisis se extiende a los factores externos que también juegan un papel clave en el crecimiento y que, como puede apreciarse, se complementan con los factores internos:

- La existencia de una situación de prosperidad económica en general.
- La existencia de una situación de prosperidad económica en el sector concreto en el que opera la empresa.
- El crecimiento importante de algún cliente.
- Los cambios en los hábitos de consumo o modas.

Otros ítems que explora el diagnóstico de referencia, son:

- Implantación de una estrategia de diferenciación
- Mejorar el capital relacional.
- Ampliar las instalaciones
- Mejora continua por parte de la dirección

- Mejor comunicación con los agentes del entorno
- Cultura empresarial clara y conocida
- Implicación del personal en las mejoras.

Ahora bien, ¿qué importancia tienen las capacidades adaptativas de las empresas para detonar el crecimiento? Autores como Sosna et al. (2010), se han centrado en analizar la importancia de la experimentación y el aprendizaje a partir del error como formas de introducir innovación en la organización.

En este orden de ideas, destacan por su importancia los siguientes factores:

- El factor externo puede ser un desencadenante del cambio. Las modificaciones en el entorno representan oportunidades y amenazas con respecto a las cuáles las empresas pueden diseñar estrategias de adaptación.
- Se habla del “fracaso inteligente”, es decir, la capacidad de aprovechar el aprendizaje que generan los errores. Los autores insisten en el rol que juegan los factores psicológicos y emocionales, es decir, la personalidad del empresario directivo y la postura que asume ante un fracaso.
- El establecimiento de bucles continuos de experimentación y aprendizaje. En este punto, se destaca la importancia de ajustar continuamente los procesos productivos y administrativos (mejora continua).

En síntesis, los autores concluyen que el aprendizaje por prueba y error se puede potenciar cuando se cuestiona la lógica del sector, se exploran nuevos caminos para satisfacer necesidades y resolver problemas; se acumula conocimiento sobre el sector y sobre esta base se va desarrollando un modelo de negocio de valor añadido.

Por otra parte, los autores insisten en la importancia de que en el proceso de acumulación de aprendizaje, los dueños involucren a su equipo en asuntos estratégicos; capitalicen los conocimientos acumulados, tanto individuales como colectivos; e integren estos conocimientos en las rutinas.

Un hallazgo interesante radica en que cuando la toma de decisiones es centralizada, la forma en que el dirigente-propietario responde ante las crisis y los fracasos determina el destino de la organización. En este sentido, los rasgos del empresario determinan en buena medida cómo se comporta la empresa. Por lo tanto, comprender las implicaciones del fracaso y aprender de los errores son cualidades personales y organizacionales de gran importancia.

Otra interrogante de gran relevancia se refiere a la forma en que las empresas logran transitar de una condición de pequeñas a medianas empresas, es decir, los factores que detonan el crecimiento.

Las investigaciones realizadas con este objetivo, coinciden con algunos de los patrones ya observados, donde el liderazgo y la visualización de oportunidades por los dirigentes propietarios juegan un papel clave para el desarrollo de las empresas.

Por ejemplo, Zornoza y Roca (2002) identifican los siguientes factores como detonantes del crecimiento:

- Liderazgo, espíritu emprendedor y creación de vínculos de negocios
- Creación de barreras de entrada a través de la diferenciación
- Búsqueda de imperfecciones en el mercado. Este factor considera diferentes elementos, tales como la anticipación a las modas o gustos del público, lo que redundaría en diferenciación; si es necesario, el acuerdo con otros competidores para evitar guerras de precios; y creación de alianzas estratégicas para mejorar la calidad.
- División del trabajo, especialización competitiva y curva de aprendizaje.
- Flexibilidad y conexiones hacia atrás. Por ejemplo, modelos de manufactura flexible que permita ampliar o achicar su capacidad productiva.
- Ganar la lealtad del cliente y ampliar la participación en el mercado.

Finalmente, una relación que no ha sido suficientemente sustentada es la que existiría entre el crecimiento de las empresas y el aumento de la rentabilidad, Autores como Mitusch y Schimke (2011) encontraron que algunos estudios observan una relación positiva entre ambos factores, mientras que otras investigaciones no encuentran dicha relación.

Una propuesta para caracterizar el proceso de crecimiento en las empresas gacela

Ahora bien ¿existe alguna secuencia entre los factores que han sido estudiados y que de acuerdo con la evidencia empírica están relacionados con el rápido crecimiento de las empresas gacela? Tomando en perspectiva los factores analizados por los autores revisados, podríamos proponer una caracterización del proceso de crecimiento como un ciclo continuo.

La primera etapa se gestaría en el interior de la organización y tendría como pieza clave el perfil del propietario dirigente quien decide emprender basado en una cultura de negocios y una percepción del mercado y de la innovación; el liderazgo está orientado hacia la identificación de oportunidades, la valoración del talento y competencias clave de la organización (Molina, 2009).

Este punto de partida se refuerza con la existencia de un entorno favorable en el que las condiciones de la economía en general y del sector en particular permiten la expansión del negocio, ya que aparecen, por ejemplo nuevos clientes y nuevas necesidades a ser subsanadas (Sosna et al., 2010).

Este tipo de condiciones son interpretadas por los directivos y dan lugar a adaptaciones en la organización (Palacios y García, 2008), así como al desarrollo o consolidación de competencias esenciales (Molina, 2009).

Ahora bien, para que el crecimiento sea sostenible, es importante que el sector económico sobre el que incide la empresa también se encuentre en expansión (ARDAN, 2002), abriendo la posibilidad de ampliar su escala de operaciones y su cartera de clientes. Lo anterior retroalimenta los procesos de adaptación interna, movilizandando las capacidades organizacionales para ampliar su cartera y mejorar sus productos y servicios.

Esto se traduce en un nivel de consolidación de las competencias esenciales que permite a la empresa expandir sus horizontes, dándole la posibilidad, incursionar en mercados con altas barreras de entrada o incluso anticiparse a los gustos y modas de los clientes (Zornoza y Roca, 2002).

Finalmente, este nivel de consolidación de las competencias esenciales permite que la organización diseñe e implemente estrategias de diferenciación, que aproveche los fallos del mercado y que se establezca un continuo de experimentación y aprendizaje (Sosna et al., 2010).

Figura 2. Proceso de crecimiento en empresas gacela



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Para la realización de la presente investigación se seleccionó la metodología de estudio de caso. Se trata de un tipo de investigación no experimental que ha sido definida como una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas (Yin, 2013).

Otros autores como Stake (1998), lo han definido como “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas”.

Se trata por lo tanto de una investigación cualitativa en la cual se busca documentar una experiencia e identificar elementos que permitan comprobar si la organización estudiada concuerda con los modelos planteados en la revisión bibliográfica.

Se utilizó como técnica de recolección de información la entrevista. Con este propósito, se diseñó un cuestionarios a manera de guía para conducir el proceso de recolección de información.

La información fue recabada durante los meses de febrero y marzo de 2014, y para ello se visitó al gerente de la planta.

Descripción del contexto.

El estado de San Luis Potosí se divide en cuatro regiones geográficas: altiplano, centro, media y huasteca; tiene 2.7 millones de habitantes y la población económicamente activa (PEA) asciende a 1.14 millones de personas. Durante 2013, el producto interno bruto (PIB) estatal fue de 305 799 millones de pesos (véase tabla 1), y las exportaciones de 4 888 millones de dólares (Secretaría de Desarrollo Económico, 2013, 23).

Tabla 1. Participación de las regiones del estado de San Luis Potosí en el PIB

	Altiplano	Centro	Media	Huasteca
Población	350 927	1 324 277	283 952	739 577
PIB regional	5.4%	81.4%	4.0%	9.2%
PIB per cápita	\$47 293.00	\$187 811.00	\$43 347.00	\$38 104.00

Fuente: Secretaria de Desarrollo Económico (2013)

Como puede observarse, existe una fuerte concentración de la población y de la actividad económica en la zona centro, cuyo principal núcleo de población es el área conurbada de San Luis Potosí- Soledad de Graciano Sánchez, donde se localiza la empresa bajo estudio. En 2013, el sector primario aportó 3.1 por ciento del PIB; el secundario 42.5 y el terciario 54.4 a la riqueza estatal. La rama de actividad económica más relevante en los últimos años ha sido la industria manufacturera, cuyo segmento más importante es la fabricación de maquinaria y equipo (33.1%), seguido del subsector de industrias metálicas (21.4%), y la industria alimentaria (22.3%). En 2013 aportó 25.3 por ciento del PIB estatal, seguido por el comercio (13.8%) y los servicios inmobiliarios (13.3%).

Un indicador del dinamismo económico de San Luis Potosí es la tasa de crecimiento del PIB estatal, en comparación con la nacional. Por ejemplo, de 1993 a 2006, la tasa de crecimiento media anual fue de 3.47 por ciento, en tanto que el indicador nacional para el mismo periodo se ubicó en 2.98 (Torres y Del Valle 2009). Para 2011, la tasa de crecimiento de la actividad económica fue de 6.5 por ciento, lo que ubicó a la entidad en el cuarto lugar nacional (Gobierno del Estado de San Luis Potosí 2012, 99)

Mecánica Gómez participa en un sector económico con una clara tendencia al crecimiento. Una de las razones que ayudan a explicar la dinámica del sector manufacturero en San Luis Potosí, es la creación en años recientes de un cluster automotriz y de autopartes, que incluye la operación de una planta armadora de automóviles (General Motors), el inicio del proceso de instalación de otra (BMW), y la consecuente creación de una cadena de proveeduría que beneficia a los subsectores de maquinaria y equipo e industrias metálicas, donde participa la empresa que nos ocupa.

Descripción de la organización estudiada.

Mecánica Gómez S.A. de C.V., es una compañía metalmecánica 100% mexicana ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, México. Inició sus operaciones en el año de 1993 como una empresa familiar, maquiladora de partes metálicas estampadas.

Posteriormente gracias a la calidad de los productos y servicios, Mecánica Gómez logró evolucionar, dejando de ser una empresa maquiladora para convertirse en un proveedor de productos y servicios integrales, mediante un incremento sustancial en el número de clases y la cantidad de partes producidas.

En el año de 1999 integró el proceso de doblado y formado de tubo. Con estos productos inició su incursión en el mercado internacional. Este momento marca también el cambio de una empresa familiar a una sociedad anónima. Se contrata un nuevo gerente de planta, con lo que cambia el perfil directivo y se gana experiencia en el manejo de una planta industrial. En 2002 se inició la producción de ensambles mecánicos.

Actualmente, el 65% de la producción se exporta a Estados Unidos y Canadá. Los productos son principalmente para el mercado de electrodomésticos y automotriz.

Al iniciar operaciones, la empresa contaba con 20 empleados. Al cierre de 2013, la plantilla era de 350 trabajadores, y al mes de marzo de 2014, el número de empleados era de 400. Este incremento denota el fuerte crecimiento que ha experimentado la empresa en los meses recientes.

Principales Procesos

Estampado

Los productos estampados se fabrican en prensas que van desde 16 hasta 300 toneladas. Las prensas de 100 a 300 toneladas están equipadas para trabajar troqueles progresivos con velocidades de hasta 50 golpes por minuto

Ensamble mecánico

Se hace el ensamble con sistema de engargolado, remachado tipo Tog-L-lock y soldadura de resistencia

Doblado y Formado de Tubo

Se doblan los tubos redondos, ovalados y diversos radios. Este proceso se realiza con dobladoras hidráulicas con capacidad hasta 2” de diámetro.

Características esenciales

Clientes:

Actualmente está especializada en partes para productos electrodomésticos esencialmente en el sector de estufas, siendo proveedores de importantes clientes como Mabe-Leiser; y está incursionando en el mercado automotriz para clientes como Cummins.

Competencia

En el mercado local hay pocas empresas locales que puedan competir en calidad. La empresa ha logrado un alto grado de especialización en sus productos y ensambles, por lo que proyectos que en algún momento enviaron los clientes a China por abaratar el costo de mano de obra, ya los regresaron a la empresa por el costo de la calidad.

Factores de éxito

Los directivos consideran que sus principales factores de éxito son:

- Amplio conocimiento de procesos de producción y especialización en los procesos que actualmente tiene la empresa (dominio de las competencias esenciales).
- Orientación a la calidad.
- Relación con los clientes: Alto valor para los clientes, lo que representa un alto grado de arraigo y lealtad.

Perfil de los directivos y propietarios

Cuando iniciaron la sociedad anónima en 1999, el propietario tenía 47 años y el gerente 35. El gerente es Ingeniero Industrial y en ese momento contaba con 11 años de experiencia en fabricación y ensamble de partes para la industria automotriz. Tanto el propietario como el gerente se caracterizan por la habilidad para identificar oportunidades de mercado y la facilidad para identificar las competencias esenciales de la empresa.

En palabras del Gerente de Planta:

“...Mecánica Gómez no diseña productos, diseña procesos de fabricación como estampados, doblado y conformado de tubo, ensambles mecánicos, ensambles de soldadura, soldadura de resistencia y soldadura por arco”.

“En 2013 cumplimos 7 años certificados en la Norma ISO 9001:2008 y estamos pensando en certificarnos en la Norma ISO TS 16949, que es específica para industria automotriz, para fortalecer la organización y porque estamos viendo el potencial de los clientes de este ramo. El cumplimiento de las normas de calidad, incluyendo las mexicanas, nos permite asegurar que nuestros servicios cumplan con los requisitos del cliente y el logro de los objetivos de productividad”.

“La relación con los clientes está basada en la conveniencia mutua de estar en los mercados, por lo que ambos, cliente y proveedor debemos tener los mismos objetivos, y en ese sentido nosotros cumplimos con la parte que nos corresponde”.

Problemas a los que se enfrenta la empresa

- Financiamiento. El crédito disponible es en general caro y escaso.
- Competencia externa: Los competidores asiáticos, en especial las empresas de China, son muy competitivas en precios, aunque su calidad es menor; y
- Variaciones en el mercado.

Experiencias no exitosas que han significado aprendizaje

Los directivos mencionan las siguientes experiencias no exitosas que han propiciado aprendizaje:

- Productos que se desarrollan y no se producen porque no se da la aprobación final (sin responsabilidad para la empresa, pero con carga económica que no se recupera).
- Procesos que se desarrollan y no dan la capacidad requerida y se tienen que rehacer completamente (con cargo al 100% para la planta).
- Procesos que se desarrollan, se aprueban, pero no son exitosos, es decir, no llegan al payback.

El aprendizaje ha permitido sistematizar ciertas actividades que permiten no perder dinero.

Al respecto, los directivos de la empresa comentan lo siguiente:

*“...hemos tenido experiencias con productos que el cliente solicita, se hacen los desarrollos completos y finalmente no se da la aceptación del producto. En esta parte nosotros no tenemos el control porque no hacemos el estudio de mercado o la determinación de la demanda del producto, únicamente hacemos el desarrollo de los procesos y las herramientas”.
“Hay casos en que se llega al desarrollo de los procesos pero lo definido como medios de producción no da la capacidad, ya sea por calidad o por volumen; en este caso se rediseña parcial o totalmente los procesos y los costos los asumimos al cien por ciento”.*

“Cuando los procesos se aprueban pero no son exitosos en la producción en masa, sucede lo que en el primer caso, nosotros no tenemos control sobre la demanda del cliente final”.

Respecto al aprendizaje:

“El aprendizaje es comercial, como desarrollador de procesos aprendes a minimizar el riesgo. Por ejemplo, sabiendo que siempre existe la posibilidad de que no funcione, entonces estipulas en el contrato que el cliente asuma todos los costos del desarrollo, estableciendo un anticipo y un pago a la liberación de las primeras muestras. Otro aspecto positivo es que hemos desarrollado procesos de manufactura con mejor tecnología que tienen aplicación en productos subsecuentes, lo que no fortalece como alternativa de proveeduría”.

Orientación estratégica predominante:

Originalmente, la empresa tuvo una orientación estratégica hacia la especialización, es decir, se concentraron en la fabricación de partes para productos electrodomésticos, esencialmente en el sector de estufas, donde tenían poca competencia. Recientemente, se han diversificado, al incursionar también en el mercado automotriz.

Factores que influyen sobre el crecimiento

La tabla 2 permite identificar la importancia que han tenido una serie de factores internos y externos sobre el crecimiento de la empresa. Entre los más importantes destacan:

- Factores inherentes al mercado: crecimiento de clientes y del sector económico;
- Competitividad regional y llegada de nuevas empresas a la zona industrial;
- Factores internos: Calidad, puntualidad en entregas, y mejor tiempo de respuesta.
- Internacionalización.

En este sentido, el gerente de la empresa menciona lo siguiente: “...la mezcla de las venta de exportación y locales nos ha favorecido; inicialmente era totalmente local, con la internacionalización llegamos a un 80% de exportación y cuando se da la caída del mercado norteamericano en 2007, llegamos a un 60% de exportación, pero aún con los altibajos el balance ha seguido siendo positivo porque las ventas globales crecieron y las de exportación en volumen han seguido aumentando”. “El nivel de servicio está definido por dar el mejor precio del mercado, cumplir con la calidad y las entregas en cantidad y fecha”.

Tabla 2. Factores que inciden en el crecimiento de la empresa

Factor	Mucha	Regular	Poca	Nada
Crecimiento de clientes	X			
Cambios o hábitos de consumo o modas				X
Competitividad en costos	X			
Fallas de los competidores		X		
Crecimiento económico del sector en el que se desarrollan	X			
Llegada de nuevas empresas a la región	X			
Situación de la economía en el país			X	
Competitividad de la ciudad/región	X			
Cambios en el producto/servicio				X
Mejoras en la calidad	X			
Mejoras en el diseño			X	
Mejoras en la presentación				X
Ampliación de la cartera de productos/servicios		X		
Producto o servicio novedoso				X
Puntualidad en las entregas	X			
Mejoras en el tiempo de respuesta	X			
Posicionamiento de la marca o nombre de la empresa				X
Buenas referencias de los clientes		X		
Innovación en los métodos de trabajo				X
Innovación en los productos				X
Mejoras en la relación calidad/precio	X			
Modificación de precios	X			
Descuentos o bonificaciones a los clientes	X			
Campañas publicitarias				X
Nuevos sistemas de venta				X
Política de ofertas y promociones				X
Contratación/aumento de vendedores o comisionistas				X
Acuerdos con empresas comercializadoras				X
Alianzas con otras empresas u organismos		X		
Incurción en mercados internacionales	X			
Incurción en nuevos mercados nacionales	X			

Cambios realizados en la organización para afrontar el crecimiento experimentado por la empresa.

El proceso de crecimiento ha desencadenado numerosos cambios en instalaciones, plantilla de personal y funciones administrativas (Ver Tabla 3).

Llama la atención que la única función en la que los cambios han sido poco significativos es el área comercial, lo que se explicaría porque se trabaja con un alto

nivel de especialización y calidad, reconocido por los clientes, por lo que no ha sido necesario un gran esfuerzo de promoción.

Tabla 3. Cambios asociados al crecimiento

Tipo de cambio	Frecuentemente	Esporádicamente	Al menos una vez	Nunca
Contratación de personal con nuevos perfiles o competencias	X			
Ampliación de instalaciones	X			
Subcontratación	X			
Sistemas de información	X			
Automatización de procesos	X			
Acciones de motivación al personal	X			
Acciones para mejorar la comunicación interna	X			
Nuevos sistemas de evaluación del personal	X			
Planes de formación/desarrollo de personal	X			
Cambios en el sistema de selección de personal	X			
Cambios de estructura organizativa	X			
Nuevas contrataciones en el área administrativa	X			
Nuevas contrataciones en el área comercial			X	
Nuevas contrataciones en el área de producción	X			
Mayor y mejor utilización de las tecnologías de la información	X			

Gestión de la tecnología

Este es un rubro donde la empresa ha profundizado poco. Únicamente se muestra actividad en materia de asimilación e implementación de tecnología. En este contexto, en 2008 participaron en un programa del Sistema de Financiamiento para el Desarrollo con el objetivo de contar con recursos para la compra de nueva maquinaria. No mencionan haber participado en el desarrollo de proyectos de innovación.

En este rubro, el Gerente de Planta menciona: *“Hemos buscado mejorar la tecnología de los procesos que tenemos renovando equipo, pero no tenemos un plan específico para desarrollar productos que podamos comercializar y que a su vez nos pudieran generar recursos para invertir”*

Tabla 4. Actividades para la gestión de la tecnología.

Actividad	Si	No
Vigilancia tecnológica		X
Transferencia de tecnología		X
Vinculación con universidades y centros de investigación		X
Patentes		X
Documentación de paquetes tecnológicos		X
Investigación y desarrollo tecnológico		X
Pruebas		X
Asimilación de tecnología	X	
Implementación de nueva tecnología	X	
Obtención de financiamiento para innovar o patentar		X
Búsqueda de socios		X
Negociación de contratos de transferencia de tecnología		X
Otros		X

Conclusiones.

Al comparar las características de Mecánica Gómez con la propuesta para explicar el proceso de rápido crecimiento en las empresas gacela, formulada en el presente artículo y derivada de la literatura revisada, se dan los siguientes hallazgos:

- *Dinámica del propietario-dirigente.* El perfil del propietario y del gerente concuerdan con los rasgos identificados en estudios anteriores. Se trata de profesionistas de alrededor de 40 años con experiencia en el ramo. En general manifiestan una dinámica orientada hacia la toma de riesgos, con un amplio conocimiento de los mercados y de las competencias esenciales de la empresa. Son concientes de los niveles de exigencia de sus clientes, pero también han desarrollado habilidades de negociación que les permiten cerrar acuerdos en una perspectiva de ganar-ganar.
- *Entorno:* Mecánica Gómez ha podido desarrollarse en un entorno económico favorable, considerando que el sector industrial de San Luis Potosí ha tenido un proceso de rápida expansión en los años recientes, particularmente en el subsector de manufacturas metálicas, al que pertenece la empresa. Una variable importante, relacionada con el mercado, ha sido la incursión de manufacturas chinas, que en un primer momento lograron captar parte del mercado al que estaba orientado la empresa, pero que con el tiempo perdieron importancia debido a la relación calidad/precio.
- *Características de la empresa.* Aunque originalmente la empresa no se orientaba al mercado internacional, sus exportaciones actuales representan más de la mitad de las ventas de la empresa, lo que denota la importancia que han adquirido y confirma la concordancia de este rasgo. Otros rasgos que también están presentes son: la participación del propietario junto con su equipo de confianza en la administración; y un nivel de eficiencia superior a sus competidores

locales. Podríamos decir que las competencias esenciales de la empresa han tenido un proceso de constante desarrollo, lo que les ha permitido transitar de un enfoque estratégico hacia la especialización, a un enfoque hacia la diversificación. Vale la pena señalar que entre los cambios asociados al crecimiento destacan la frecuente contratación de personal con nuevas competencias, la consolidación de sistemas de formación y desarrollo, evaluación y motivación del personal, así como la adquisición de mejores sistemas de selección del personal. En el perfil de los recursos humanos juega un papel clave el trabajo en equipo

- *Recursos y estrategias.* En la mayoría de los casos hacen uso de sus propios recursos económicos para financiar nuevos proyectos, por lo que utilizan poco capital externo. Este rasgo no concuerda con las características mencionadas por la literatura. En cuanto a las estrategias competitivas, lograron especializarse a tal grado que se diferenciaron de sus competidores locales y externos. Con el paso del tiempo, han logrado diversificarse al ampliar su gama de productos, siempre con altos estándares, lo que representa un valor para sus clientes. No refieren participar en esquemas de cooperación con otras empresas.
- *Tecnología:* Se trata de una empresa que gestiona su cambio tecnológico mediante la asimilación de tecnología disponible en el mercado. Han participado en programas de financiamiento para la adquisición de nueva tecnología, pero sus capacidades de innovación se muestran poco desarrolladas, pues no hay un esfuerzo significativo en materia de investigación y desarrollo, vinculación con universidades y centros de innovación, o documentación de paquetes tecnológicos.

Al realizar la comparación de factores de éxito con los identificados por Molina (2009), se encontró que la empresa fuertemente centrada en sus competencias esenciales, capaz de crear lealtad y arraigo en sus clientes, con dinámicas de aprendizaje y mejora continua, y con capacidad para incursionar en nuevos mercados y diversificar sus productos.

En síntesis, se puede concluir que la empresa estudiada reúne varios elementos considerados en el perfil de las empresas gacela identificado en la literatura. Se trata de una empresa que ofrece un valor superior a sus clientes asegurando calidad, versatilidad y un alto grado de especialización que es difícil de imitar para los competidores locales y externos. Este nivel de especialización y dominio de competencias esenciales les ha facilitado la incorporación a cadenas de valor globales, lo que ha detonado un acelerado proceso de crecimiento y presencia en el mercado local e internacional.

Bibliografía

- Acs, Z. A., & Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economics*, 30, 85-100.
- Amat, O., Perramon, J. (2011). High-growth cooperatives: financial profile and key factors for competitiveness. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no. 73, Special Issue, p. 81-98.
- Autio, E. (2009). *The Finnish Paradox. The Curious Absence of High-Growth Entrepreneurship in Finland*. ETLA Discussion Papers.
- ARDAN-Consorcio Zona Franca de Vigo (2002). *Proyecto Gacela*. Consorcio Zona Franca de Vigo.
- 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.
- Birch, D.; Haggerty, A. (1997). *Who's creating jobs?* Cambridge: Cognetics Inc.
- Cooper, A. C., Gimeno, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 371-395.
- Cooper, A. C. & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), pp. 439-457.
- Delmar, F.; Davidsson, P.; Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18 (2), pp. 189-216.
- Fesser, H. R., & Willard, G. E. (1990). Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech forms. *Strategic Management Journal*, 11(2), 87-98.
- Friar, J. H., & Meyer, M. H. (2003). Entrepreneurship and start-ups in the Boston region: Factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures. *Small Business Economics*, 21, pp. 145-152.
- Górriz, C., & Hernández, A. (2007). *Empresas gacela y empresas tortuga en Aragón*. Fundación Economía Aragonesa. Documento de trabajo 37/2007.
- Havnes, P.; Senneseth, K. (2001). A Panel Study of Firm Growth among SMEs in Networks. *Small Business Economics*, 16(4), pp. 293-302.
- Henrekson, M.; Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economy*, 35, pp. 227-244
- Hözl, W.; Friesenbichler, K. (2008). *Final Sector Report Gazelles*. Sectoral Innovation Watch, Europe Innova.
- Isaksen, E. (2005). Growth objectives in Norwegian start-up businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), pp.17-26.
- Janczak, S.; Bares, F. (2010). *High Growth SMEs: The Evolution of the Gazelles and Some Evidence from the Field*. Working Paper.
- Kaikkonen, V. (2006). Exploring the dilemmas of small business growth - The case of rural food-processing micro firms. *Journal of Enterprising Culture*, 14(2), pp. 87-104.

- Kantis, H., y Díaz, S. (2008). *Estudio de buenas prácticas: innovación y emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales*. Santiago: Endeavor Chile.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6), pp. 707-719.
- Krueger, D.; Kumar, K. (2004). US-Europe Differences in Technology-Driven Growth: Quantifying the Role of Education. *Journall of Monetary Economics*, 2004: 161-190.
- Leiva, J., Alegre, J. (2012). Empresas gacelas: definición y caracterización. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 50, pp. 31-43.
- Littunen, H., & Tohmo, T. (2003). The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland. *Small Business Economics*, 21, pp. 187-200.
- Mitusch, K.; Schimke, A. (2011). *Gazelles High-Growth Companies. "Gazelles" as drivers for job creation and innovation*. Europe INNOVA Sectoral Innovation Watch.
- Molina, R. (2009). La incidencia de las competencias esenciales y el propietario dirigente en el fuerte crecimiento de la Pyme manufacturera en San Luis Potosí, México. *Cuadernos de Administración*, 22 (38): 121-144.
- Palacios, M., & García, A. (2008). *Caracterización de las empresas "gacela" en España—Un estudio sobre las Pymes de alto rendimiento*". Artículo presentado en II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XII Congreso de Ingeniería de Organización, Burgos, España (p. 523-524).
- Sapienza, H., y Grimm, C. (1997). Founder characteristics, start-up process and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), pp. 5-24.
- Schreyer, P. (2000). *High-growth firms and employment*. OECD Science. Technology and Industry Working Papers.
- Secretaría de Desarrollo Económico (2013). *Panorama económico del Estado de San Luis Potosí*. Gobierno del Estado de San Luis Potosí.
- Sims, M. A., y O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation*, 26(8), pp. 943-954.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., y Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning*, 43(2), pp. 383-407.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Tatum, D. (2007). Innovating the Development of Innovation. *Research Technology Management*, 58(4), pp. 15-18.
- Torres, J., y Del Valle, P. (2009). *Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de San Luis Potosí*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Yim, H. (2008). Quality shock vs. market shock: Lessons from recently established rapidly growing U. S. start-ups. *Journal of Business Venturing*, 23(2), pp. 141-164.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Zornoza, C. C., y Roca, V. (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Tirant lo Blanch.