

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires
Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y
Métodos Cuantitativos para la Gestión
Sección de Investigaciones Contables

Contabilidad y Auditoría

ISSN 1515-2340 (Impreso) ISSN 1852-446X (En Línea) ISSN 1851-9202 (Vía Mail)

Nº 49 – año 25 p. 117/154

Título

CAPITAL INTELECTUAL DEL EMPRENDEDOR Y LA INNOVACIÓN

Autora

NADIA UGALDE BINDA

nadia.ugalde@ucr.ac.cr

Universidad de Costa Rica

DRA. NADIA UGALDE BINDA

- Doctora Dirección de Empresas Universidad de Valencia.
- Catedrática, Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica.
- Licenciada en Administración de Negocios con énfasis en Contaduría Pública,
- MBA en Mercadeo y Publicidad de la Universidad de Costa Rica
- Catedrática, Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica
- Consultora
- Miembro de la Junta directiva de JAFAP (Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo, UCR)

Publicación:

- Presentada el 4/07/2018
- Aprobada el 25/04/2019
- Publicada en junio de 2019

CAPITAL INTELECTUAL DEL EMPRENDEDOR Y LA INNOVACIÓN

Sumario

Palabras Clave

Key Words

Resumen

Abstract

I. Introducción

II. Definición de emprendedor

1.1. Caracterización de miro, pequeña y mediana empresa

1.1 Variables de capital humano

1.2 Variables psicológicas

III. Metodología de investigación

IV. Breve descripción de los casos y sus modelos de innovación

1.3 Mebkikis

1.4 Grúas y Montacargas Odio S.A.

1.5 Corporación Robiisa Internacional S.A.

V. Resultados

1.1 Transformación del capital intelectual en innovación

1.2 Transformación del capital intelectual y las características personales del emprendedor de innovación.

VI. Conclusiones

VII. Referencias bibliográficas

Ilustración 1: Modelo conceptual de Lima y Carmona

Ilustración 2: Clasificación general de factores de éxito

Ilustración 3: Modelo general de innovación inducido a partir del análisis conjunto de los casos.

Ilustración 4: Modelo general de innovación - continuación

PALABRAS CLAVE

**INNOVACIÓN - CAPITAL INTELECTUAL - ÉXITO EMPRESARIAL –
EMPRENDEDURISMO - PYMES**

KEYWORDS

**INNOVATION - INTELLECTUAL CAPITAL - BUSINESS SUCCESS -
ENTREPRENEURSHIP - SMES**

RESUMEN

El análisis exploratorio de los modelos de innovación y de las características y conocimientos del emprendedor muestran que el capital humano requiere respaldo de una infraestructura apropiada, compromiso con la calidad y buena organización. El apoyo financiero y la asesoría hacen la implementación de la innovación menos riesgosa; y la interacción a través de las redes es vital para la generación de ideas y como soporte de las inversiones que se gestan sobre la base de la experiencia adquirida y los conocimientos sobre el negocio. Todos ellos son factores claves para el éxito en la innovación.

ENTREPRENEURIAL INTELLECTUAL CAPITAL AND INNOVATION

ABSTRACT

The exploration of the innovation's models and the entrepreneur's characteristics and knowledge show that human capital requires support from an appropriate infrastructure, commitment to quality and good organization. Financial support and mentoring make the implementation of innovation less risky; and the interaction through the networks is vital for the generation of ideas and as support of the investments that are gestated on the basis of the acquired experience and the knowledge about the business. All of them are key factors for success on innovation.

I. INTRODUCCIÓN

Una oportunidad empresarial es una situación en la que nuevos productos o servicios son introducidos al mercado. El reconocimiento y explotación de esta oportunidad por los emprendedores se debe, aparte de la suerte, a la disponibilidad que tengan de información (obtenida por experiencia o educación) y a las propiedades cognitivas específicas necesarias para descubrir el valor de la oportunidad.

Los investigadores estudian las características de los emprendedores, el rol del emprendedor ante la competitividad, la rentabilidad, la estrategia y el éxito. Los temas más recientes abordan asuntos de género, inmigración y la responsabilidad de los gobiernos y universidades de dar apoyo al movimiento empresarial. Algunos se enfocan en las características de las MIPYMES, otros en sus procesos de transformación o desarrollo, pero pocos relacionan las variables psicológicas y de capital humano del emprendedor con el éxito o fracaso de sus innovaciones. Por ello, conocer los factores de éxito empresarial es fundamental para

aquellos que inician la aventura y este artículo tiene el objetivo de analizar a fondo el tema.

En las empresas medianas y pequeñas, la administración se centra en el propietario – gerente y por ello es importante explorar cómo estas personas han sobrellevado los conflictos propios de la organización, sus intereses individuales y los desafíos de la innovación.

Con ese fin se ha recopilado información sobre el capital intelectual de tres casos de empresarios exitosos, mismos que son contrastados con las teorías, para concluir con un modelo de innovación común a los tres casos y coherente con estas teorías.

II. DEFINICIÓN DE EMPRENDEDOR

Un emprendedor crea nuevas ideas y oportunidades, introduce innovaciones en el mercado y decide la forma de comercializarlas y organizar sus recursos para competir de la manera más acertada, según su interpretación del entorno.

Emprendedor es aquel que comienza un negocio propio, nuevo y pequeño. Palma (2008) resume múltiples definiciones encontradas en la literatura como las siguientes: un emprendedor es un innovador, un estratega y un creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; es una persona que persigue beneficios, trabajando individual o colectivamente. Según este autor, la innovación es la característica más sobresaliente de los emprendedores, quienes ven la realidad de forma diferente, con sentido generador de soluciones.

En la toma de decisiones, el gestor siempre está influenciado por sus valores personales, sus preferencias y creencias, su experiencia, formación profesional y cultura. Estos factores afectan la forma en que el emprendedor dirige su empresa, se relaciona con el entorno y organiza los recursos a su disposición.

a. Caracterización de micro, pequeña y mediana empresa

Para Drucker (1981), el único criterio confiable para definir el tamaño de la empresa es su estructura administrativa y bajo esta premisa una pequeña empresa es aquella cuyas funciones de dirección y fijación de objetivos no requieren del tiempo completo de un encargado.

Se ha estudiado mucho el impacto que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía mundial. Las MIPYMES contribuyen típicamente con el 50% del producto interno bruto en las economías en desarrollo, 60% del empleo total, 30% de las exportaciones y es la cuna del emprendimiento, la creación y la innovación individual (Asghar et al., 2011). Por ser intensivas en el uso del recurso humano distribuyen mejor la riqueza en los países en desarrollo y construyen las capacidades sistemáticas de la producción (Al-Mahrouq, 2010).

Los emprendedores valiosos son los que transforman los crean enormes beneficios para la economía al impulsar empresas que crecen y crean un gran número de empleos netos, con puestos de trabajo con altos salarios, alta productividad, alta innovación y que impulsan exportaciones (Martin, 2016).

Algunas dificultades que se detectan en el sector MIPYMES son (Metikurke y Shekar, 2011; Diagnóstico MIPYMES, 2008):

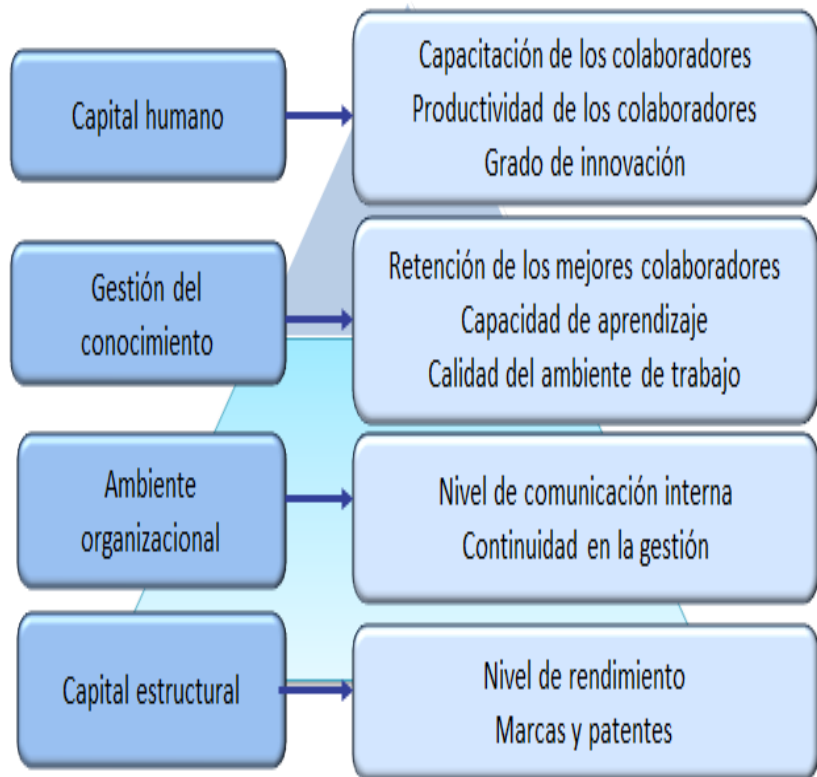
- Obstáculos para influenciar su mercado meta
- Decisiones que recaen en una sola persona (generalmente el dueño – administrador)
- Altos niveles de fracaso, especialmente durante los primeros años
- Gran vulnerabilidad a las decisiones del gobierno
- Acceso limitado a los servicios de asesoría de especialistas
- Acceso limitado al capital por su naturaleza arriesgada
- Recursos limitados
- Carencia de alianzas para mejorar su capacidad competitiva
- Bajo nivel de internacionalización

El éxito en los negocios se ha medido de múltiples formas: incremento en ventas, número de empleados, años de supervivencia, rentabilidad de los activos, etc. Pero las claves para lograr el éxito aún no han sido clarificadas. Algunos autores se debaten sobre las características personales universales que predicen el éxito de los emprendimientos y los argumentos a favor del entorno y el contexto. Otros afirman que lo principal es cubrir las cinco áreas fundamentales: financiamiento apropiado, mercadeo efectivo, administración del flujo de caja, investigación del mercado y compromiso con la excelencia (Johnson, 2005; Solís, 1992).

Aunque hay cierto consenso en cuanto a que la tecnología, la innovación, la capacidad empresarial y la educación son importantes factores del éxito, lo cierto es que no se ahonda en la correlación de estos factores con otros como el aumento en ventas, la liquidez, los años de existencia, etc., que se utilizan para medir el éxito. En ellos se ha establecido que algunos factores externos que afectan positivamente la consecución de metas empresariales son las redes sociales, el apoyo gubernamental y la formalidad legal de la compañía. La cooperación entre compañías, el benchmarking y la flexibilidad también son claves para el éxito.

Lima y Carmona (2011) en su investigación con 22 empresarios brasileños de la industria de TIC apuntan tres creadores de valor empresarial intangible: el capital humano, la gestión del conocimiento, el capital estructural y el ambiente organizacional que se representan a continuación:

Ilustración 1. Modelo conceptual de Lima y Carmona



Fuente: Lima y Carmona, 2011, pág. 131.

El éxito es producto de muchos factores, pero sin lugar a dudas uno de los más importantes es el emprendedor mismo. Su personalidad, educación, inspiración, conocimiento y experiencia son los motores de las Pymes.

Gupta and Barua (2018) identificaron prominencia de tres factores en el desarrollo de las PYMES: los rasgos de empresario, los recursos para la innovación y las capacidades de vinculación. Los autores afirman que los gerentes de las pequeñas organizaciones deben centrarse en

desarrollar competencias empresariales y ser agentes de cambio beneficiando a la empresa al adquirir la educación, la formación y la experiencia laboral necesarias.

Los esfuerzos por iniciar una empresa y las condiciones para el éxito varían según el capital humano del emprendedor, las características y el entorno del emprendimiento, la localización geográfica, las políticas públicas, la organización que se crea y el proceso por el que la nueva aventura es iniciada (Gartner, 1985; Pena, 2002). Pero, los riesgos más altos de los inversionistas de capital semilla provienen precisamente de evaluar el capital humano del emprendedor (Gimmon y Levie, 2009).

Los enfoques concernientes al individuo se dividen en dos tipos de variables: el capital humano y las características psicológicas. Las variables de capital humano incluyen conocimiento, educación, habilidades y experiencia. Las características psicológicas tienen que ver con características personales, cognitivas (cómo los individuos perciben el entorno y a sí mismos) o motivacionales.

b. variables de capital humano

Block y Wagner (2010) clasifican en dos categorías a los emprendedores por la forma en que ingresan a los emprendimientos y establecen que los factores determinantes de éxito difieren fuertemente entre estos dos grupos.

- **Emprendedores por oportunidad:** aquellos que voluntariamente abandonan su actividad o empleo anterior e inician el emprendimiento. Se caracterizan porque acceden a negocios más rentables ya que están en mejor posición de adquirir el capital humano y social específico necesario para desarrollar estos emprendimientos, tienen experiencia antes de iniciar sus proyectos y su cuidadosa planificación asegura que las *start-ups* tengan una mejor ejecución.
- **Emprendedores por necesidad:** son los que dejan su trabajo anterior involuntariamente y se ven forzados a buscar una fuente

alternativa de ingresos a través de un emprendimiento. La situación los hace aceptar proyectos menos rentables y más riesgosos.

En los países latinoamericanos, solamente el 63% de los emprendedores es motivado por la oportunidad contra un 80% en países más desarrollados (Larroulet y Couyoumdjian, 2009), lo que explica un poco la diferencia en productividad de las actividades emprendedoras. La experiencia laboral previa del emprendedor es fundamental para las PYMES porque crea vínculos con otras organizaciones e influye en su habilidad para capacitar a sus empleados, y en su propia capacidad para tomar de riesgos y gestionar los recursos para la innovación (Gupta & Barua, 2018).

Goetz y Shrestha (2009) resumen tres conclusiones básicas a las que se ha llegado después de varias investigaciones:

1. Características personales como la edad, escolaridad, experiencia, etnia, etc., así como las del mercado laboral (discriminación, industria, tasas de desempleo) varían sistemáticamente entre los que son trabajadores por cuenta propia y los que no.
2. Las retribuciones monetarias entre los trabajadores por cuenta propia suelen ser inferiores a las de los asalariados en promedio, lo que refleja que hay otras retribuciones que son apreciadas por los primeros a la hora de tomar la decisión.
3. La oportunidad de trabajar en un negocio familiar es clave en la motivación para convertirse en un trabajador por cuenta propia.
4. Para operar de manera eficiente y rentable, los trabajadores autónomos y los empresarios precisan de apoyo local.

Los estudios muestran diferencias significativas en estos atributos según el sexo. Por ejemplo, las mujeres se ven motivadas a empezar su negocio para obtener un poco más de flexibilidad y tiempo con sus familias, mientras que los hombres lo hacen por las expectativas de mayores ingresos (Kepler, Shane y Heights, 2007).

c. variables psicológicas

El emprendedor de Drucker (1996) es una persona alerta al cambio, que lo ve como normal y saludable. Tal vez no sea el individuo responsable de introducirlo, pero sí quien lo busca, responde ante él. Su capacidad de crear es mucho más importante que la habilidad de controlar las operaciones de una empresa.

El empresario está abierto a recibir información nueva de su entorno, tiene conciencia de las oportunidades que existen y esperan ser explotadas y busca respuestas a las posibilidades ofrecidas por el mercado, esta es la esencia de la actividad empresarial (Solís, 1992).

Algunas características de los emprendedores asociadas con el éxito son (Barba y Martínez, 2009; Eggers *et al.*, 1996; Elenurm y Alas, 2009):

- Deseo de independencia
- Alta necesidad de logro
- Preferencia por la innovación
- Coraje para asumir riesgos
- Apertura a la nueva información
- Flexibilidad
- Creatividad
- Determinación
- Liderazgo visionario
- Comunicación efectiva
- Delegación y apoyo en la ejecución
- Visión de largo plazo que vincula la innovación y la sostenibilidad del negocio
- Orientación de equipos y responsabilidades compartidas
- Valores como la honestidad y aprender de los errores de otros
- Balance entre familia y trabajo
- Creatividad y apertura a las oportunidades de innovación a escala global

Drucker (1996) afirma que los innovadores no son personas arriesgadas, sino que tratan de definir los riesgos a los que se enfrentan y minimizarlos tanto como sea posible.

Crane y Crane (2007) aseguran que el optimismo del emprendedor es clave para el éxito de los nuevos negocios. Estar seguros de que lograrán sus metas hace a los emprendedores perseverar. Los autores establecen una diferencia entre los empresarios que son optimistas dentro del contexto y los que son irrealmente optimistas. Estos últimos suelen distraerse en metas inalcanzables mientras que los primeros suelen tomar riesgos moderados y expectativas razonables sobre los retornos de su inversión. La disposición positiva es una actitud clave que diferencia los emprendedores exitosos de los que fallan.

Okhomina (2010) resume en cuatro las variables personales relacionadas con el emprendimiento:

- La necesidad de logro: es la tendencia de escoger y persistir en actividades que brindan la máxima posibilidad de satisfacción personal por éxitos alcanzados con riesgos moderados. Se le asocian tres rasgos de comportamiento: la responsabilidad por encontrar soluciones a los problemas, establecimiento de metas moderadas de logro y asumir riesgos calculados y obtención de información concreta sobre el rendimiento.
- Locus interno de control: es la percepción que el individuo tiene sobre las principales causas de los acontecimientos en su vida, si son producto de sus esfuerzos y acciones (internas) o de factores ajenos a su voluntad (externas). La primera percepción (locus interno) es considerada un rasgo psicológico empresarial importante.
- Tolerancia a la ambigüedad: es cuando el individuo no percibe una amenaza en situaciones ambiguas, donde hay información escasa, aparentemente contradictoria o muy compleja, más bien le son estimulantes y retadoras.

- **Orientación empresarial:** es la forma en que el emprendedor desarrolla sus actividades empresariales: toma de decisiones, opera de forma productiva, etc. Se refiere a su disposición a la autonomía, experimentación, la manera en que asume riesgos e iniciativas innovadoras para competir en el mercado.

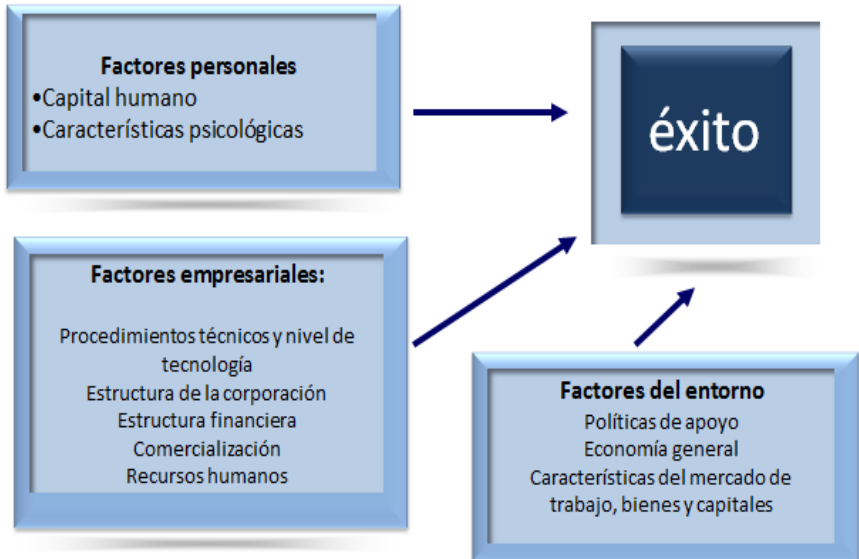
El autor encuentra que los tres rasgos iniciales de alguna forma determinan el último y que además esta orientación empresarial también se modifica según el ambiente de apoyo institucional del entorno.

En conclusión, queda mucho por investigar sobre los factores que puedan incidir directa y positivamente para que una Pyme tenga éxito en sus innovaciones. Sin embargo se ha avanzado en separar estos factores entre los que provienen de las características personales del emprendedor, los del contexto y los del entorno.

Según la revisión bibliográfica anterior y los estudios, los factores de éxito se pueden clasificar como se observa en la Ilustración 2.

Ilustración 2. Clasificación general de factores de éxito

Fuente: elaboración propia



III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Enfoque inductivo: Se utilizó un enfoque inductivo analizando los datos y resumiendo los elementos más relevantes para las variables de estudio tratando de identificar los factores personales y no personales de éxito empresarial, las ventajas y desventajas de las PYMES, el capital intelectual de la empresa y las actitudes, valores y otras características del empresario que aportan positivamente a la innovación. El análisis cualitativo inductivo requiere de una revisión y comparación de los casos para encontrar definiciones de las categorías en estudio. Las transcripciones completas de la entrevista, se resume tratando de clasificar los comentarios de los empresarios alrededor del capital

intelectual y las características del emprendedor que puedan tener una relación positiva con el desempeño innovador.

Se eligen tres casos ya que esta cifra permite estudiar cada uno con un nivel de profundidad elevado y con una amplia casuística del fenómeno a ser estudiado. En cuanto a los criterios de selección, se opta por buscar organizaciones:

- i. premiadas por la Cámara de Industrias Costarricense (en adelante CICR), el CONICIT, o que de alguna otra forma se hayan distinguido por la calidad de su gestión, lo cual supone un indicador de buen desempeño organizativo;
- ii. de fácil acceso;
- iii. de tamaños (dentro de la categoría de PYMES) y particularidades estructurales distintas, para comprobar la influencia de estas características sobre el fenómeno estudiado, el desempeño empresarial y la introducción de innovaciones;
- iv. con buenos resultados en su faceta innovadora; y
- v. pertenecientes a sectores de actividad distintos, lo cual contribuye a incrementar la variedad en los casos estudiados.

Se han tenido en cuenta aspectos como las innovaciones en productos, las ventas de nuevos productos, la mejora de procesos, así como iniciativas de responsabilidad social como reciclaje, programas sociales y cuidado del medio ambiente. En cuanto al éxito empresarial, éste ha sido analizado con base en variables como el crecimiento de las ventas, la diversificación de la cartera de clientes y la estabilidad financiera.

Las entrevistas con los gerentes/propietarios de las empresas seleccionadas versaron sobre

1. Información empresarial
2. Factores personales de éxito empresarial. se investiga cómo se logra la conciliación de la vida familiar y el trabajo en la compañía, las razones de inicio del negocio o la satisfacción del empresario con su trabajo, entre otros aspectos.

3. Factores no personales de éxito empresarial. Dentro de este apartado se analiza la forma en que el empresario examina el entorno, cómo se enfrenta a los procesos de innovación, los clientes, la responsabilidad social y los otros miembros de la industria. También se tratan temas relativos a cómo los empresarios miden el éxito y la rentabilidad de su negocio.
4. Ventajas y desventajas de las MIPYMES. Con este tipo de preguntas se indaga el impacto de los obstáculos mencionados en la literatura sobre los emprendimientos y empresas consolidadas así como sus ventajas.
5. Capital humano del empresario. Bajo este epígrafe se estudian las destrezas y habilidades del empresario que le son fundamentales en la gestión de su compañía, así como los conocimientos, su apreciación del entorno y sus dimensiones emotivas y afectivas. También se analiza de qué forma este capital humano facilita el éxito innovador de la empresa analizada.
6. Capital intelectual. Se les pide a los entrevistados en este segmento describir las competencias del personal, sus capacidades y calidad humana, así como la capacidad de la empresa para desarrollar redes de cooperación y establecer relaciones con grupos de interés y el tipo de cultura organizativa, imagen que proyecta, sistemas de información y producción e infraestructura con que cuenta.
7. Innovación. Para comprender cómo se genera el proceso de innovación, se le solicita al entrevistado describir qué es innovación, cómo se produce este proceso dentro de su compañía y los factores que inciden para que se lleve a cabo. Adicionalmente se le solicita comentar sobre los resultados de los procesos de innovación y la forma en que se mide el éxito en la innovación.
8. Capital intelectual e innovación. Para establecer la relación entre el capital intelectual e innovación, se cuestiona sobre la relación de los factores humano, relacional y estructural sobre el proceso innovador.
9. Características del emprendedor e innovación. Finalmente, se solicita al entrevistado explicar cómo las características

personales propias que comentó en la primera entrevista personal y en la telefónica inciden en los procesos de innovación.

Se ha procedido a triangular la información contrastando las opiniones vertidas por los entrevistados con la documentación organizativa disponible, y se ha sometido a revisión por parte de los entrevistados el informe final de cada caso. Se recibieron las correcciones en el informe final de dos de los tres casos analizados.

El objetivo es obtener un conocimiento profundo, rico y singular de la relación entre el emprendedor, sus características personales y de capital intelectual, y el éxito en la innovación y en la gestión del negocio en tres contextos organizativos distintos. En la ilustración siguiente se muestra las relaciones sobre las que se busca encontrar explicaciones o aclarar conceptos.

IV. BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS Y SUS MODELOS DE INNOVACIÓN

Seguidamente se presenta una breve descripción de cada empresa. Aunque la formulación de cada modelo de innovación está basada en la recopilación de muchos más datos, no es posible presentarlos aquí por razones de espacio, por lo que se ha escogido lo más relevante de cada una.

a. Mebkikis

Mebkikis es una microempresa ubicada en la capital de Costa Rica (San José) productora de joyería artesanal de colección. Inició las operaciones hace 6 años, cuenta con tres trabajadores no especializados en el área de producción y la propietaria se encarga de las funciones administrativas, las relaciones con los clientes y de las redes de apoyo. La contabilidad y la comunicación (manejo de las redes sociales como Facebook y página Web) son subcontratadas.

Por su exclusivo diseño, Mebkikis ha sido seleccionada para participar en las ferias nacionales: FIA (2010, 2012), Diseño Neto (2009),

Diseño D 12 (2010), Embrujarte y Mujeres Empresarias en varias de sus ediciones, y a nivel internacional en el Museo de Louvre en París, Francia (2011), New World Crafts, Casa Santo Domingo en Antigua, Guatemala (2010, 2011, 2012) y en Tendence, Frankfurt, Alemania. Durante el año 2012, ha participado también en una feria en Alemania.

Para la gerente de Mebkikis, *“innovar es crear integrando elementos en una pieza que al cliente le parezca atractiva; es reinventarse con elementos cotidianos y agregar un elemento diferenciador a cada pieza; es llevar la inspiración interior al producto final. Es clave para el éxito ser innovador, reinventarse, tanto en los procesos como en las necesidades, modificar la gestión según los obstáculos que va encontrando en el camino y enfrentarlos con el sello.*

b. Grúas y Montacargas Odio S.A.

Grúas y Montacargas Odio S.A. es una empresa familiar, ubicada en Heredia en una zona industrial, dedicada desde hace 26 años a la prestación del servicio de levante, manejo de cargas y montajes industriales. Sus 27 empleados se distribuyen entre un departamento de ventas y otro de mercadeo, auditoría interna de calidad y auditoría externa financiera, un departamento de compras y mantenimiento, el departamento contable y el de operaciones.

La empresa madre, Transportes Odio, inició operaciones en 1900 y desde entonces padre, hijo y nieto han heredado su administración. Originalmente su servicio principal fue el transporte; pero debido al incremento en las dimensiones de la mercadería y equipos, se introducen además los primeros cabezales, cowboys, plataformas y furgones y se establece el servicio de levante de carga, pero como un servicio secundario al de transporte.

Para la dirección de la empresa, la *“innovación es crear, ver una necesidad y diseñar una solución creativa”*. Grúas y Montacargas Odio S.A. está inmersa en el Programa de Excelencia desde hace once años,

en colaboración con la CICR. En el 2010 obtuvo una mención honorífica por su trayectoria en el Programa En Ruta a la Excelencia y en el 2011 se les otorga el primer premio costarricense para empresa PYME.

c. Corporación Robiisa Internacional S.A

Corporación Robiisa Internacional S.A. (CRISA) tiene 35 años de elaborar y vender etiquetas y etiquetadoras. Las instalaciones actuales están ubicadas en Aserrí y albergan a 45 empleados.

En los últimos años la empresa ha disfrutado de una situación financiera más sólida. Es proveedora certificada de empresas globales muy importantes en el ámbito comercial costarricense y ha sido galardonada en dos ocasiones con el premio Bandera Ecológica, otorgado por el Ministerio del Ambiente, Energía y Minas de Costa Rica y obtuvo Mención Honorífica en el Programa de Excelencia 2008 de la CICR.

Todos los procesos están sujetos a cambios continuos, que buscan mejorar los métodos utilizados para fabricar, vender, operar o negociar. Así pues, para el Gerente General de CRISA *“la innovación es un riesgo superable y necesario para el crecimiento y supervivencia de las empresas. Hay que producir la innovación y esperar los resultados, que normalmente son buenos al largo plazo, porque la mayor amenaza de las empresas es estatizarse y no cambiar. La innovación debe ser parte del diario quehacer empresarial”*.

V. RESULTADOS

La investigación explica cómo el capital aportado por el propietario y sus características personales inciden en el éxito de estas iniciativas y qué características personales, destrezas o habilidades, son las que más han impactado en la generación de innovaciones exitosas. Las mismas, se analizan a continuación.

a. Transformación del capital intelectual en innovación

Para hacer el siguiente análisis se han estudiado las tablas de relaciones de cada caso y comparado cada una de las anotaciones en los elementos del capital intelectual e interpretando de manera amplia o en conjunto algunos de los ítems. Solo se resaltan a continuación los elementos coincidentes en los casos.

Capital Humano

Trabajadores colaborativos y propositivos: en los tres casos se ha mencionado la importancia de que el personal tenga una actitud positiva y participativa en los procesos de innovación; en dos de ellos se vinculan con procesos nuevos y en otros dos se vinculan tanto a procesos como a productos.

Trabajadores capacitados: solamente en la empresa más pequeña no se menciona la necesidad de contar con empleados capacitados, pero sí que deben ser bien instruidos en las funciones u operaciones que deben realizar. Específicamente, Grúas y Montacargas Odio S.A. indica que la capacitación en programas de excelencia es fundamental para mejorar los procesos y que los empleados sin capacitación adecuada pueden afectar negativamente estas mejoras y por ende la satisfacción de los clientes. CRISA, por su parte, agrega que se debe contar con personal capacitado sobre todo en los puestos de mayor responsabilidad y que para proyectos especiales, si no se cuenta con este personal, se debe subcontratar.

Comunicación dirección – colaboradores: en Mebkikis la comunicación entre la empresaria y sus colaboradoras es diaria y constante lo que incide en que los procesos se lleven a cabo según lo planificado. Grúas y Montacargas Odio S.A. y CRISA están inmersos en programas de excelencia que exigen un monitoreo periódico a través de reuniones con el personal, donde se recogen las inquietudes y se exponen las decisiones que ha tomado la Dirección. Estas reuniones son

imprescindibles para cumplir con los requerimientos de las certificaciones y para monitorear la productividad.

Capital relacional

Comunicación con clientes: en los tres casos se menciona la comunicación con clientes como fuente de ideas para la mejora, innovación e introducción de productos. En Mebkikis, esta relación impacta fuertemente la diferenciación de los productos, lo que permite penetrar en el nicho de mercado e incrementa la satisfacción de los clientes, con un efecto directo sobre la recompra. Grúas y Montacargas Odio S.A. manifiesta tener una comunicación frecuente con clientes lo que refuerza el posicionamiento de marca y ayuda a que se resuelvan inconsistencias en el servicio o se le dé seguimiento a la satisfacción de los clientes. CRISA relaciona de la misma manera el contacto con los clientes y la innovación en productos, lo que realiza a través de sus vendedores.

Alianzas estratégicas: los aliados estratégicos, como proveedores, cámaras, asociaciones, instituciones gubernamentales o universidades son de vital importancia en la innovación. En el caso de Mebkikis, las alianzas le han generado ideas para productos, procesos y empaques, transmitir cultura a través de sus productos en ferias internacionales para las que fue seleccionada y luchar por un comercio justo. Grúas y Montacargas Odio S.A. ha tenido acceso a fondos no reembolsables para iniciar procesos de mejora en sus servicios y obtener certificaciones de excelencia con los que se ha mejorado la imagen de la marca. También la participación en ferias y foros internacionales le abren las puertas para ofrecer mejores servicios.

Capital estructural

Compromiso con la calidad: todos los entrevistados han enfatizado la necesidad de que la organización se enfoque en la calidad. Las dos compañías más grandes lo hacen asumiendo los compromisos de las certificaciones ISO, con la inserción en programas de excelencia y la

estandarización de las operaciones. Este compromiso con la calidad crea una plataforma estratégica para innovar que se traduce en satisfacción de los clientes. El sistema de producción artesanal de Medkikis sigue controles estrictos de la calidad durante el proceso de producción, aunque no hay procesos estandarizados y la flexibilidad permite hacer un diseño diferenciado del producto y adaptarse a las necesidades de los clientes con rapidez.

Cultura organizativa: los valores empresariales bien definidos (Grúas y Montacargas Odio S.A.), que dan forma a la cultura organizativa (Mebkikis y CRISA) se vinculan con nuevos productos o procesos (en todos los casos), el éxito empresarial, la satisfacción de los clientes, la capacidad de competir efectivamente y el ahorro en materiales y la productividad. En CRISA se tienen programas bien establecidos de responsabilidad social y ambiental, y los valores empresariales se difunden periódicamente entre los empleados.

Ambiente laboral agradable: en los tres casos analizados se relacionó el ambiente laboral con los procesos nuevos, la satisfacción del cliente y la diferenciación del producto. En Grúas y Montacargas Odio S.A. la baja rotación se da porque el clima de trabajo es agradable y esto impacta los procesos.

b. Transformación del capital intelectual y las características personales del emprendedor en innovación

Es importante, antes de iniciar este apartado, hacer una breve reseña sobre el perfil del emprendedor y cómo ese perfil ha influido en la forma en que cada empresa ha desarrollado y entendido la innovación.

En el caso de la empresaria, sus características femeninas le han ayudado a entender mejor la moda, las tendencias y los gustos variados de sus clientes. Los entrevistados son profesionales, con formación universitaria completa en dos de los casos lo que ha decantado en habilidades y destrezas comunicativas, directivas y comprensión más integral del medioambiente. Por ejemplo, en la empresa Grúas y

Montacargas Odio ha venido a ser un complemento efectivo la formación en ingeniería industrial con las labores propias de su puesto como gerente. Los tres empresarios tienen valores éticos muy marcados, valores cristianos que trasladan a su ámbito comercial. También es notable su preocupación por la calidad, su flexibilidad para cambiar y darle un giro a su actividad cuando esto sea necesario, la voluntad y la tenacidad para conseguir objetivos establecidos y la capacidad de trabajar haciendo un balance entre la familia y la empresa. Los tres empresarios son personas muy sociables, deseosas de comunicar sus logros y contar la historia de su organización.

Actitudes y capacidades

Capacidad de fijar metas y planificar a corto y largo plazo: se vinculan en los tres casos con la mejora en procesos y con el éxito empresarial en dos de ellos. La gerente de Mebkikis afirma que es preciso tener una visión clara de dónde se quiere competir. Los gerentes de Grúas y Montacargas Odio S.A. y CRISA, opinan que no solamente debe planificarse adecuadamente, sino también saber escoger los proyectos en el tiempo adecuado, evaluando los riesgos y asesorándose con cuidado en el camino.

Flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones: para los tres gerentes la toma de decisiones es una actividad cotidiana, que tiene por resultados mejores productos y procesos. En el caso de Mebkikis está relacionada con la capacidad de reinventarse y diversificarse para satisfacer las demandas de los clientes, situación que requiere trabajar con tenacidad y liderazgo e impacta en procesos y productos, la satisfacción del cliente, la penetración en nuevos nichos y los reconocimientos. Para los otros dos entrevistados se debe tener una gran motivación para realizar actividades empresariales porque requieren del emprendedor mucho trabajo duro, flexibilidad y agilidad para acoplarse rápidamente a los cambios en el mercado.

Capital humano del emprendedor

Conocimiento sobre el sector, el mercado, el segmento meta, etc.: en los tres casos estudiados se notó el énfasis que los emprendedores ponen en conocer su mercado meta, los cambios del entorno, la cultura, la moda, la economía y los aspectos sociales que pudieran tener un efecto positivo, negativo o de oportunidad en sus operaciones.

Experiencia empresarial: las tres empresas cuentan con fundadores con experiencia empresarial lo que tiene un efecto positivo sobre el diseño de nuevos productos (Mebkikis), la búsqueda de nuevos nichos de mercado y mejores procesos (Grúas y Montacargas Odio S.A.) y la diferenciación del producto, el ahorro en materiales y la productividad (CRISA).

Capacitación: La capacitación y formación en diferentes ámbitos de los negocios fue mencionada por los tres entrevistados y se relaciona positivamente con: el diseño diferenciador, la satisfacción de los clientes y la selección para la participación en ferias en Mebkikis; la mejora en los procesos y en las condiciones para competir de Grúas y Montacargas Odio S.A.; y en CRISA con la diferenciación del producto y la situación financiera sólida.

En una actualización de la investigación se tomaron sus resultados sobre la visión de estos empresarios costarricenses y se contrastaron con las opiniones de un grupo de estudiantes de los cursos de ENTR 430 Emprendimiento corporativo y ENTR 490 Emprendimiento social de la Universidad de Kansas, del primer semestre de 2019. A los estudiantes se les solicitó ordenar conceptos acerca de:

- 1) Las características más distintivas de un emprendedor
- 2) Las habilidades que posee un emprendedor que más apoyan el éxito de su negocio
- 3) Las mayores dificultades que enfrenta
- 4) Los recursos con que cuentan que le son más necesarios para hacer crecer su negocio.

Se tuvieron los siguientes resultados:

Para los estudiantes, la característica principal del emprendedor es su propensión a la innovación, seguida de la habilidad de tomar decisiones, que contrasta con la opinión de los empresarios quienes priorizan la fijación de metas y la planificación.

De las habilidades que más acercan al empresario al éxito, los estudiantes mencionaron la de adaptarse y cambiar y en segundo lugar, la de crear redes efectivas de comunicación, mientras que los emprendedores costarricenses le dieron mayor valor al conocimiento del mercado y la experiencia empresarial.

Para ambos grupos, los obstáculos son similares: poca influencia en el mercado, gran vulnerabilidad ante cambios económicos, políticos y legales, y la falta de profesionales calificados.

Finalmente, para el grupo de estudiantes es muy importante que se cuente con los vínculos apropiados en el gobierno, instituciones de apoyo y otros, así como con el financiamiento suficiente para realizar las operaciones. Para los empresarios, la comunicación con clientes es una prioridad, así como contar con personal propositivo y comprometido.

VI. CONCLUSIONES

Se ha establecido que los factores como formalización de las transacciones, buen servicio, infraestructura y tecnología de punta, planificación e investigación (capital estructural), se combinan con el trabajo en equipo, comunicación con el mercado (proveedores, competidores y clientes), entre los mismos trabajadores y asociación con instituciones gubernamentales y de apoyo (capital relacional) para lograr un crecimiento en sus ventas y producción al ritmo de la demanda.

Es clara la forma en que los elementos del capital intelectual interactúan para propiciar la mejora continua: las ideas se gestan en el capital humano, pero se requiere de una infraestructura apropiada,

compromiso con la calidad y buena organización para seleccionar las ideas más convenientes, y afinarlas hasta que sean factibles de implementación.

El apoyo financiero y el vínculo con instituciones de educación superior o con profesionales en el campo hacen este proceso de implementación menos riesgoso, pues se analizan más posibilidades, la aceptación por parte del mercado meta y la factibilidad financiera.

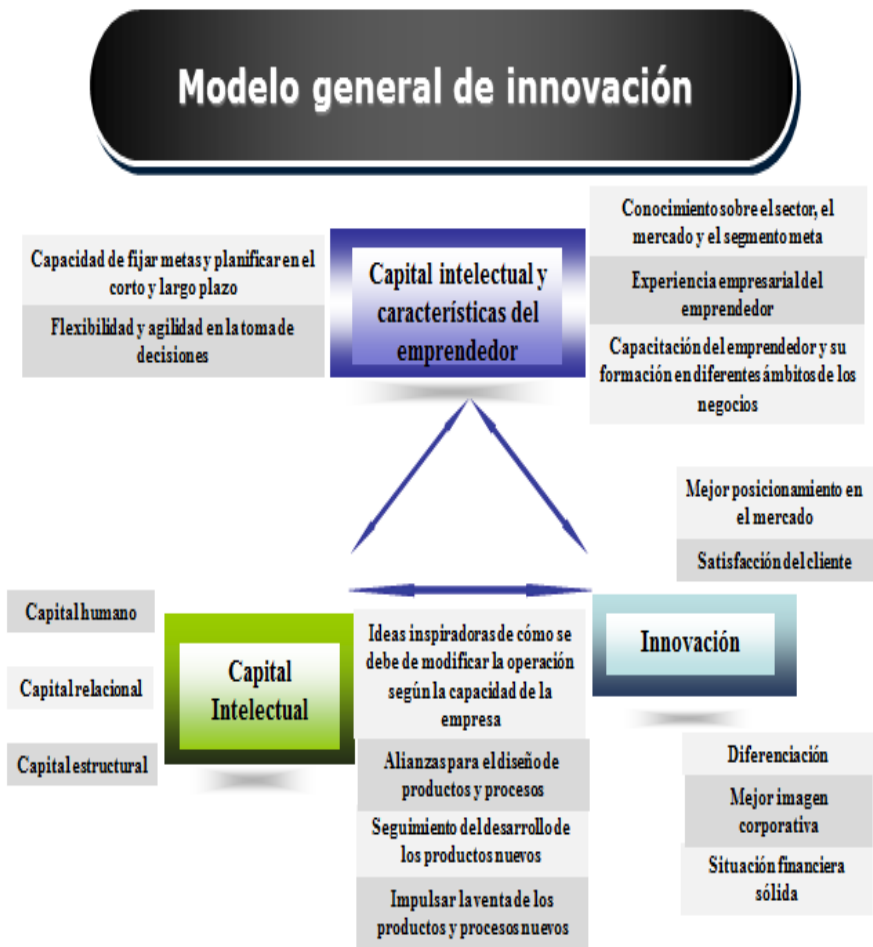
Sin lugar a dudas, las redes, la comunicación con clientes, proveedores y otros empresarios, así como la guía de las cámaras de industria y otros entes gubernamentales es vital para la generación de ideas y como soporte de procesos donde hay que hacer inversiones de tiempo y dinero.

Se ha analizado que la experiencia adquirida a través de los años por estos propietarios así como los conocimientos sobre el negocio son un factor clave en el éxito empresarial pues este capital intelectual del emprendedor le capacita a gestionar mejor su compañía. Con los años, estos empresarios aprenden sobre el entorno social y económico y cómo sus variables pueden afectar su negocio o a su mercado meta.

La innovación se gestiona desde este compromiso del emprendedor con la calidad y la satisfacción de las necesidades de sus clientes y se nutre de la participación en ferias, de su capacidad para obtener los conocimientos necesarios (sobre los negocios, los beneficios y leyes que apoyan a las MIPYMES, sobre financiamiento) y de su entendimiento de los factores sociales y económicos.

Por lo anteriormente expuesto se propone el siguiente modelo de innovación a partir de los casos estudiado:

Ilustración 3. Modelo general de innovación inducido a partir del análisis conjunto de los casos



El compromiso con la calidad y la innovación, la vinculación del éxito empresarial con el capital intelectual del emprendedor (su experiencia,

capacidad, escolaridad y sus características personales como la visión clara del norte, actitud positiva, liderazgo, etc.) son componentes del éxito empresarial. Este aporte del emprendedor se apoya en factores no personales (de capital estructural) como la formalización de las operaciones, la organización, la cultura empresarial, y otros de capital relacional como la estrecha relación con los clientes importantes y la comunidad.

Dentro de sus características personales, para el éxito empresarial es fundamental que se tenga una clara dirección, metas claras que se planifiquen para el corto y el largo plazo, así como una tenacidad para trabajar con alegría como una realización personal y mucha flexibilidad para adaptarse. En cuanto a la innovación de procesos y productos, lo principal es que se sienta comprometido con la calidad, la innovación y la mejora continua.

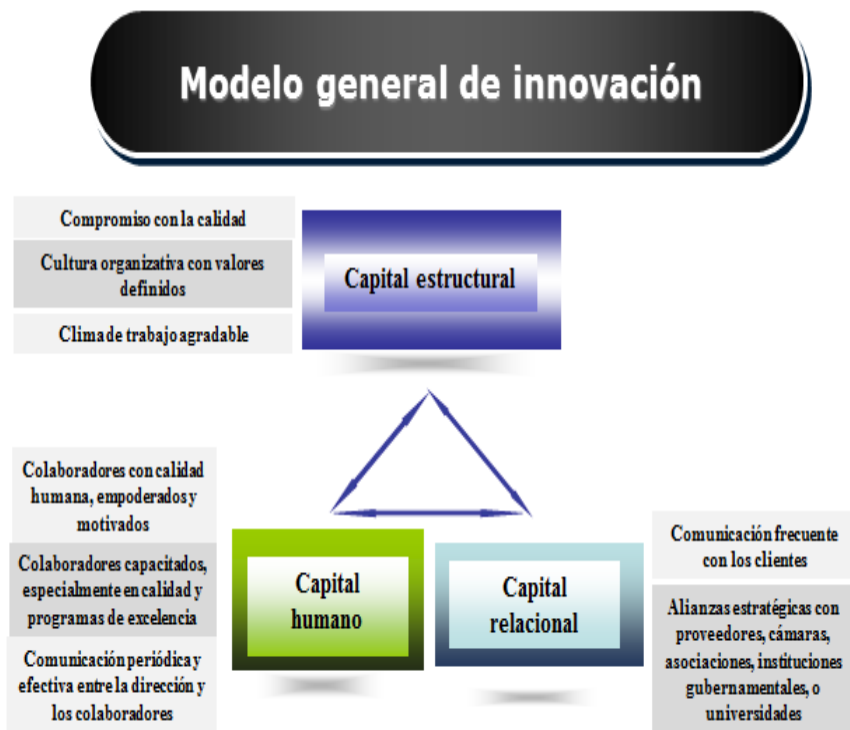
En el detalle de los elementos del capital intelectual se puede observar que son el capital estructural y el relacional los de mayor peso, o que tienen un mayor impacto en la innovación, ya sea porque generan las ideas o porque apoyan los procesos de implementación. El capital humano propone también mejoras a los procesos, pero no cambios radicales a los mismos que generalmente provienen de la exposición de los empresarios a los eventos internacionales, donde se exhiben los avances más novedosos y las tendencias de los mercados. Sin embargo, sin la ayuda del personal, la mejora continua es imposible y por ello es fundamental que se le capacite constantemente y se le aliente a comentar sus inquietudes con quienes toman las decisiones.

El capital estructural es el que más elementos tiene relacionados con el proceso de implementación de la innovación, pues se requiere de una cultura empresarial enfocada en la planificación, el control y seguimiento de las operaciones, la calidad y la mejora continua. Sin embargo, también se necesita financiamiento, porque las innovaciones tecnológicas son costosas y dan resultados a largo plazo.

Sobre la base del análisis de casos expuesto, se establece que los elementos de mayor impacto en la innovación son la cultura organizativa con valores definidos y compartidos por todos los colaboradores, lo que fomenta un ambiente de trabajo agradable que facilita la implementación de programas de calidad, esto dentro de los factores del capital estructural.

En la ilustración siguiente se muestran separadamente los elementos del capital intelectual que más se mencionaron en los casos analizados:

Ilustración 4. Modelo general de innovación- continuación



El capital humano se convierte en un colaborador de la innovación cuando está comprometido con la calidad, se siente motivado para sugerir cambios en los procesos que puedan mejorarlos y tiene suficiente autoridad para hacer estos cambios dentro de su ámbito de acción. Por supuesto que esto requiere que se implementen programas de capacitación apropiados y que se mantenga una comunicación constante.

Finalmente, los cambios radicales suelen provenir de las sugerencias de los clientes y de la asistencia a ferias y seminarios donde se expongan los avances tecnológicos más recientes. Para realizar estas innovaciones se suele requerir del apoyo estatal con financiamiento, o de las cámaras y asociaciones para conocer dónde y cuándo se llevan a cabo estos eventos o de la orientación en cuanto a la forma de efectuar los programas de excelencia y capacitación en el área de negocios y economía necesarios para crear, mantener o mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado o, como los mismos entrevistados sugirieron, para: “*competir en mejores condiciones*”.

Una de las limitaciones del estudio es que al ser exploratorio, sus deducciones no se pueden extender a todas las PYMES de Costa Rica, sin embargo da una idea muy cercana del peso que cada factor tiene en el logro de innovaciones exitosas para los entrevistados. Al contrastar sus respuestas con un grupo totalmente diferente (otra región geográfica, con otra orientación y la cultura empresarial diferente) se aprecia que en percepción de los entrevistados, un emprendedor es quien logra vencer los obstáculos y crea un negocio con su trabajo duro y esfuerzo para prestar un servicio o entregar un producto. Para los estudiantes, sin embargo, en Estados Unidos se espera que un emprendedor implemente un cambio en el mercado y agregue valor para los consumidores, con un alto componente de innovación.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artículos de revistas

AL-MAHROUQ, M. (2010): "Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises (SMES): the Case of Jordan". *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 10(1), P. 1-16. Recuperado de EBSCOhost 28/9/2011.

ASGHAR, A., NAWASER, K., PAGHALEH, M., MOHAMMAD, S., & KHAKSAR, S. (2011): "The Role of Government Policy and the Growth of Entrepreneurship in the Micro, Small (&) Medium-sized Enterprises in India: an Overview". *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 5(6), 1563-1571. Recuperado de EBSCOhost 28/9/2011

BARBA, V. y M. MARTÍNEZ: (2009): "A Longitudinal Study to Assess the Most Influential Entrepreneurial Features on a New Firm's Growth". *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 22, no. 3: pp. 253–266

BERGSTROM K, SOARES L: (2006): "Opportunity New England: A Plan to Build Regional Success on Innovative Individuals". *Connection: The Journal of the New England Board of Higher Education* [serial online]. March 1; 20(5), p. 21-26.

BLOCK, J y M WAGNER: (2010): "Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: Characteristics and earnings differentials". *Necessity Entrepreneurship*. BR 62 abril, pp. 154-174.

CHEN S. y J. BARTELS (2009): "Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas de Paquera, Cóbano, Jicaral y Lepanto, Puntarenas". *Ciencias Económicas* 27-No. 1: 233-248 / ISSN: 0252-9521.

CRANE, F. y CRANE, E. (2007): I. "Management Principles: The Theory of Management: Dispositional Optimism and Entrepreneurial Success". *Psychologist-Manager Journal*, 10(1), p. 13-25. Doi: 10.1080/10887150701205493

EGGERS, J.H., LEAHY, K.T. AND CHURCHILL, N.C. (2006): "Leadership, management and culture in high-performance entrepreneurial companies". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, disponible en: www.babson.edu/entrep/fer/papers96/eggers/eggers.htm (accesado el 28 Julio 2006).

ELENURM, T. Y R. ALAS: (2009): "Features of successful entrepreneurs in Estonia and changing organisational development challenges". *Baltic Journal of Management*. Vol. 4 No. 3, 2009 pp. 318-330.

GARTNER, W. B.: (1985): "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". *Academy of Management Review* 10(4), 696–706.

GIMMON, E. Y J. LEVIE. (2009): "Instrumental Value Theory and the Human Capital of Entrepreneurs". *Journal of Economic Issues*. Lincoln: setiembre. Vol. 43, Iss. 3, p. 715-732 (18 pp.)

GOETZ, S. Y SUNDAR SHRESTHA (2009): "Explaining Self-Employment Success and Failure: Wal-Mart Versus Starbucks, or Schumpeter Versus Putnam". *Social Science Quarterly*. Austin. Vol. 90, Iss. 1, p. 22-38 (17 pp.)

GUPTA, H., & BARUA, M. K. (2018): "Modelling cause and effect relationship among enablers of innovation in SMEs". *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1597-1622. doi:10.1108/bij-03-2017-0050

HARTLEY, J. (1994): "Case Studies in Organizational Research". En Cassel, C y Symon, G. (Eds.). *Quality Method in organizational Research: a Practical Guide*, Sage, Londres, pp. 208-229.

HURLEY, R. E. (1999): "Qualitative Research and the Profound Grasp of the Obvious". *Health Services Research*, Vol. 34, No. 5, pp. 1119-1136.

JOHNSON J: (2005): “5 Steps to Starting a Successful Business”. Black Enterprise; Agosto; 36, 1; ABI/INFORM Global pg. 52.

KEPLER, E., S. SHANE Y S. HEIGHTS. (2007): “Are Male and Female Entrepreneurs Really That Different? Washington, DC: U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy”. Recuperado marzo, 2007. Disponible en: <http://www.sba.gov/advo/research/women.html>

LARROULET, C Y J. COUYOUMDJIAN. (2009): “Entrepreneurship and Growth”. Independent Review, 14(1), 81-100. Recuperado de EBSCOhost, Julio 2011.

LIMA, A., Y CARMONA, C. (2011): Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação”. (Portuguese). Revista de Administração Mackenzie, 12(1), 112-138. Recuperado de EBSCOhost 28/9/2011.

LUSSIER, R. Y C. E. HALABI (2010): “A Three-Country Comparison of the Business Success versus Failure Prediction Model”. Journal of Small Business Management. Milwaukee: Julio. Vol. 48, Iss. 3, p. 360-377.

MARTIN, R. L. (2016): Are Americans Enamored with the Wrong Kinds of Entrepreneurs? *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–4. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=120606123&site=bsi-live>

METIKURKE, S. S., Y SHEKAR, A. A.: (2011). “An Empirical Study of Important Dimensions of New Product Development Practices in Small and Medium Enterprises in New Zealand”. International Journal of Industrial Engineering, 18(2), 83-91. Recuperado de EBSCOhost 28/9/2011.

OKHOMINA, D. (2010): “Entrepreneurial orientation and psychological traits: the moderating influence of supportive environment”. Journal of Behavioral Studies in Business. Jacksonville: May. Vol. 2, p. 1-16 (16 pp.)

PALMA RODRÍGUEZ, C. (2008): “Financiamiento no Tradicional a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) Costarricenses”. Resúmen Ciencias Económicas 26-No. 2: / 217-241 / ISSN: 0252-9521.

PENA, I. (2002): “Intellectual Capital and Business Start-up Success”. Journal of Intellectual Capital. 3, 2; ABI/INFORM Global, pg. 180-198.

PÉREZ AGUIAR, W. (1999): “El estudio de casos”. En Sarabia, F. J. (Ed.): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Pirámide, Madrid, pp. 225-252.

SHORTELL, S. M. (1999): “The Emergence of Qualitative Methods in Health Services Research”, Health Services Research, Vol. 34, No. 5, pp. 1083-1090

SKINNER, D., TAGG, C. Y HOLLOWAY, J. (2000): “Managers and Research. The Pros and Cons of Qualitative Approaches”, Management Learning, Vol. 31, No. 2, pp. 163-179

SOFAER, S. (1999): “Qualitative Methods: What Are They and Why Use Them?” Health Services Research, Vol. 34, No. 5, pp. 1101-1118

VÉLEZ DE LA CALLE, C.: (1999): “Las historias de vida, fundamentos y metodologías para la investigación educativa y social”. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó. Colombia.

YAGHOUBI, N., & AHMADI, F. (2010): “Factors Affecting the Women Entrepreneurship in Industrial Section”. European Journal of Social Science, 17(1), P. 88-95. Recuperado en setiembre 2011 de EBSCOhost.

YAN, A. Y GRAY, B. (1994): “Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study”, Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 6, pp. 1478-1517.

YIN, R. (1994). Case study research, 2n.ed., Thousand Oaks, Sage.

Libros

BRYMAN, A. (1988): Quantity and Quality in Social Research, Unwin Hyman, London

DRUCKER, P.: (1996). Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles. HarperBusiness. Estados Unidos. 277 págs.

GILL, J. Y P. JOHNSON: (2010). Research Methods for Managers. Cuarta edición. SAGE Publications. Londres.

GRBICH, C. (2007): Qualitative data analysis. An introduction, Sage, London

MILES, M. B. Y HUBERMAN, A. M. (1994): Qualitative data analysis: an expanded sourcebook of new methods, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks (CA).

Observatorio MIPYMES (2008). Primer diagnóstico nacional MIPYMES. UNED.

SALDAÑA, J. (2009): The Coding Manual for Qualitative Researchers, Sage, London

SILVERMAN, D. (2004): "Introducing qualitative research". En Silverman, D. (Ed.): Qualitative research. Theory, method and practice, Sage, London, pp. 1-8

SWANBORN, P. (2010): Case study research. What, why and how? Sage, London

Seminarios de Graduación e Informes

LEDESMA, PAULO (2002). Los problemas de las PYMES para exportar. Proyecto de Graduación. Universidad de Costa Rica. 150 págs.

MEIC, (2015). Estado de Situación de las PYME en Costa Rica.

SOLÍS, O. (1992). Teorías de las innovaciones administrativas: lecciones de J. Schumpeter. Proyecto de Maestría. Universidad de Puerto Rico. 104 págs.

Sitios de Internet

<http://www.madrimasd.org/revista/revista40/tribuna/tribuna2.asp> (4de13). Sánchez, M. Paloma. Sumario Editorial: (2007). Tribuna de Debate. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. I+D y Competitividad. Número 40, enero-febrero. Acceso octubre 2010.

http://www.conicit.go.cr/servicios/incentivos/financieros/fondos_adm/propyme/index.html. Acceso octubre 2010.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2010-2011. Acceso octubre 2011.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF. Acceso noviembre 2012

<http://www.turrondore.com/new/>. Acceso noviembre 2012

<http://www.robiisa.com/>. Acceso noviembre 2012

<http://www.montacargasodio.com/servicios.html>. Acceso noviembre 2012

http://cicr.com/docs/Excelencia/Guia_de_Informacion_General_2012.pdf. Acceso noviembre 2012

