

1. Título: RECURSOS Y CAPACIDADES PARA LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL VALLE DE ABURRÁ.

2. Autores: Eva Cristina Manotas

Estudiante de Doctorado en Administración-Universidad EAFIT

Magister en Estadística e Ingeniera Industrial

Profesora Asociada-Universidad Nacional de Colombia

Carrera 80 # 65-223, Bloque M8B, Oficina 101

ecmanota@unal.edu.co

3. País, Estado, Ciudad: Colombia, Antioquia, Medellín.

4. Mesa de trabajo: Mesa 3. Administración de pequeñas y medianas empresas y empresas familiares.

5. Ponencia

1. La perspectiva de recursos y capacidades para el estudio de la ventaja competitiva empresarial.

Este trabajo hace uso de la perspectiva de recursos y capacidades y del enfoque de clasificación de recursos de Grant (1995) para analizar cómo alcanzan el éxito las empresas (se utiliza la clasificación de este autor, ya que presenta una categorización macro de los recursos que permite identificar la importancia y efecto de estos en la ventaja competitiva de las pymes). La teoría de recursos y capacidades puede ayudar a las empresas en la selección y desarrollo de los recursos clave y la formulación de la estrategia para la implementación de estos recursos para obtener ventaja competitiva. Andrews (1980) analiza los recursos en el concepto convencional de la estrategia, con respecto a cómo los recursos de una empresa puede mejorar las fortalezas y debilidades de una empresa. La perspectiva de recursos y capacidades se refiere a los recursos de una empresa como un conjunto de recursos que tienen un impacto en el rendimiento del negocio (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; Ray y Barney, 2004). Desde esta perspectiva se destacan las fortalezas internas de la empresa con respecto a cómo un grupo de recursos específicos se puede implementar para lograr una ventaja competitiva (Mahoney y Pandian, 1992).

El logro de la ventaja competitiva se puede identificar a través de la obtención de tasas superiores a lo normal de rentabilidad, y ventaja sostenible (Wernerfelt, 1984, 1995; Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Oliver, 1997; Fahy y Smithee, 1999). Esto es, las empresas pueden identificar, desarrollar y desplegar los recursos estratégicos para generar rendimientos óptimos (Fahy, 2000).

Los recursos de la empresa incluyen la propiedad, los equipos, la mano de obra (las capacidades y conocimientos de los altos directivos y de los empleados, capacidades de aprendizaje), el apalancamiento en redes y el capital (de la organización, tangible e intangible); estas categorías pueden ser subdivididas de acuerdo a lo que sea de interés para el caso de estudio (Penrose, 1959). Los recursos de la empresa se refieren a todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información y conocimiento, que son controlados por las empresas que les permitan concebir y poner en práctica estrategias que mejoren la eficiencia y la eficacia (Barney, 1991). En general, la heterogeneidad de los recursos de la empresa hace que sea difícil medir la ventaja competitiva de los recursos individualmente, éstos deben cumplir cuatro criterios importantes: deben agregar valor positivo para la empresa, ser únicos, inimitables, e insustituibles por otros recursos (Barney, 1991). Además contar con los recursos críticos no es suficiente, una empresa debe ser capaz de formular la estrategia competitiva y de desplegar tales recursos con el fin de maximizar el beneficio, y así lograr la ventaja competitiva. Inicialmente para identificar el conjunto de recursos que generan ventaja competitiva a las pymes, se utiliza para este estudio, la clasificación de los recursos en tres categorías propuesta por Grant (1995): recursos tangibles, recursos intangibles y recursos humanos.

1.1. Recursos tangibles

Los recursos tangibles están constituidos por los recursos físicos y los recursos financieros de una empresa (Grant, 1995). Los recursos financieros definen la capacidad de la empresa para conseguir el acceso a las finanzas externas y asignar sus recursos financieros internos para maximizar el retorno de la inversión. Los recursos físicos incluyen el tamaño, la localización geográfica, la ubicación (por la tierra y edificios), la sofisticación técnica, instalaciones, equipos y existencias de materias primas. Los recursos tangibles son fácilmente identificados y evaluados porque los recursos financieros y los activos físicos se registran en la empresa en los estados financieros (Grant, 1995). Sin embargo, lo anterior se basa en "valores contables" que no necesariamente reflejan en el patrimonio el valor de mercado y, por lo tanto, es posible tergiversar el verdadero valor de los recursos (Grant, 1995). El verdadero valor de los recursos depende de cómo las empresas formulan la estrategia y estos se despliegan para lograr un mejor rendimiento.

Dentro de los recursos físicos se tiene en cuenta la tecnología física. En los países en desarrollo, los recursos físicos a menudo se refieren al nivel de sofisticación de la tecnología que poseen las empresas. Grant (1995) define la tecnología física como plantas, maquinaria, equipos y herramientas. El principal componente de la tecnología está incorporado en los recursos físicos. Se espera que la tecnología de una empresa pueda mejorar la producción, los servicios y operaciones del negocio. Las empresas que han utilizado con éxito la tecnología para obtener una ventaja competitiva han sido capaces de hacerlo debido a una historia de decisiones sobre la adquisición y el despliegue de los recursos tecnológicos. La tecnología puede proporcionar una ventaja competitiva si tiene un papel importante en la determinación de posiciones de diferenciación de la empresa en el costo relativo (Porter, 1985). Dado que la tecnología puede afectar a varias actividades de creación de valor en una empresa, puede tener un fuerte efecto en el precio. Las empresas con alta inversión en tecnología pueden permitir la producción de bajo costo y lograr economías de escala mediante la difusión de los costos fijos relativamente altos durante un gran número de salidas. Porter (1985), sin embargo, sostiene que no todo cambio tecnológico es estratégicamente beneficioso; que puede incluso desmejorar la competitividad y atractivo de una empresa en una industria, debido a que la alta tecnología no garantiza la rentabilidad.

En general, la tecnología es considerada como uno de los principales factores de éxito empresarial. Tres de cada cinco estudios concluyen que hay una relación positiva entre la sofisticación de la tecnología y la velocidad de crecimiento de una empresa (Storey, 1994). Steiner y Solem (1988) encontraron que el uso de tecnología nueva o mejorada tiene una fuerte conexión con el éxito del negocio. Por tanto, puede concluirse que dar importancia a la tecnología puede mejorar el rendimiento.

De otra parte las finanzas del negocio también son un factor clave para la adquisición de los recursos estratégicos y la reestructuración o la expansión de los negocios que se corresponde con el objetivo de negocio; es decir, la maximización del beneficio. Las empresas tienen que obtener suficiente apoyo financiero para implementar la estrategia de crecimiento interno y de expansión. Los recursos financieros pueden venir de fuentes internas o externas. La principal fuente interna corresponde a los beneficios no distribuidos, que son un factor particularmente importante para las empresas nuevas, las microempresas, y las pequeñas empresas que tienen dificultades para obtener capital externo.

Las fuentes externas de financiación de las empresas pueden ser formales (por ejemplo, los bancos e instituciones financieras) o informales. De hecho, la mayoría de las empresas micro y pequeñas de los países en desarrollo dependen en gran medida de las fuentes informales de fondos de familiares, parientes, amigos, y los prestamistas de dinero (Chittenden et al, 1996; Berger y Udell, 1998; 2003). Estas fuentes, sin embargo, ofrecen cantidades relativamente pequeñas sobre una base a corto plazo, sobre todo para hacer frente a problemas de liquidez. Aunque estas fuentes están disponibles, usualmente tienen altas tasas de interés, y se considera que no son apropiadas para la financiación del capital a largo plazo, necesaria para adquirir activos estratégicos, normalmente requieren poco o ningún proceso de selección (Hernández-Trillo et al., 2005). Un alto porcentaje de las pequeñas y grandes empresas encuentran que las altas tasas de interés son el principal problema en la obtención de préstamos (Dye y Webster, 1997). Las finanzas del negocio son un factor crítico en el mantenimiento de la inversión a largo plazo para la generación de beneficios para la empresa.

Steiner y Solem (1988) sugieren que la falta de inversión en nueva tecnología puede provenir de las limitaciones financieras. La clave del éxito en los negocios de pequeña escala es el monto de la inversión inicial y en el curso el acceso a la financiación (Yusuf, 1995). Tener una estrategia de financiación adecuada es crucial para lograr el éxito empresarial (Storey, 1985). Hitt e Ireland (1985) encontraron que las actividades financieras se asocian positivamente con la ventaja competitiva.

1.2. Recursos intangibles

Los recursos intangibles son un tipo de activos poseídos por la empresa, e incluyen los derechos de propiedad intelectual, los contratos y los datos confidenciales (Peteraf, 1993). Entre otros recursos intangibles, están también la reputación, que es un activo invisible. Hay varios tipos de reputación: la reputación con los clientes a través de la propiedad de las marcas y marcas registradas; la reputación desarrollada a través de las relaciones con los clientes; la reputación de una empresa por la calidad y fiabilidad de sus productos o servicios; la reputación de una empresa con sus proveedores (incluyendo las componentes proveedores, bancos y financieras, empleados y empleados potenciales); y la reputación con el gobierno y con las comunidades (Grant, 1995).

Una de las indicaciones principales de reputación entre las empresas es el reconocimiento de marca y valor de marca (Grant, 2002). La creación de una buena reputación, sin embargo, toma tiempo, y el mantenimiento es difícil, ya que se puede dañar con facilidad (Hall, 1993). La reputación no está claramente protegida por la ley, solo que la empresa afectada tenga una fuerte evidencia para probar que la otra parte haya dañado deliberadamente su reputación. La inversión en marketing y publicidad persigue aumentar la lealtad a la marca y la reputación de los bienes y servicios; Por lo tanto, este tipo de inversión se utiliza como sustituto de la marca y reputación.

La reputación puede afectar al rendimiento de la empresa, ya que puede crear el tipo de confianza que con prontitud los consumidores/clientes comprenden los productos y servicios de una empresa, lo que aumenta la lealtad de marca. Esta reputación no puede ocurrir sin una inversión en marketing y publicidad. Telsler (1961) indica que los consumidores tienden a olvidar que es necesaria la publicidad continua para

mantener una tasa dada de ventas. La inversión en publicidad, por lo tanto, puede ser tratada como un "activo" que se deprecia con el tiempo y que tiene necesidades de mantenimiento y reparación. La publicidad se hace para construir los activos intangibles de una empresa como marca y reputación (Mahoney y Pandian, 1992).

La inversión en marketing puede aumentar el volumen de ventas de una empresa. El marketing directo ha demostrado aumentar las ventas inmediatas (Doyle, 1994). La comercialización también puede mejorar el perfil de una empresa, lo que contribuye a su crecimiento. La competencia en marketing tiene que crear un paquete de beneficios para los consumidores y proporcionar valor a través de productos y servicios, ya que puede caracterizar una capacidad de marketing empresarial, medida por detección de mercado y conexión con el cliente (Day, 1994). La caracterización de la capacidad de comercialización se refiere a la capacidad de la empresa para desarrollar y mantener relaciones con los clientes (Moorman y Slotegraaf, 1999). La competencia de marketing destaca la capacidad de una empresa para identificar y crear relaciones con los clientes nuevos y existentes y que puedan establecer nuevos recursos para atender a nuevos clientes a la hora de explorar nuevos mercados (Danneels, 2008) y las habilidades para incorporarse en redes sociales que le permitan atender mercados internacionales (Zhou et al, 2007). El mantenimiento de la estrategia hace hincapié en la comercialización para mejorar las redes y el desarrollo de políticas efectivas de la adición de productos y eliminación.

Una empresa con una competencia muy seria puede sobrevivir mediante el mantenimiento de las actividades de marketing. Una industria de la alta competición tiene que aumentar la inversión en la publicidad, la promoción y las actividades de marketing relacionadas (Khandwalla, 1977). Además, un programa de investigación de mercado bien hecho y una organización eficaz de las ventas tienen una fuerte asociación con el rendimiento (Hitt y Ireland, 1985). Una empresa con competencia en las actividades de marketing enfatiza las estrategias de precios, publicidad, campañas de promoción, posicionamiento e investigación de mercados, todos los cuales tienen una relación positiva con el rendimiento (Hitt y Ireland, 1985).

1.3. Recursos humanos y factores que los afectan.

Un personal cualificado y una relación interna y externa efectiva toman tiempo para desarrollarse. Los recursos humanos de una empresa incluyen la mano de obra no calificada y la especializada, el personal de oficina, los administrativos, financieros, abogados, y técnicos (Penrose, 1959). Penrose (1959) se refiere a los empresarios y empleados como recursos tangibles para la organización. Grant (1995), sin embargo, percibe "los recursos humanos" como algo similar a los recursos intangibles ya que los recursos humanos pueden generar mejores ventajas competitivas que otros recursos tangibles. Los recursos humanos implican los servicios productivos que las personas aportan a la empresa en forma de conocimientos, habilidades, experiencia y capacidad de toma de decisiones (Grant, 2002). Estos recursos son en realidad un stock acumulado de conocimientos, destrezas y habilidades que los individuos poseen y que les lleva mucho tiempo para ser desarrollados como experiencias de identificación (Cappelli y Singh, 1992). Los talentosos empresarios pueden transferir sus conocimientos a un equipo y fortalecer las capacidades organizacionales (Boxall, 1996). También poseen habilidades de liderazgo y habilidades de relaciones humanas. La experiencia de los empresarios se puede evidenciar a partir de un comportamiento que se centra constantemente en la creación de capacidades que resultan fundamentales para la competencia (Klein et al., 1991). Entre los factores que afectan el desarrollo de los recursos humanos para mejorar la ventaja competitiva se identifican la educación, la formación de los emprendedores y la experiencia.

La educación es una de las variables empresariales más importante. Se espera que sea un factor influyente en el éxito de una empresa, ya que puede mejorar la confianza psicológica de un empresario, sus conocimientos y habilidades. Una capacidad de absorción se ha acumulado dentro de las empresas, ya que

se convierte en una función del nivel de los conocimientos relacionados en el pasado de la empresa; el conocimiento acumulado previamente de las empresas facilita la absorción del conocimiento (Danneels, 2008). Estudios sugieren que los años de educación formal de los empresarios antes de empezar un negocio tienen un efecto positivo sobre los resultados empresariales (Brush y Hisrich, 1991). En un estudio de las empresas en Oklahoma, Estados Unidos, Box et al. (1993) también confirman que existe una relación positiva entre el nivel de educación de los empresarios y el desempeño de las empresas manufactureras. En las pequeñas empresas, el nivel de educación de los empresarios puede ser un factor crítico de éxito en ayudar a las empresas a sobrevivir y mantenerse en condiciones difíciles y poder sostener el negocio rentable (Yusuf, 1995).

Schutjens y Wever (2000) sugieren que los empresarios con una razonablemente buena educación pueden lidiar mejor con actividades comerciales complicadas. La acumulación de conocimientos y la cualificación previa puede aumentar la confianza de los empresarios. Por lo tanto, las habilidades y competencias de los empresarios, se asocian con el éxito del negocio (Casson, 1982).

Otro factor importante es el entrenamiento de los empresarios ya que es fundamental para mejorar y actualizar sus conocimientos técnicos y habilidades, sobre todo para las posiciones de liderazgo que pueden mejorar los resultados empresariales. Esta capacitación puede ser en forma de formación fuera del puesto de trabajo. Por consiguiente la formación que está en consonancia con los objetivos de una empresa puede aumentar la ventaja competitiva de los empresarios.

La formación puede aumentar el conocimiento y las habilidades que se han convertido progresivamente en un bien estratégico (Winter, 1987). Los beneficios de la formación que se han acumulado desde el pasado, construyen "paquetes" de rutinas que pueden ser difíciles de entender e imitar (Koch y McGrath, 1996), y que pueden mejorar la ventaja competitiva y por lo tanto dar lugar a un rendimiento superior.

La experiencia de trabajo de un emprendedor se destaca como uno de los requisitos previos para iniciar un negocio y es considerado como un factor influyente en los resultados empresariales (Cooper, 1981). Los estudios indican que la experiencia previa puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible, lo que, a su vez, puede contribuir a un mejor desempeño de una empresa (Yusuf, 1995), porque la experiencia anterior proporciona el conocimiento y las habilidades generales y específicas a los empresarios. En el estudio de 300 empresas manufactureras en Tulsa, Oklahoma, Box et al. (1993) indican que los años anteriores de experiencia de los empresarios se correlacionó significativamente con el rendimiento.

La experiencia previa permite la acumulación de conocimientos a través de "aprender haciendo" y la formación en el puesto de trabajo, los cuales juegan un papel importante en el desempeño de la empresa (Bishop, 1991; Castanias y Helfat, 1991). El beneficio de la formación en el puesto de trabajo es que es de bajo costo, implica tiempo adicional mínimo, y puede afectar a la productividad inmediata y un período de prueba concurrente. Cuando las empresas necesitan habilidades básicas, la formación en el puesto de trabajo puede ser el medio más adecuado para lograrlo (Snell y Dean, 1992).

La experiencia acumulada en el trabajo pasado y el presente pueden constituir conocimientos generales y específicos y habilidades, incluyendo la gestión, el trabajo en equipo, las ventas, la cooperación, y la industrialización. Hatch y Dyer (2004) sugieren que el valor de un recurso humano con experiencia no puede ser imitado por algún tiempo, y los costos del ajuste dinámico de la formación, la experiencia laboral, y el uso de nuevos recursos humanos puede dar lugar a diferencias continuas en el rendimiento. La experiencia laboral en la gestión es uno de los factores para el éxito de una empresa (Schutjens y Wever, 2000). Es decir, los empresarios con una experiencia de trabajo ya pueden tener un impacto en el rendimiento.

2. La estrategia de recursos y capacidades en la pequeña y mediana empresa.

La literatura sobre la gerencia de la pequeña y mediana empresa incluye muchos trabajos que abordan la temática de la planificación estratégica, varios de los cuales reportan estudios empíricos en los que se muestra la presencia o la ausencia de prácticas de análisis y planificación estratégica en la pyme (Sexton y Van Auken, 1985; Shuman et al., 1985); Adicionalmente, se intenta demostrar la eficacia de este tipo de prácticas en términos del impacto positivo en el rendimiento de una empresa (Bracker et al., 1988; Aram y Cowen, 1990; Schwenk y Shrader, 1993; Lyles et al., 1993; Risseuw y Masurel, 1994; Piest, 1994; Olson y Bokor, 1995). Pero es poca la atención que se le ha dado a la forma de apoyar al equipo empresarial y gerencial en el análisis de la estrategia (Ansoff, 1984; Curtis, 1993).

Varias investigaciones se han centrado en el estudio de los factores de éxito de las grandes empresas (Rangone, 1999; Wilkinson, 1999; Knight, 2000 y Lerner y Almor, 2002). Ha habido relativamente poca investigación que explora la ventaja competitiva en las pymes en comparación con los estudios de la ventaja competitiva de las grandes empresas. Una de las principales razones es que la ventaja competitiva en las pymes surge accidentalmente como resultado de circunstancias especiales operativas que rodean a la empresa (Jennings y Beaver, 1997). Además, se ha pensado que los modelos tradicionales de ventaja competitiva no son totalmente aplicables para las pymes, porque suponen la existencia de economías de escala y se reconoce que las empresas pequeñas no pueden competir con las empresas más grandes en términos de economías de escala (Carson, 1985; Maclaran y McGowan, 1999).

Las estrategias propuestas para lograr un rendimiento superior a través de la identificación de las competencias básicas y de los recursos y su gestión en posiciones superiores de ventaja son difíciles de seguir incluso para las empresas grandes (Day y Wensley, 1988). Dadas las características de las pymes comúnmente citadas, tales como falta de recursos (Dodgson, 1984; Carson, 1990; Hogarth-Scott et al., 1996), condiciones inciertas del mercado (Mintzberg, 1979; Wynarczyk et al., 1993) y un enfoque reactivo a la comercialización (Amer y Bain, 1990; Carson y Cromie, 1990; Carson, 1993), se asume que las pymes, tienen poca probabilidad de inclinarse y ser capaces de seguir esos modelos prescriptivos. Algunas investigaciones han demostrado que las estrategias y los factores competitivos aplicables a las grandes empresas difieren de las que deben aplicar las pymes para lograr su desarrollo y éxito (Chen y Hambrick, 1995; Camisón, 1996; Renuka y Venkateshwara, 2006), especialmente cuando se hace referencia a los recursos tangibles (Gassman y Keup, 2007).

Desde la década de los noventa, la literatura sobre gerencia estratégica ha prestado especial atención a la teoría basada en los recursos (Grant, 1991; Collis y Montgomery, 1995; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Shoemaker, 1993; Sánchez et al., 1995; Peteraf, 1993), ya que esta perspectiva ha dado indicios de ajustarse más fácilmente a las necesidades de los propietarios y gerentes de las pequeñas y medianas empresas.

2.1. Recursos y capacidades para competir de la pyme

En entornos cada vez más dinámicos e inestables, las pequeñas empresas, particularmente las de innovación o bien de “nueva creación” (new ventures), pueden ser capaces de adaptarse mejor a las nuevas contingencias ambientales que las organizaciones más grandes (Covin y Slevin, 1989; Martins y Rialp, 2013). Además, los avances tecnológicos han considerado la ruptura de muchas cadenas de valor, lo que genera nuevas oportunidades a empresas pequeñas que se inserten en ellas. Para que las pequeñas y medianas empresas estén en condiciones de aprovechar estas oportunidades, de acuerdo con el enfoque basado en los recursos, es necesario no solo que dispongan de los recursos adecuados, sino también y más importante aún, tener una muy buena gestión de esos recursos. Estas circunstancias exigen considerar cuál es el papel de la provisión de recursos en la ventaja competitiva de las pymes.

Es importante reconocer a la empresa pequeña diferenciándola de la versión en pequeño de una empresa grande. Aunque existen diferencias significativas en el conjunto de recursos que le pertenecen a la pequeña y mediana empresa, estas diferencias, que en algunos casos suponen limitaciones, en otros le proporcionan importantes ventajas. Es decir, se equilibran muchas de las ventajas y desventajas de las pequeñas y medianas empresas, lo que explica el importante papel que continúan jugando en el sistema productivo (Camisón, 2001).

Las pequeñas y medianas empresas por lo general, tienen pocos recursos, y en la mejor situación, sus recursos son similares a los de sus competidoras o bien pueden ser copiados con facilidad. Por esta razón, así como es muy importante el tener recursos, es determinante el utilizarlos adecuadamente. La identificación, cambio, combinación, reconfiguración y apalancamiento del conjunto de recursos, es esencial para la generación de ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas (Pillania, 2006), que no tienen en general, acceso a recursos especialmente escasos y valiosos.

En este sentido, es importante diferenciar entre el valor potencial de los recursos y el valor que realmente la empresa es capaz de extraer de ellos, apalancándolos mediante su estrategia y sus acciones competitivas (He y Mahoney, 2006). Dos empresas con recursos similares pueden encontrarse en situaciones competitivas radicalmente distintas, de forma que los recursos que para una no valen nada, para otra, en otra combinación, pueden ser muy valiosos (Baker y Nelson, 2005).

Muchas empresas no pueden disponer de recursos escasos y valiosos; sin embargo, pueden combinar los recursos y lograr resultados a través de la interacción de esos recursos. A esto se le llama desarrollo de capacidades, y cuando una empresa logra obtener capacidades, podrá construir una ventaja competitiva. Las capacidades, potencian los recursos disponibles, y con ello permiten que empresas con recursos normales o sencillos logren resultados determinantes. Makadok (2001) identifica dos mecanismos para que la empresa construya una ventaja competitiva: A través del “resource picking”, la empresa selecciona los recursos disponibles en el mercado de forma más eficaz que los competidores. El segundo mecanismo es construir capacidades, “capability building” y consiste en crear sistemas organizativos que impulsen y desarrollen la productividad de los recursos de los que dispone la empresa. Teniendo como base ese conjunto de recursos y capacidades, la empresa desarrollará su estrategia para aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno y construir una ventaja competitiva.

A partir de la revisión de la clasificación de los recursos en clases homogéneas propuesta por Grant (1995), para este estudio se ha escogido una clasificación macro de recursos en tangibles e intangibles (los recursos humanos se ubican en esta clasificación, dentro de los recursos intangibles). El fenómeno de “liability of smallness” (desventaja por ser pequeñas) señala la importancia de los recursos tangibles para las pymes; sin embargo, trabajos recientes destacan la importancia de los recursos intangibles como conocimiento y experiencia, reputación, relaciones y una base de clientes y empleados en la generación de ventajas competitivas sostenibles (Lichtenstein y Brush, 2001; Chetty y Wilson, 2003). En el caso de las pymes que son empresas vinculadas a la figura de un empresario, este último puede considerarse como un recurso muy importante para ellas (Alvarez y Busenitz, 2001); El gerente propietario de la pyme debe fomentar la generación y el desarrollo de nuevas ideas. De hecho, una enfoque gerencial en innovación influye positivamente en el nivel de innovación de la empresa (Chandler et al, 2000.; Verhees y Meulenbergh, 2004).

El reconocimiento e identificación de los recursos intangibles asociados a conocimiento y experiencia, reputación, redes y relaciones, ha permitido el desarrollo de otros marcos teóricos para el estudio de la

supervivencia y ventaja sostenible de las pequeñas y medianas empresas: la teoría de recursos de conocimiento y la teoría de redes.

Una ventaja competitiva abarca aspectos de la empresa difícilmente imitables, para que logre mantenerse en posiciones superiores a la de sus competidores y así alcanzar un mejor rendimiento del negocio (Carmeli, 2004). Hay tres elementos asociados a este concepto: una función de negocio que se mantiene en el tiempo y apenas puede ser imitable, una comparación con la competencia y la utilidad práctica de esa característica que hace que la empresa obtenga un mejor rendimiento (O'Donnell et al., 2002).

El primer paso para construir una ventaja competitiva consiste en identificar las posibles fuentes para lograr una mejor posición frente a los competidores (O'Donnell et al., 2002). Estas fuentes son los recursos y capacidades de la empresa y los factores externos. Se definen dos tipos de recursos: tangibles e intangibles (se consideran los recursos humanos dentro de este grupo). Los recursos tangibles incluyen los recursos financieros y los activos físicos identificados y valorados en los estados financieros de la empresa. Los activos intangibles incluyen el capital intelectual de la empresa (Bontis et al., 2000).

Los recursos tangibles de las pymes dadas sus características, no se identifican como recursos que les generen ventaja competitiva; En muchos casos se ha identificado que las pymes tienen desventajas para obtener financiación externa con respecto a las grandes empresas. El tamaño de las pymes limita las posibilidades de acceder a los mercados de capitales para obtener financiación. La menor calidad de información financiera, la desconfianza y el temor de que incurran en conductas oportunistas y la menor capacidad que tienen la pequeña y mediana empresa para diversificar el riesgo de sus actividades pueden afectar negativamente la obtención de financiación bancaria (Melle, 2001). Los bancos son una de sus fuentes de financiación externa, aunque sea a través de créditos a corto plazo; también recurren habitualmente al leasing como forma de financiar sus activos fijos. Adicionalmente, dependen en buena medida de la autofinanciación y del patrimonio del empresario y otros financiadores cercanos costosos.

Los activos fijos, tales como instalaciones y maquinaria, son por naturaleza indivisibles, y requieren una fuerte inversión fija para ser eficaces. Esto hace que su compra plantee problemas para las pymes, sometidas a fuertes restricciones financieras, aunque las operaciones de leasing puedan ayudar con esta limitación. Aquellos sectores de actividad que requieren fuertes inversiones en material que no se puede mover, suponen en un principio entornos más complicados para las pymes. De hecho, la progresiva acumulación de capital físico y la tecnificación de estos activos físicos, constituyen un importante reto competitivo para las pequeñas empresas en muchos sectores (Hall et al., 2004; Degryse et al., 2012; Hall, 2012).

Los recursos no son productivos por sí solos. Para realizar una tarea se requiere de un equipo de recursos que deben trabajar juntos. Por lo tanto se requiere de capacidades de organización. Estas se define como capacidades de una empresa para implementar recursos para el alcance del resultado final deseado (Helfat y Lieberman, 2002). Estas capacidades de organización de la empresa se puede clasificar de acuerdo a la cadena de valor, ya que están diseñados para crear valor a los usuarios finales (Grant, 2005).

Las pymes tienen características específicas, en comparación con las empresas grandes. Las pymes tienen una menor capacidad para generar productos y competir en costos, pero tienen más proximidad a los clientes, y en consecuencia son más específicas y mejor adaptadas a las necesidades del mercado (Pelham, 1997). Los factores externos, recursos y capacidades por separado no confieren una ventaja competitiva, porque tienen que trabajar juntos para construir competencias, que son la esencia de un rendimiento superior. Existe una relación entre los recursos, las capacidades, los factores externos y las competencias

fundamentales, “la estrategia”. Prahalad y Hamel (1990) asignaron el término competencias básicas para identificar las habilidades fundamentales para la estrategia empresarial.

2.1.1. Los recursos humanos

Se reconoce en la gerencia de recursos humanos de la pyme un conjunto de particularidades que la hacen distinguirse y diferenciarse de la gerencia que realizan las empresas grandes (Hornsby y Kuratko, 1990; 2003; Deshpande y Golhar, 1994; Bacon y Hoque, 2005; Renuka y Venkateshwara, 2006). Los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa pueden plantear situaciones contradictorias (Wilkinson, 1999). Es posible encontrar personal motivado y con una fuerte vinculación con la empresa. La escasa formalización, la flexibilidad y la cercanía entre dirección y empleados también favorecen la aparición de fuertes vínculos de pertenencia a la empresa. Además, el pequeño tamaño favorece los flujos de información dentro de la organización y la ausencia de barreras jerárquicas genera la participación. El mayor compromiso y la mejor comunicación dentro de la organización pueden contribuir a los trabajadores adquieran conocimientos tácitos específicos de ella. Sin embargo, la remuneración suele ser inferior a la de las grandes empresas y las posibilidades de promoción y desarrollo profesional son más reducidas. Esto impide muchas veces, la contratación de personal cualificado, tanto técnico como de gerencia. En general, se ha observado que las pequeñas empresas experimentan dificultades para atraer, seleccionar y retener personal altamente cualificado (McLarty, 2000; Reid et al., 2000; Klass et al. 2002). La capacidad de la empresa para superar esta limitación y mejorar la formación de su personal tendrá un efecto significativo sobre la competitividad de la pyme (Huck y McEwen, 1991; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000; Rubio y Aragón, 2002; Hornsby y Kuratko, 2003).

La gestión de recursos humanos incluye el capital humano: El capital humano incluye los valores y las actitudes de los trabajadores y los directivos de la empresa, su formación y capacidades. La capacidad de los empleados para armonizar sus esfuerzos e integrar sus habilidades separadas depende no sólo en sus habilidades interpersonales, sino también el contexto de la organización (Lynskey, 2004). Este contexto afecta a la colaboración interna. Está determinada por la cultura corporativa y los demás elementos de la estructura capital. La cultura corporativa se refiere a los valores de la organización, las tradiciones y las normas sociales. En general, la cultura de la organización es vista como un recurso de la empresa de gran importancia estratégica, que es potencialmente muy valiosa (Barney, 1996).

Chandler y Hanks (1998) demuestran que pequeñas empresas con mucho capital humano y pocos recursos financieros obtienen resultados similares a los de empresas con poco capital humano pero abundancia de recursos financieros; en un cierto sentido el capital humano apalanca al financiero.

2.1.2. Los recursos tecnológicos en las pymes

Es usual considerar que la pequeña y mediana empresa tiene muy pocos desarrollos tecnológicos. Los trabajos seminales que relacionan tamaño de la empresa y producción o desarrollo tecnológico, destacan que las grandes empresas están generalmente en una posición más favorable para introducir nuevas tecnologías (Schumpeter, 1942; Arrow, 1962). La empresa grande tiene un mejor acceso a los recursos financieros necesarios, además los proyectos innovadores pueden conllevar importantes economías de escala (Cockburn y Henderson, 2001). A pesar de que la tecnología ha sido considerada como una ventaja ligada a la empresa grande, la literatura ha relacionado también esta variable con la ventaja competitiva de la pyme (Acar, 1993; Donovan, 1996; Camisón, 1997; Aragón y Rubio, 2004; 2005).

En muchas ocasiones, el desarrollo de nuevas tecnologías puede requerir costosos proyectos de investigación y desarrollo. Así los recursos tecnológicos pueden considerarse en buena medida como activos indivisibles, por lo que su coste unitario se dispara para las pymes, dada su menor base de ventas. Por otra parte, las pequeñas empresas carecen en muchos casos de los recursos complementarios para explotar con éxito las innovaciones en el mercado, con lo que su capacidad de extraer beneficios de ellas es más limitada (Cohen, 1995). No obstante, al igual que sucede con otros tipos de recursos, los efectos del tamaño empresarial no son en una sola dirección. Una vez más, la flexibilidad y falta de burocracia de las pymes favorece la aparición de ideas novedosas. Los empleados gozan además de un mejor régimen de apropiación de las rentas generadas por la innovación, generándose así un sistema más eficaz de incentivos. Se favorece así en los trabajadores la asunción de riesgos y el tipo de comportamiento creativo que impulsa la innovación (Qian y Li, 2003). La cercanía al mercado y a los clientes (Camisón, 1997) puede proporcionar a la empresa información para detectar oportunidades y con ello innovar para ofrecer un producto o servicio más próximo a las necesidades de grupos concretos de clientes que en muchos casos no son atendidos por empresas de mayor tamaño. El resultado es que, en ocasiones, las pymes pueden estar mejor dotadas en términos de recursos tecnológicos (De Rassenfosse, 2012), particularmente cuando se trata de hacer frente a entornos muy cambiantes y a innovaciones radicales y cambios de paradigma (Lloyd-Reason et al., 2002; Koberg et al., 2003).

Por esta razón se asume que gran parte de las innovaciones que se producen en la empresa no dependen de los gastos de investigación y desarrollo sino que son el resultado de recombinar conocimientos preexistentes en una nueva forma o de aplicar conocimientos avanzados desarrollados en otras empresas o sectores. Estas innovaciones no tecnológicas se traducen en mejoras en los productos o en los procesos productivos. Esto es particularmente habitual en el caso de las pequeñas empresas, y puede explicar por qué se las considera menos innovadoras, sin que eso implique una desventaja competitiva. En realidad, no es que las pymes innovan menos, en muchos casos, sucede que innovan de forma diferente a lo que es habitual en las empresas grandes. Una gestión adecuada de recursos humanos de la empresa es esencial para la capacidad de innovación. La innovación en las pymes se basa en gran parte en el equipo de trabajo de la empresa (Pfeffer, 2005). Los recursos tecnológicos deben relacionarse con los recursos humanos para fomentar innovación. La gestión adecuada de los recursos tecnológicos mejora el rendimiento de la maquinaria, los procesos de producción, los sistemas e incluso el rendimiento de los recursos humanos. También aumenta la probabilidad de obtener nuevos productos o penetrar en nuevos mercados. Las organizaciones que incorporan o desarrollan activos tecnológicos y recursos humanos más capacitados tendrán una mayor innovación que su competencia.

La estrategia de innovación permite a las empresas a entrar en negocios más rentables, ya que los consumidores aceptan pagar más por productos diferenciados y especializados que le son ofertados, se reducen costos, se cumple con indicadores de buen rendimiento social, ambiental y de gobernabilidad y se facilita la adaptación a las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la estrategia en innovación, mejora el rendimiento de la empresa (Donovan, 1996). Es decir, la estrategia en innovación, es estrategia competitiva para aprovechar las oportunidades del mercado, y aumentar su valor económico. Mejorar la capacidad de gestión de la innovación ayuda a identificar oportunidades de mercado, desarrollar nuevos productos, servicios y procesos, y permite modificar y mejorar los activos tangibles e intangibles existentes, que contribuyen a aumentar el valor de las empresas; por lo tanto mejora la competitividad de la empresa.

2.1.3. Los recursos relacionales y las redes de las pymes

Se destacan dentro de los recursos relacionales la reputación y la marca que la representa ([Yin Wong y Merrilees](#), 2005). Las grandes empresas gozan de una ventaja en la construcción de una imagen de marca

reconocida en el mercado (Chen y Hambrick, 1995). Muchas actividades de mercadeo destinadas al desarrollo de marca requieren una masa crítica, por debajo de la cual es difícil desarrollarlas con eficacia.

La confianza es otro de los principales activos relacionales (Deelmann y Loos, 2002). La confianza favorece la disminución de los costos de transacción (Gulati, 1998) y facilita la creación de acuerdos y redes entre empresas, así como el aprendizaje y la obtención de recursos adicionales. La confianza permite el intercambio de información con más facilidad, lo que conduce a una mejor identificación de oportunidades y reduce los niveles percibidos de riesgo (Wu et al., 2008). Para muchas pymes resulta complicado generar confianza dada la falta de información disponible sobre ellas. Igualmente, la carencia de una fuerte imagen de marca incrementa la percepción de amenaza de que se comporte de manera oportunista. Otros factores, sin embargo, operan en sentido contrario. La cercanía de la empresa a empleados, clientes y proveedores, así como el compromiso personal del empresario favorecen el conocimiento mutuo. Una vez establecidas relaciones estables, la confianza se ve fortalecida por la creación de vínculos personales y afectivos en mayor medida que en las empresas más grandes. La estabilidad reduce la amenaza de comportamientos oportunistas, por cuanto el incumplimiento de los compromisos se aprecia con facilidad, con el subsiguiente perjuicio para el negocio y la reputación.

Con frecuencia, la concentración de clientes de la pequeña y mediana empresa (O’Gorman, 2006), es considerada una debilidad, ya que conlleva a un elevado riesgo comercial. De hecho, muchas pymes actúan como proveedores estables de empresas de mayor tamaño situadas más abajo en la cadena de valor. En sentido positivo, esto favorece la construcción de relaciones estables y la creación de confianza en el mediano y largo plazo. La cercanía entre la empresa y sus clientes y proveedores (Camisón, 1997) proporciona una reputación de seriedad y preocupación por el cliente, así como un mejor conocimiento del mercado y de sus necesidades. Asimismo, los clientes proporcionan oportunidades y experiencia, al tiempo que ayudan a conseguir otros recursos (Baker y Nelson, 2005).

2.1.4. El empresario como recurso en la pyme.

En el contexto de la pequeña y mediana empresa, un recurso muy importante es el empresario (Alvarez y Busenitz, 2001). Su rol tiene varias funciones: descubrir, crear y explotar una oportunidad, lo que conduce a la movilización de los recursos necesarios para ello (Shane y Venkataraman, 2000). Sus conocimientos, red de relaciones sociales e información sobre el mercado son muy útiles para descubrir o crear una oportunidad. En particular en las empresas de reciente creación, el empresario, sus conocimientos y experiencia previa (Westhead, 1995) son el principal recurso con el que cuenta la empresa. La función del empresario consiste no sólo en identificar oportunidades, sino también obtener, configurar y reconfigurar los recursos que permitan aprovecharlas, que en muchos casos están distribuidos entre distintas personas e instituciones que el empresario debe movilizar y coordinar (Garud y Karnoe, 2003). Se califica al gerente propietario como uno de los activos y recursos más importante (Lerner y Almor, 2002), y la falta de capacidad directiva como una de las principales causas de fracaso en las pyme (Martin y Staines, 1994; Ahire y Golhar, 1996).

Sin embargo, aunque el empresario es un recurso clave para la pyme (Keh, Nguyen, y Ping, 2007), también es posible que se transforme en una de sus principales limitaciones. La dependencia con respecto al empresario puede tener como consecuencia la falta de profesionalización de la organización. La tendencia a la centralización y la no delegación propias de estas empresas reduce la motivación de los empleados y lleva a perder oportunidades. Las empresas y los sectores evolucionan, y el empresario que puede estar altamente cualificado para dirigir la empresa en determinadas circunstancias, puede no ser tan eficiente en otros contextos. Esto es particularmente importante, puesto que la identificación entre empresa y empresario no suele permitir la eliminación o modificación de este recurso.

2.2. La gerencia de los recursos en las pymes y la generación de ventaja competitiva

La gerencia de los recursos se convierte en un elemento fundamental de la ventaja competitiva de las pymes (Phusavat, 2007): Construir, renovar y reconfigurar el conjunto de recursos de la empresa es determinante de la ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas, que en general, no tienen acceso a recursos especialmente escasos y valiosos. En particular Sirmon et al., (2008) demuestran su importancia cuando el conjunto de recursos es similar a la de las empresas competidoras; es decir, cuando no se poseen recursos escasos y valiosos difícilmente imitables. La gerencia de recursos consta de una serie de componentes separados pero interdependientes: balance, mezcla y apalancamiento de recursos (Garud y Karnoe, 2003, Sirmon y Hitt, 2003).

Es muy probable que el proceso de identificación de oportunidades y el de obtención de los recursos para aprovecharlas se den de manera simultánea. De tal manera, que son los recursos disponibles los que inducen a la identificación de una oportunidad que permita explotarlos; las oportunidades, desde este punto de vista, se promueven (Baker y Nelson, 2005). De esta forma, un buen conocimiento de los recursos de la empresa puede ser determinante para detectar o crear las oportunidades que esos recursos pueden explotar.

La pequeña y mediana empresa puede evaluar sus recursos con cierta facilidad, dada la capacidad del gerente-propietario de conocer la totalidad de su empresa. Conoce a su grupo de trabajadores, sus habilidades, entiende la tecnología que emplea así como la experiencia que ha acumulado, sabe del grado de compromiso que tienen sus proveedores, así como la reputación de la empresa entre sus clientes. Esta cercanía proporciona al empresario un conocimiento más profundo de la realidad de su empresa. Además, las pymes ofrecen en general, menores resistencia al cambio; existen menos intereses creados, menos conflictos de poder, y menor inercia organizativa (Leonard-Barton, 1992). Todo ello permite a la gerencia tener una mayor libertad de actuación al eliminar ciertos recursos. Sin embargo, este conocimiento del gerente-propietario, puede afectar la objetividad en la determinación del verdadero valor de un determinado recurso (Sirmon y Hitt, 2003). Esta debilidad es especialmente grave cuando se trata de seleccionar los recursos que deben eliminarse; ya que es probable que los vínculos afectivos que se hayan creado entre el gerente-propietario y su personal, clientes, proveedores o incluso tecnología hagan que le resulte muy difícil soltar algunos de estos vínculos.

En el proceso de balance y evaluación se identifican los recursos que han perdido valor para la empresa como consecuencia del paso del tiempo o simplemente porque no encajan en la estrategia futura de la empresa. Los recursos pierden valor con el tiempo: hay depreciación de los recursos físicos y los recursos intangibles se pueden volver obsoletos. Además, la posibilidad de incorporar nuevos activos a la empresa está condicionada, así sea de manera parcial, por los recursos que ya existen. Los recursos y capacidades clave de la empresa son también, o pueden ser, sus rigideces clave (Leonard-Barton, 1992); por ello es fundamental identificarlos y eliminarlos sin demora.

La competitividad de una empresa difícilmente puede sostenerse en un único recurso, por muy valioso que sea; ni siquiera en una única capacidad, entendida como combinación de recursos. La empresa es un sistema integrado que para tener éxito en el mercado necesita combinar sus capacidades en las distintas áreas y fases de la cadena de valor. Unos recursos apalancan a otros, aumentando su valor y su capacidad de generación de rentas.

La carencia de recursos y capacidades en las pequeñas y medianas empresas, restringe el apalancamiento de los que sí controla. Una pequeña empresa puede tener recursos o capacidades valiosos. Cada uno de ellos aisladamente puede considerarse estratégico; no obstante, su potencial para generar beneficios para la empresa dependerá en muchos casos de que ésta disponga de otros recursos o capacidades complementarios. Para superar esta desventaja y mejorar el apalancamiento de sus recursos y capacidades, la empresa cuenta con dos grandes alternativas para externalizar actividades: la contratación en el mercado

(Silverman, 1999) y la cooperación y la integración en redes (Gulati, 1998). Sin embargo para las pymes, este tipo de transacciones tienen costos muy altos, y de esta manera se favorece a que se desarrolle la explotación interna de sus recursos.

Hay casos donde la empresa externaliza la explotación de los recursos, cuando opta por venderlos, y recurriendo a la contratación en el mercado, en vez de utilizarlos dentro de la empresa (Silverman, 1999). Muchos de estos recursos pierden una parte significativa de su valor cuando son transferidos a otra empresa. Un recurso puede tener un fuerte componente específico para la empresa; si se transfiere a otra, ésta tendrá que incurrir en costos para absorberlo. Por otra parte, este tipo de transferencias pueden generar elevados costos de transacción (Williamson, 1991).

El desarrollo de la empresa exige la adquisición y desarrollo de nuevos recursos, algo que resulta clave para mantener su competitividad. Hay tres formas de obtenerlos: generación interna, compra en el mercado y establecimiento de acuerdos con terceros. En general se reconoce que las pequeñas empresas tienen dificultades tanto para adquirir en el mercado como para desarrollar internamente algunos recursos. Para obtener determinados recursos, en especial de carácter intangible, es necesario tiempo y esfuerzo, ya que se construyen mediante “learning by doing”, por lo que acumulan mucho conocimiento tácito (Dierickx y Cool, 1989). No hay mercado para ellos. Esto impone a la empresa a que debe desarrollarlos por sí misma, lo que a su vez los hará fuente de ventaja competitiva. Algunos recursos relacionales e intangibles como muchas formas de conocimiento, la reputación, las relaciones con clientes y proveedores, la formación del capital humano o la cultura empresarial, tienen como base el conocimiento tácito, y por esta razón, independientemente de los costos de transacción, estos recursos tienen limitaciones a ser transferidos.

Gran parte de los recursos y capacidades más importantes están basados en conocimiento tácito y son fuertemente específicos, por lo que es difícil transmitirlos a otras organizaciones. Para intercambiar conocimiento tácito es preciso que haya relaciones estables a largo plazo así como un lenguaje y tradiciones compartidas. Por ello los acuerdos y la inserción en redes facilitan el intercambio de esos tipos de recursos y capacidades. La construcción de relaciones estables con otras empresas basadas en el compromiso y la generación de beneficios mutuos reduce la amenaza de oportunismo, lo que permite la inversión en activos específicos y modera los costos de transacción. Se facilita así el intercambio de información compleja y especializada. Así la integración en redes empresariales puede jugar un papel clave en la competitividad de muchas pymes.

El establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas es muy utilizado por las pymes para adquirir recursos (Gomes-Casseres, 1997; Hoffman y Schlosser, 2001). Los acuerdos favorecen la especialización de los socios y reducen la necesidad de adquirir o desarrollar internamente determinados recursos. A través de estos acuerdos se pueden obtener tecnologías, canales de distribución, marcas, información sobre los mercados actuales y futuros. Estudios empíricos han mostrado que la realización de acuerdos está asociada con una mayor internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Merino de Lucas, 2001; Chetty y Wilson, 2003; Gassman y Keupp, 2007), así como el fortalecimiento en innovación y tecnología (Gómez et al., 2000).

Las pymes más competitivas se caracterizan por llevar a cabo un mayor número de acuerdos y alianzas que sus competidores (Aragón y Rubio, 2005). La buena reputación que poseen muchas pymes, es aumentada por el capital relacional que han desarrollado a través del establecimiento de relaciones estables con clientes y proveedores, y se disminuyen los costos de transacción. Morris et al. (2007) demuestran que el compromiso y la obtención de beneficios mutuos son determinantes para facilitar la cooperación entre los socios, mientras que la confianza en el otro no afecta a los resultados. La utilidad de estos mecanismos para las pymes se pone de manifiesto en la cooperación para la innovación (Powell et

al., 1996). También es muy útil para las pymes la cooperación con los competidores (Gomes-Casseres, 1997), especialmente en la obtención de inputs, y esto proporciona ventajas a los competidores.

La posesión de unos recursos puede facilitar la obtención de otros. Lichstenstein y Brush (2001) encuentran que el capital social y el establecimiento de acuerdos con socios potenciales se usan como apalancamiento para captar recursos financieros y físicos. El empresario se destaca por afectar e influenciar la obtención de recursos: cada empresario tiene diferentes expectativas sobre el valor futuro de los recursos y de su potencial para ser combinados con otros (Barney, 1986), lo que influirá sobre las decisiones que tome respecto a la dotación futura de recursos. Además es útil para conseguir otros recursos.

2.3. Creación de capacidades a través de la mezcla y combinación de recursos

Las pequeñas y medianas empresas en general tienen dificultad para obtener recursos que sean considerados estratégicos. Es previsible que, en el mejor de los casos, la mayoría tenga acceso a los mismos recursos que el resto de sus competidores, o bien a recursos de menor valor y escasez. Por esto, es necesario y fundamental que se puedan desarrollar capacidades como consecuencia de la interacción y mezcla de diversos recursos, que permitan que la empresa haga algo mejor que las demás aún cuando no tenga recursos privilegiados. El proceso es combinar recursos heterogéneos para aplicarlos a nuevos problemas y oportunidades (Pansiri y Temtimi, 2008). Es muy importante identificar las combinaciones y recombinaciones de recursos así como su correcta secuenciación en el tiempo (Brush et al., 2001); esto afectará al desarrollo futuro de la dotación de recursos que maneje la empresa.

En la construcción de capacidades hay un fuerte componente tácito, y esto les da valor estratégico que hace que las capacidades sean inimitables y no transferibles en el mercado. En este proceso es fundamental el aprendizaje y el desarrollo de rutinas organizativas, y es muy importante el apoyo e impulso de la gerencia. El empresario es fundamental en el proceso de combinación de los recursos, lo que exige realizar y coordinar diversas interacciones para integrarlos.

Las capacidades dinámicas, son capacidades que permiten a la empresa integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para responder a entornos rápidamente cambiantes. Teece et al (1997), destacan que las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva y constituyen una especie de metacapacidades, o competencias de segundo orden. Las capacidades dinámicas permiten a la empresa obtener nuevas combinaciones a partir de sus recursos para crear ventaja competitiva (Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006). En el desarrollo de estas capacidades dinámicas juega un papel determinante la gerencia de la empresa, quien toma las decisiones clave sobre la integración y combinación de los recursos. En el caso de las pymes es clave el rol del empresario dentro del conjunto de recursos de la empresa. Las características propias organizativas de la pequeña y mediana empresa, tales como el empleo de estructuras flexibles y poco definidas, la existencia de comunicaciones fluidas, tanto internas como externas, muchas veces de carácter informal, proporcionan ventajas para el desarrollo de capacidades dinámicas. Como no están sujetas a inercias organizativas y resistencia al cambio en el mismo grado que las grandes empresas, hay favorecimiento de las pymes para su adaptación a entornos cambiantes.

3. CONCLUSIÓN

La teoría de recursos y capacidades pone a consideración de la gerencia estratégica un cambio importante en la concepción de los elementos determinantes de los resultados de las empresas. Su tesis central reside en dos conceptos (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Por un lado, está la heterogeneidad entre las empresas: cada empresa es diferente en función de su dotación de recursos y capacidades, y sobre éstos se sustentan las ventajas competitivas. Por otro lado, se encuentra la

sostenibilidad de la rentabilidad, ya que la heterogeneidad puede o no persistir en el tiempo y, por lo tanto, las empresas pueden obtener rentas superiores en el largo plazo.

Para Grant (1991, 1996) y Amit y Schoemaker (1993) los recursos son los inputs con los que cuenta la empresa para desempeñar su actividad. Por sí solos no generan renta alguna; es necesaria su adecuada coordinación y gerencia para conseguir ventajas sobre los competidores. Las capacidades son precisamente esto, la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa (Grant, 1991). En definitiva, las capacidades son la forma en que la empresa combina sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993), y permiten incrementar el inventario de recursos intangibles, desarrollar las actividades básicas más eficientemente que sus competidores y, por último, adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada (Collis, 1994).

Diferentes autores (Barney, 1991; Grant, 1996; Hill y Jones, 1996) afirman que los recursos y capacidades que permiten alcanzar ventajas competitivas son aquellos que son valiosos y escasos. Son valiosos cuando permiten a la empresa crear valor para los clientes y desarrollar estrategias que aumenten su competitividad o desempeño. Son escasos cuando ninguna otra empresa dispone de ellos, en caso contrario se convertirán en un requisito para competir, pero no en una fuente de ventaja competitiva. Un tercer requisito es la durabilidad, que recoge la amenaza que puede provocar la obsolescencia de los recursos (Grant, 1996; Amit y Schoemaker, 1993). Los recursos que no se deprecian, o que lo hacen muy lentamente, son una base más segura para la creación de ventajas competitivas, pues es más difícil que un competidor pueda desarrollar un sustitutivo con unas prestaciones mayores que el original.

En general, la pequeña y mediana empresa tiene dificultades para poseer un conjunto de recursos escasos, valiosos y difícilmente imitables por los competidores. Por ello, una forma de construir una ventaja competitiva es mezclarlos y apalancarlos con el fin de obtener combinaciones de capacidades que los demás no puedan replicar y que estén en condiciones de crear valor en el mercado. Los mercados ofrecen mecanismos para que las pymes apalancen sus recursos y extraigan las mayores rentas posibles de ellos, recurriendo a la externalización y/o a mecanismos de transferencia. Pero el supuesto de eficiencia en general no se cumple y en presencia de altos costos de transacción la internalización sería la opción más adecuada, lo que no conviene a la pequeña y mediana empresa. Debido a esto, muchas pymes han optado por insertarse en redes, donde el establecimiento de relaciones estables basadas en los beneficios mutuos y la reciprocidad disminuyen los costos de transacción y se facilitan tanto la obtención de recursos proporcionados por los socios como la provisión de bienes y servicios a otros miembros de la red. Las alianzas constituyen así un mecanismo clave para que las pymes puedan acceder a aquellos activos que resultan más costosos o más difíciles de adquirir.

¿Qué conjunto de recursos generan ventaja competitiva para la pequeña y mediana empresa? Los recursos intangibles: específicamente sus recursos humanos incluyendo al gerente empresario, los recursos de conocimiento e innovación y los recursos relacionales y de redes. En el complemento e interacción de recursos tangibles e intangibles se logra la ventaja competitiva, pero tienen mayor efecto en la generación de esta ventaja para la pyme, los recursos intangibles. Sin embargo los recursos por sí solos no generan la ventaja competitiva; es necesaria una buena gerencia de estos recursos, que a través de su identificación, balanceo, apalancamiento y combinación, generen las capacidades que le permitan a la pyme desarrollar competencias que la diferencien y posicionen por encima de sus competidores al momento de generar valor agregado a sus clientes, como una función del negocio sostenible en el tiempo, y así aumentar sus probabilidades de supervivencia.

4. REFERENCIAS

ACAR, A. 1993. The Impact of Key Internal Factors on Firms Performance: An Empirical Study of Small Turkish Firms, *Journal of Small Business Management*, 4 (31), 86-92.

AHIERE, S. L. y GOLHAR, D. Y. 1996. Quality Management in Large *versus* Small Firms, *Journal of Small Business Management*, 2(34), 1-11.

ÁLVAREZ, S.A. y BUSENITZ, L.W. 2001. The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, 6(27), 755-775.

AMER, T. y BAIN, C.E. 1990. Making small business easier. *Journal of Accounting*, 170(1), 53-8.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. 1993: Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

ANDREWS, K.R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

ANSOFF, H. I., 1984, *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International.

ARAGÓN, A. y RUBIO, A. M. 2004. Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYME del estado de Veracruz, *Contaduría y Administración*, 216, 35-72.

ARAGÓN, A. y RUBIO, A. M. 2005. Factores asociados con el éxito competitivo de las PYME industriales en España, *Universia Business Review*, 8, 38-51.

ARAM, D. J. y S. S. COWEN, 1990, 'Strategic Planning for Increased Profit in the Small Business', *Long Range Planning*.

ARROW, K. 1962. Economic welfare and the allocation of resources for invention, en R.E. Nelson (Ed.) *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, Princeton: Princeton University Press.

BACON, N. y HOQUE, K. 2005. HRM in the SME Sector: valuable employees and coercitive networks. *The International Journal of Human Management*, 11(16), 1976-1999.

BAKER, T. y NELSON, R.E. 2005. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.

BARNEY, J.B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 32, 1231-1241.

BARNEY, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 1 (17), 99-120.

BARNEY, J. 1996. The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7(5), 469-487.

BERGER, A. y UDELL, G. 1998. The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22.

BERGER, A. y UDELL, G. 2003. Small Business and Debt Finance, Chapter 13 of Handbook of Entrepreneurship Research, Z.J. Acs and D.B. Audretsch (eds), Kluwer Academic Publishers, 299-328.

BISHOP, J.H. 1991. The impact of previous training in schools and on job on productivity, require OJT, and turnover of new hires. Unpublished manuscript, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University (cited in Cappelli and Singh, 1992).

BONTIS, N., KNOW, W. C., y RICHARDSON, S. 2000. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.

BOX, T.M.; M.A. WHITE; y S.H. BARR. 1993. A contingency model of new manufacturing firm performance, *Entrepreneurship Theory and Practice* 18(2), 31-45.

BOXALL, P.F. 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal* 6(3), 59-75.

BRACKER, J. S., B. W. KEATS y J. N. PEARSON, 1988, 'Planning and Financial Performance among Small Firms in a Growth Industry', *Strategic Management Journal* 9, 591-603.

BRUSH, C.G., y R.D. HISRISH. 1991. Antecedent influences on women-owned business, *Journal of Management Psychology* 6(2), 9-16.

BRUSH, C., GREENE, P. y HART, M.M. 2001. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base, *Academy of Management Executive*, 15(1), 64-81.

CAMISÓN, C. 1996. Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación PYME-gran empresa, *Revista Asturiana de Economía*, 6, 63-101.

CAMISÓN, C. 1997. *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.

CAMISÓN, C. 2001. La investigación sobre la Pyme y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica, *Papeles de Economía Española*, 89/90, 43-86.

CAPPELLI, P., y H. SINGH. 1992. Integrating strategic human resources and strategic management, In D. Lewin and P. Mitchell (eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations*, Industrial Relations Research Association.

CARMELI, A. 2004. Strategic human capital and the performance of public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 20,375-392.

CARSON, D. 1985. The challenge of teaching marketing to small businesses. *European Journal of Marketing* 19(5), 42-53.

CARSON, D. 1990. Some exploratory models for assessing small firms marketing performance (a qualitative approach). *European Journal of Marketing* 24(11), 1-51.

CARSON, D. 1993. A philosophy for marketing education in small firms. *Journal of Marketing Management* 9, 189–204.

CARSON, D. y CROMIE, S. 1990. Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. *Journal of Marketing Management* 5(1), 33–49.

CASSON, M. 1982. *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford: Martin Robertson.

CASTANIAS, R.P., y C.E. HELFAT. 1991. Managerial resources and rents, *Journal of Management* 17(1), 155-177.

CHANDLER, G.N. y HANKS, S.H. 1998. An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures, *Journal of Business Venturing* 13, 353-369.

CHANDLER, G., KELLER, C., y LYON, D. 2000. Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59-76.

CHEN, M. y HAMBRICK, D. C. 1995. Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behaviour, *Academy of Management Journal*, (2) 2, 453-482.

CHETTY, S.K. y WILSON, H. 2003. Collaborating with Competitors to Acquire Resources. *International Business Review*, 12, 61-81.

CHITTENDEN, F., HALL, G., y HUTCHINSON, P. 1996. Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigations. *Small Business Economics*, 8, 59-67.

COCKBURN, I.M. y HENDERSON, R.M. 2001. Scale and scope in drug development: Unpacking the advantages of size in pharmaceutical research. *Journal of Health Economics*, 20(6), 1033-1057.

COHEN, W.M. 1995. Empirical studies of innovative activity, en Stoneman, R. (Ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Oxford: Blackwell.

COLLIS, D. J. 1994. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities, *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

COLLIS D. J. y C. MONTGOMERY, 1995, 'Competing on Resources: Strategy in the 1990s', *Harvard Business Review* (July-August), 119–128.

COOPER, A.C. 1981. Strategic management: New ventures and business performance, *Long Range Planning* 14(5), 39-45.

COVIN, J. y D. SLEVIN. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

- CURTIS, D. A., 1993, *Strategic Planning for Smaller Business*, Lexington Books.
- DANNEELS, E. 2008. Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal* 29(5), 519-543.
- DAY, G.S. 1994. The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing* 58(3), 37–52.
- DAY, G.S. AND WENSLEY, R. 1988. Assessing advantages: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing* 52, 1–20.
- DE RASSENFOSSE, G. 2012. How SMEs exploit their intellectual property assets: evidence from survey data. *Small Business Economics*, 2(39), 437-452.
- DEELMANN, T. y LOOS, P. 2002. Trust Economy: Aspects of Reputation and Trust Building for SMEs in E-Business. “*Eighth Americas Conference on Information Systems*”. 2213-2221.
- DEGRYSE, H.; GOEIJ, H. y KAPPERT, P. 2012. The impact of firm and industry characteristics on small firms capital structure, *Small Business Economics*, 4(38), 431.
- DESHPANDE, S. P. y GOLHAR, D. 1994. HRM Practice in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study», *Journal of Small Business Management*, 2(32), 49-56.
- DIERICKX, I. y COOL, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35(12), 1504–1511.
- DODGSON, M. 1984. Small firms, advanced manufacturing technology and flexibility. *Journal of General Management* 12(3), 58–75.
- DONOVAN, W. M. 1996. Can Technology Really Help Small Business, *Small Business Forum*, 2(14), 77-78.
- DOYLE, P. 1994. *Marketing Management & Strategy*, New York Prentice Hall.
- DYE, P., y L. WEBSTER. 1997. A survey of medium and large private companies in the Lao PDR, Vientiane: International Financial Corporation (IFC) of the World Bank Group.
- FAHY, J. 2000. The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, *Journal of European Industrial Training* 24(2), 94-104.
- FAHY, J., y A. SMITHEE. 1999. Strategic marketing and the resource based view of the firm, *Academy of Marketing Science Review* 10, 1-13.
- GADENNE, D. 1998. Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison, *International Small Business Journal*, 1(17), 36-56.
- GARUD, R. y KARNOE, P. 2003. Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship, *Reserch Policy* 32(2), 277-300.

GASSMAN, O. y KEUPP, M.M. 2007. The Competitive Advantage of Early and Rapidly Internationalising SMEs in the Biotechnology Industry: A Knowledge-Based View, *Journal of World Business*, 42, 350-366.

GOMES-CASSERES, B. 1997. Alliance strategies of small firms, *Small Business Economics*, 9(1), 33-44.

GÓMEZ, J.M., ALARCÓN, M.J., GISBERT, M.C. y VAQUERO, M.A. 2000. El comportamiento de la Pyme de alto crecimiento ante los retos competitivos: un análisis empírico», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), 159-182.

GRANT, R. M. 1991. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 3(33), 114-135.

GRANT, R. M., 1991, *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge: Blackwell Publishers.

GRANT, R.M. 1995. Contemporary strategy analysis: Concepts, Technique, Applications (2nd ed.), Massachusetts: Blackwell.

GRANT, R. M. 1996. *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.

GRANT, R. M. 2002. Contemporary strategy analysis: Concepts, Techniques, Applications (4th ed.), Massachusetts: Blackwell.

GRANT, R. 2005. *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: 5th ed., Blackwell

GULATI, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.

HALL, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal* 14(8), 607-618.

HALL, G.C ; HUTCHINSON, P.J. y MICHAELAS, N. 2004. Determinants of the Capital Structures of European SMEs, *Journal of Business Finance & Accounting*, 31, 711-728.

HALL, T.W. 2012. The collateral channel: Evidence on leverage and asset tangibility, *Journal of Corporate Finance*, 2012, 3(18), 570.

HATCH, N.W., y J.H. DYER. 2004. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal* 25(12), 1155-1178.

HE, J. y MAHONEY, J. 2006. Firm capability, corporate governance, and firm competitive behaviour: A multi-theoretic framework. *Ponencia presentada en el Academy of Management Annual Meeting 2006*, Atlanta.

HELFAT, C. E., y LIEBERMAN, M. 2002. The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Prehistory, *Industrial and Corporate Change*, 12 :725—60.

HERNÁNDEZ-TRILLO, F.; J.A. PAGAN; y J. PAXTON. 2005. Start-up capital, microenterprises and technical efficiency in Mexico, *Review of Development Economics* 9(3), 434-447.

HILL, C. W. y JONES, G. R. 1996. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*, McGraw-Hill.

HITT, M.A., y R.D. IRELAND. 1985. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal* 6(3), 273-293.

HOFFMAN, W.H. y SCHLOSSER, R. 2001. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – An empirical survey. *Long Range Planning* 34(3) Jarvis, R. (2006): Finance and the small business, en S. Carter y D. Jones-Evans (Eds.) *Enterprise and Small Business*, Harlow: Financial Times/ Pearson Education, 338-356.

HOGARTH-SCOTT, S., WATSON, K. y WILSON, N. 1996. Do small businesses have to practice marketing to survive and grow. *Marketing Intelligence and Planning* 14(1), 6–18.

HORNSBY, J. S. y KURATKO, D. F. 2003. Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 1(8), 73-92.

HUCK, J. y MCEWEN, T. 1991. Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 2(29), s 90-93.

JENNINGS, P. y BEAVER, G. 1997. The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal* 15(2), 63–75.

KHANDWALLA, P.N. 1977. *The Design of Organizations*, New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.

KEH, H. T., NGUYEN, T. T. M. y PING, H. 2007. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. “*Journal of Business Venturing*”, 4(22), 592-611.

KLASS, B. S.; MCCLENDON, J. y GAINE, T. W. 2002. Trust and the Role of Professional Employer Organizations: Managing HR in Small and Medium Enterprises, *Journal of Managerial Issues*, 1(14), 31-48.

KLEIN, J.A.; G. EDGE; y T. KASS. 1991. Skill-based competition, *Journal of General Management* 16(4), 1-15.

KNIGHT, G. 2000. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalisation, *Journal of International Marketing*, 2(8), 12-32.

KOBERG, C.S., DETIENNE, D.R. y HEPPARD, K.A. 2003. An empirical test of environmental, organizational and process factors affecting incremental and radical innovation». *Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 21-45.

KOCH, M.J., y R.G. MCCRATH. 1996. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter, *Strategic Management Journal* 17, 335-354.

LERNER, M. y ALMOR, T. 2002. Relationships among Strategic Capabilities and Performance of Women-owned Small Ventures, *Journal of Small Business Management*, 2(40), 109-125.

LEONARD-BARTON, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.

LICHTENSTEIN, B. M. B. y BRUSH, C. G. 2001. How do 'Resource Bundles' develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration, *Entrepreneurship Theory and Practice* 25(3), pp. 37-58.

LYNSKEY, M. 2004. Determinants of Innovative Activity in Japanese Technology-based Start-up Firms. *International Small Business Journal*, 22(2), 159-196.

LLOYD-REASON, L.; MULLER, K. y WALL, S. 2002. Innovation and Educational Policy in SMEs: A Czech Perspective », *Education & Training*, 8/9(44), 378-387.

LUK, S. 1996. Success in Hong Kong: Factors Self-reported by Successful Small Business Owners, *Journal of Small Business Management*, 3(34), 68-75.

LYLES, M. A., I. S. BAIRD, J. B. ORRIS y D. F. KURATKO, 1993, 'Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices', *Journal of Small Business Management* 31, 38-50.

MACLARAN, P. y MCGOWAN, P. 1999. Managing service quality for competitive advantage in small engineering firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 5(2), 35-47.

MAHONEY, J. y J. R. PANDIAN, 1992, 'The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management', *Strategic Management Journal* 13, 363-380.

MAKADOK, R. 2001. Towards a synthesis of the Resource-Based and Dynamic Capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.

MARTIN, G. y STAINES, H. 1994. Managerial Competences in Small Firms, *The Journal of Management Development*, 7(12), 23-34.

MARTINS, I. y RIALP, A. 2013. Orientación emprendedora, hostilidad del entorno y la rentabilidad de la Pyme: una propuesta de contingencias. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 67-88.

MCLARTY, R. 2000. Evaluating Graduate Skills in SMEs: The Value Chain Impact, *The Journal of Management Development*, 7(19), 615-628.

MELLE, M. 2001. Características diferenciales de la financiación entre la Pyme y las grandes empresas españolas. Asimetrías de información, restricciones financieras, y plazos de endeudamiento. *Papeles de Economía Española*, 89/90, 140-166.

MERINO DE LUCAS, F. 2001. El proceso de internacionalización de las Pyme, *Papeles de Economía Española*, 89/90, 106-137.

MINTZBERG, H. 1979. An emerging strategy of 'direct' research. *Administrative Quarterly* 24, 582-9.

MOORMAN, C., y R.J. SLOTEGRAAF. 1999. The contingency value of complementary capabilities in product development, *Journal of Marketing Research* 36(2), 239-257.

MORRIS, M.H., KOÇAK, A. y ÖZER, A. 2007. Coopetition as a small business strategy: Implications for performance, *Journal of Small Business Strategy* 18(1), 35-55.

OLIVER, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-base views, *Strategic Management Journal* 18(9), 697-713.

OLSON, P.D. y D. W. BOKOR, 1995, 'Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-Up Firms', *Journal of Small Business Management* (January).

O'DONNELL, A., GILMORE, A., CARSON, D., y CUMMIN, D. 2002. Competitive Advantage In Small To Medium Sized Enterprises. *Journal Of Strategic Marketing*, 10 205-223.

O'GORMAN, C. 2006. Strategy and the Small Business, en S. Carter y D. Jones-Evans (Eds.) *Enterprise and the Small Business*, Harlow: Financial Times/Pearson Education, 406-422.

PANSIRI, J. y TEMTIME, T. 2008. Assessing managerial skills in SMEs for capacity building, *Journal of Management Development*, 2(27), 251 - 260.

PELHAM, A. 1997. Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (3), 55-76.

PENROSE, E., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley and Sons.

PETERAF, M. A., 1993, 'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View', *Strategic Management Journal* 14, 179-191.

PFEFFER, J. 2005. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 95 - 108.

PHUSAVAT, K. 2007. Roles of performance measurement in SMEs' management processes. "*International Journal of Management and Enterprise Development*", 4(4), 441-458.

PIEST, B., 1994, 'Planning Comprehensiveness and Strategy in SME's', *Small Business Economics*.

PILLANIA, R. 2006. Leveraging knowledge for sustainable competitiveness in SMEs. *International Journal of Globalizations and Small Business*, 1(4), 393-406.

PORTER, M. E., 1985, *Competitive Advantage*, New York: The Free Press

- POWELL, W.W., KOPUT, K.W. y SMITH-DOERR, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- PRAHALAD, C. K. y G. HAMEL, 1991, 'The Core Competence of The Corporation', *Harvard Business Review* (May-June), 79-91.
- QIAN, G. y LI, L. 2003. Profitability of Small- and Medium-Sized Enterprises in High-Tech Industries: The Case of the Biotechnology Industry, *Strategic Management Journal* 24(9), 881-887.
- RANGONE, A. 1999). A Resource-based Approach to Strategy Analysis in Small-medium Sized Enterprises, *Small Business Economics*, 3(12), 233-248.
- RAY, G., y J.B. BARNEY. 2004. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, *Strategic Management Journal* 25(1), 23-37.
- REID, R.; MORROW, T.; NELLY, B. y ADAMS, J. 2000. Human Resource Management Practices in SME's: A Comparative Analysis of Family and Non-family Business, *IBAR*, 2(21), 157-171.
- RENUKA, S. D. y VENKATESHWARA, B. A. 2006. A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification, *Singapore Management Review*, 1(28), 41-60.
- RISSEEUW, P. AND E. MASUREL, 1994, 'The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from a Service Industry', *Small Business Economics*.
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A. 2002. Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme, *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63.
- SANCHEZ, R., A. HEENE y H. THOMAS, 1995, *Theory and practice of Competence-based Competition*, New York: Pergamon Press.
- SCHUMPETER, J.A. 1942. *Capitalism, socialism and democracy*, Nueva York: Harper & Row.
- SCHUTJENS, V.A.J., y E. WEVER. 2000. Determinants of new firm success, *Papers in Regional Science* 79, 135-159.
- SCHWENK, C. R. y C. B. SHRADER, 1993, 'Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis', *Entrepreneurship Theory and Practice* 17, 53-64.
- SEXTON, D. L. y P. M. VAN AUKEN, 1985, 'A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning', *Journal of Small Business Management*, January, 7-15.

SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

SHUMAN, J. C., J. J. SHAW y G. SUSSMAN, 1985, 'Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies', *Long Range Planning* 18, 48-53.

SILVERMAN, B.S. 1999. Technological resources and the direction of corporate diversification: Toward an integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics, *Management Science*, 45(8), 1109-1124.

SIRMON, D.G., GOVE, S, y HITT, M.A. 2008. Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal* 51(5), 919-935.

SIRMON, D.G. y HITT, M.A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship theory and practice* 27, 339-358.

SNELL, S.A., y J.W. DEAN, 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective, *Academy of Management Journal* 35(3), 467-504.

STEINER, M.P., y O. SOLEM. 1988. Factors for success in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management* 26(1), 51-56.

STOREY, D.J. 1985. Problems facing new firms, *Journal of Management Studies* 22(3), 327-345.

STOREY, D.J. 1994. Understanding the Small Business Sector, Croatia: Thomson.

TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

TELSER, L. 1961. How much does it pay whom to advertise? *American Economic Review* 51(2), 194-205.

VERHEES, F., y MEULENBERG, M. 2004. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 86-91.

WARREN, L. y HUTCHINSON, W. 2000. Success Factors for High-technology SME's: A Case Study from Australia, *Journal of Small Business Management*, 86-91.

WERNERFELT, B. 1984. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal* 5(2), 171-180.

WERNERFELT, B., 1989, 'The Resource Based View of the Firm: Ten Years After', *Strategic Management Journal* 16, 171-174.

WERNERFELT, B. 1995. The resource-based view of the firm: Ten years after, *Strategic Management Journal* 16(3), 171-174.

WESTHEAD, P. 1995. Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed of owner-managed hightechnology firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 20(1), 5-28.

WIJewardena, H. y COORAY, S. 1995. Determinants of Growth in Small Japanese Manufacturing Firms Survey Evidence From Kobe, *Journal of Small Business Management*, 4(33), 87-92.

WILKINSON, A. 1999. Employment Relations in SMEs, *Employment relations*, 3(21), 206-217.

WILLIAMSON, O.E. 1991. Strategizing, Economizing, and Economic Organization, *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.

WINTER, S. 1987. Knowledge and competence as strategic assets, In D.J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger: Cambridge, MA.

WU, Y. W., WANG, C. J., CHEN, C.P., PAN, L. Y. 2008. Internal resources, external network, and competitiveness during the growth stage: A study of Taiwanese high-tech ventures, *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), 529-549.

WYNARCZYK, P.R., STOREY, D., SHORT, H. y KEASEY, K. 1993. *The Managerial Labour Market in Small and Medium Sized Enterprises*. London: Routledge.

YIN WONG, H y MERRILEES, B. 2005. A brand orientation typology for SMEs: a case research approach, *Journal of Product & Brand Management*, 3(14), 155 – 162.

YUSUF, A. 1995. Critical Success Factors for Small Business: Perceptions of South Pacific Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 2(33), 68-73.

ZAHRA, S., SAPIENZA, H. Y DAVIDSSON, P. 2006. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. "*Journal of Management Studies*", 4(43), 917-955.

ZHOU, L., WU, W., y LUO, X. 2007. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673–690.