
HACER DE LA NECESIDAD VIRTUD: LOS RECURSOS DE LAS PYMES

ZULIMA FERNÁNDEZ (*)
ANTONIO REVILLA

Universidad Carlos III de Madrid

El estudio de los problemas de competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) no es nuevo. En 1978, el trabajo ya clásico de Lucas (1978) sobre el tamaño de la empresa predijo que el mundo iba a verse dominado por las grandes empresas. Evidentemente su predicción no se ha cumplido.

Prueba de ello es la pujanza de las pequeñas empresas en todo el mundo desarrollado. Las Pymes representan una parte esencial del tejido empresarial en los países desarrollados, y su contribución al empleo y a la generación de riqueza es innegable. No obstante, junto a la importancia de estas empresas es preciso reconocer también que están sometidas a importantes retos cuando se enfrentan a la competencia de grandes corporaciones. Retos que, si no son adecuadamente gestionados, pueden no sólo afectar a la rentabilidad de las empresas, sino incluso amenazar su misma supervivencia.

Las Pymes no pueden obtener ventajas derivadas de la obtención de economías de escala y alcance, sus estrategias parecen ser fácilmente copiables, trabajan en nichos de mercado reducidos, tienen problemas para acceder a alta tecnología y disponen de recursos financieros limitados y basados principalmente en la generación de recursos internos. De

hecho, buena parte de la literatura sobre las fuentes de ventaja competitiva parece responder en gran medida a las características de las grandes empresas. ¿Cómo pueden entonces las Pymes competir con éxito?

Es preciso resaltar, en primer lugar, que los cambios que ha experimentado el entorno en los últimos años ofrecen importantes oportunidades para muchas Pymes. En entornos cada vez más volátiles y cambiantes, como los actuales, las pequeñas empresas, particularmente las de nueva creación, pueden ser capaces de adaptarse mejor a las nuevas contingencias ambientales que las organizaciones más grandes y burocráticas. Igualmente, los avances tecnológicos han supuesto la ruptura de muchas cadenas de valor, lo que ofrece nuevas oportunidades a empresas pequeñas que se inserten en ellas; algo que además facilita la coordinación proporcionada por las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Para que las Pymes estén en condiciones de aprovechar estas oportunidades, de acuerdo con el enfoque basado en los recursos, necesitarán disponer de los recursos adecuados y hacer un buen uso de los mismos. Esto nos remite a la necesidad de considerar cuál es el papel de la dotación de recursos en la competitividad de estas empresas. Más aún cuando los recursos y capacidades estratégicos de la empresa parecen jugar un papel empíricamente relevante como moderadores de la relación entre tamaño y resultados (Camisón, 2001).

A este respecto es importante entender que una empresa pequeña no es una versión pobre de una grande. Si bien existen diferencias significativas entre su dotación de recursos y la de una empresa de mayor tamaño, estas diferencias, que en algunos casos suponen limitaciones, en otros le proporcionarán ventajas. En cierto sentido, puede hablarse de un sistema de contrapesos, que equilibra muchas de las ventajas y desventajas de estas empresas, lo que explicaría el importante papel que continúan jugando en el sistema productivo (Camisón, 2001). No obstante, en términos netos es previsible que las Pymes tengan que contentarse en muchos casos con pocos recursos, en el mejor de los casos similares a los de sus competidoras o que éstas pueden copiar con facilidad.

Ahora bien, tan importante, si no más, que tener recursos es utilizarlos adecuadamente. Esto centra la atención sobre la necesidad de gestionar los recursos que posea la empresa, problema al que, curiosamente, el enfoque basado en los recursos no ha dedicado mucha atención. Identificar, renovar, combinar, reconfigurar y apalancar la dotación de recursos de la empresa puede ser, sin embargo, un elemento nuclear de la ventaja competitiva de empresas que no tienen acceso a recursos especialmente escasos y valiosos, como ocurre con muchas Pymes.

Es útil en este sentido distinguir 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).

Así, este trabajo distingue dos aspectos estrechamente relacionados, pero diferenciables, de la relación entre recursos y competitividad en las Pymes. Primero, estudia las características propias de la dotación de recursos de estas empresas. Segundo, presenta un modelo de gestión de los recursos que

permite analizar cómo las Pymes pueden, no sólo modificar y desarrollar su base de recursos, sino utilizar estos de la manera más efectiva para mejorar su posición competitiva. El trabajo concluye con unas reflexiones finales, en las que se desarrollan sus implicaciones teóricas y prácticas y se plantean posibles líneas de investigación.

LOS RECURSOS DE LA EMPRESA †

De acuerdo con el enfoque basado en los recursos, la ventaja competitiva de una empresa se sustenta sobre la dotación de recursos que posea. Cada una dispone de una combinación heterogénea de recursos de diferente tipo, como resultado de la suerte que haya tenido y de las decisiones pasadas tomadas por sus directivos (Barney, 1986). No todos ellos son igualmente importantes para construir sobre ellos una ventaja competitiva; desde el punto de vista estratégico son preferibles los recursos escasos, valiosos, difícilmente imitables y poco sustituibles por los competidores (Barney, 1991). Estos recursos se caracterizan, bien porque no existen mercados para ellos, bien porque esos mercados están sujetos a importantes imperfecciones. Esto permite que la empresa se apropie de las rentas generadas por ellos (Grant, 1991, Peteraf, 1993).

Los recursos tienen diferentes grados de especificidad; aquéllos más específicos para la empresa, y que, por tanto, perderían gran parte de su valor caso de abandonarla, estarán sujetos a mayores imperfecciones en los mercados. Análogamente, los recursos basados en conocimiento tácito tienen también especial importancia estratégica, por la dificultad que presentan para ser imitados o transferidos en el mercado, lo que de nuevo facilita la apropiación de la renta generada.

Entre los principales recursos con los que cuenta una empresa se encuentran los activos físicos, los recursos financieros, la tecnología, las personas, las relaciones estables con clientes y proveedores, la cultura, la reputación y la imagen de marca. Los dos primeros son de carácter tangible, mientras que el resto son intangibles, lo que supone que son susceptibles de múltiples aplicaciones sin pérdida de valor y su generación implica deseconomías respecto al tiempo y es, al menos parcialmente, *path dependent* (Dierickx y Cool, 1989).

Ahora bien, muchas empresas no están en condiciones de disponer de recursos escasos y valiosos; sin embargo, en la medida en que puedan combinarlos de manera que les permitan hacer algo bien como resultado de esa interacción de recursos, lo que se conoce con el nombre de capacidades,

podrán construir una ventaja competitiva. Las capacidades, pues, potencian los recursos disponibles, y con ello permiten que empresas con recursos normales hagan cosas extraordinarias. Makadok (2001) identifica dos mecanismos para que la empresa construya una ventaja competitiva. Por el primero de ellos (*resource picking*) la empresa selecciona los recursos disponibles en el mercado de forma más eficaz que los competidores. El segundo de estos mecanismos (*capability building*) consiste en crear sistemas organizativos que impulsen y desarrollen la productividad de los recursos de los que dispone la empresa, es decir, construir capacidades. A partir de esos recursos y capacidades, pues, la empresa fijará su estrategia, que le permitirá aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno y construir una ventaja competitiva. Por ello tan importante como la dotación de recursos que tenga una empresa puede ser la gestión que haga de ellos.

CARACTERÍSTICAS DE LA DOTACIÓN DE RECURSOS DE LAS PYMES ↓

Los recursos de la empresa pueden clasificarse en financieros, físicos, humanos, relacionales y tecnológicos (Grant, 1991). Algunos estudios han puesto de manifiesto la importancia de los dos primeros tipos para las Pymes; sin embargo trabajos recientes destacan la importancia de intangibles como conocimiento y experiencia, reputación, relaciones y una base firme de clientes y empleados en la construcción de ventajas competitivas sostenibles (Lichtenstein y Brush, 2001). En el caso de las Pymes nos encontramos además con que se trata de empresas vinculadas a la figura de un empresario, que también puede considerarse como un recurso (Alvarez y Busenitz, 2001) –y de primera magnitud– para ellas. A continuación analizaremos algunas de las particularidades más relevantes de estas categorías de recursos en las Pymes.

Recursos financieros ↓

Las Pymes se encuentran en una posición de desventaja con respecto a las grandes empresas para captar financiación externa. Según datos del Flash Eurobarometer 2009, el acceso a recursos financieros se encuentra entre las mayores preocupaciones de las Pymes europeas, destacando además las empresas españolas entre las que con mayor frecuencia señalan la financiación como uno de sus principales problemas (Comisión Europea, 2009).

En primer lugar, su reducida dimensión limita las posibilidades de acceder a los mercados de capitales para obtener financiación, tanto propia como ajena.

Asimismo, la existencia de mayores asimetrías de información por la menor calidad de su información financiera, el temor de que incurran en conductas oportunistas y la menor capacidad que tienen estas empresas para diversificar el riesgo de sus actividades pueden dificultar la obtención de financiación bancaria (Melle, 2001). En todo caso, ésta es su principal fuente de financiación externa, aunque sea en forma de créditos a corto plazo; también recurren habitualmente al leasing como forma de financiar sus activos fijos (Jarvis, 2006). Aparte de ello, dependen en buena medida de la autofinanciación y del patrimonio del empresario y otros financiadores cercanos.

La capacidad de estos mecanismos para financiar la actividad empresarial es limitada, particularmente en el caso de las Pymes muy innovadoras y de alto crecimiento, cuyas necesidades de inversión pueden exceder la capacidad financiera de los financiadores cercanos. En estos casos, el capital riesgo puede, al menos en teoría, jugar un papel clave en la financiación de estas empresas. No obstante, su atractivo teórico carece de correspondencia efectiva en la práctica empresarial, al menos hasta la fecha y en el ámbito europeo. Así, tal y como mostraba el Flash Eurobarometer 174/184 –SME Access to Finance– el capital riesgo era una forma de financiación casi inexistente en 2006; más aún, no parecen haberse producido apenas cambios en su uso entre ese año y 2009 (Comisión Europea, 2009).

Recursos físicos ↓

Muchos activos fijos, como algunas instalaciones y maquinaria, son por naturaleza indivisibles, 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 paliar este problema. Si el uso de determinados activos físicos conlleva unos elevados costes fijos, ello implicará una desventaja para las Pymes, con su reducida base de ventas. En conclusión, aquellos sectores de actividad que requieren fuertes inversiones en inmovilizado material suponen en principio entornos más hostiles 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.

Recursos humanos ↓

La situación de los recursos humanos en las Pymes es ambivalente. Por un lado es de esperar que encontremos personal motivado y con una fuerte vinculación con su 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. Por otra parte, el pequeño tamaño favorece los flujos de información dentro de la organización y la ausencia de barreras jerárquicas fomenta la participación. El mayor compromiso y la mejor comunicación dentro de la organización pueden contribuir a los trabajadores adquieran conocimientos tácitos específicos de ella.

En sentido contrario, los niveles retributivos suelen ser inferiores a los de las grandes empresas y las posibilidades de promoción y desarrollo profesional más reducidas. Esto dificulta la contratación de personal cualificado, tanto técnico como de gestión. En general, se ha observado que las pequeñas empresas experimentan dificultades para atraer, seleccionar y retener personal altamente cualificado. Así, el 37% de las Pymes españolas señalan la falta de trabajadores cualificados como una de las limitaciones para el desarrollo de su negocio (Comisión Europea, 2007). 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 (Rubio y Aragón, 2002).

Recursos relacionales

Entre los principales recursos relacionales se encuentran la reputación y la marca que la sintetiza. 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 marketing destinadas al desarrollo de marca requieren una masa crítica, por debajo de la cual es difícil desarrollarlas con eficacia. El observatorio europeo de las Pymes señala que estas empresas realizan un esfuerzo inversor en marketing elevado en términos relativos, hasta alcanzar el 3,6% de las ventas, frente al 1,7% de las grandes empresas. Si bien estos datos son susceptibles de distintas interpretaciones, puede considerarse que ponen de manifiesto la menor eficiencia de las Pymes en la promoción de su marca y sus productos en el mercado (Comisión Europea, 2007).

La confianza es otro de los principales activos relacionales. La confianza reduce los costes 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 intercambiar información con más facilidad, lo que favorece la detección 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 amenaza sentida 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 organizaciones 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.

Frecuentemente se considera que una debilidad de las pequeñas empresas es su elevada concentración de clientes (O’Gorman, 2006), por cuanto conlleva 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 medio 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).

Recursos tecnológicos

Habitualmente se considera que el nivel de desarrollo tecnológico de las Pymes es bajo. Si hay algún aspecto de la empresa en el que se han estudiado los efectos del tamaño de la empresa con especial profusión posiblemente sea con relación a la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías. Los trabajos seminales sobre la materia señalan que las grandes empresas están generalmente en una posición más favorable para introducir nuevas tecnologías (Schumpeter, 1942; Arrow, 1962). No sólo gozan de un mejor acceso a los recursos financieros necesarios, sino que además los proyectos innovadores pueden conllevar importantes economías de escala (Cockburn y Henderson, 2001).

En muchas ocasiones, el desarrollo de nuevas tecnologías puede requerir costosos proyectos de I+D. En estos casos, 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 unívocos. Así, 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, particularmente cuando se trata de hacer frente a entornos muy cambiantes y a innovaciones radicales y cambios de paradigma (Koberg *et al*, 2003).

A ello se añade que gran parte de las innovaciones que se producen en la empresa no dependen de los gastos de I+D 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, la afirmación de que las Pymes innovan menos debe ponerse en entredicho. En muchos casos, sucede simplemente que innovan de forma diferente a lo que es habitual en las grandes empresas.

El papel del empresario en la Pyme: el empresario como recurso ↓

El empresario puede considerarse un recurso más de la empresa (Alvarez y Busenitz, 2001). Su papel consiste en descubrir, crear y explotar una oportunidad, lo que conlleva 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. De manera similar, en empresas consolidadas el empresario es el responsable de identificar oportunidades de negocio y movilizar el resto de recursos para explotarlas.

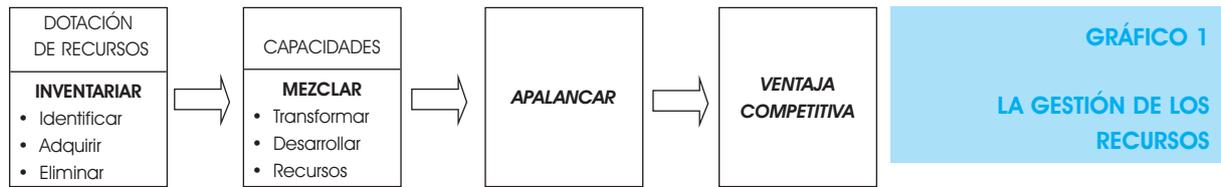
La función del empresario consiste no sólo en identificar oportunidades, sino también obtener, configurar y reconfigurar los recursos que permitan aprovecharlas, que en muchos casos están distribuidos entre distintas personas e instituciones que el empresario debe movilizar y coordinar (Garud y Karnoe, 2003).

Ahora bien, aunque el empresario es un recurso clave para la Pyme, también es susceptible de convertirse en una de sus principales limitaciones. La dependencia con respecto al empresario puede redundar en una 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. Así, el empresario puede pasar de ser un recurso clave de la organización a convertirse en una limitación o incluso una carga para ella.

Así, por ejemplo, el excesivo individualismo de algunos empresarios puede provocar reticencias frente a estrategias de cooperación, por el temor a compartir sus decisiones con otras empresas, aún cuando estas estrategias pudieran ser deseables desde una perspectiva competitiva (Aragón y Rubio, 2005).

Por otra parte, en las Pymes, particularmente en las de carácter familiar, la identificación entre el patrimonio del empresario y el de la empresa es elevada. Esto, unido a las limitadas posibilidades de diversificar el riesgo de aquél, puede dar lugar a conductas particularmente aversas al riesgo, y con ello a niveles de inversión inferiores al óptimo y a oportunidades perdidas (Fernández y Nieto, 2001).

En resumen, cabe destacar tres aspectos sobre la dotación de recursos de la pequeña y mediana empresa. Primero, aún cuando pueda parecer obvio, existen diferencias significativas con respecto a las empresas de mayor tamaño, que deben ser tenidas en cuenta tanto desde el punto de vista de la investigación como de la práctica empresarial. Segundo, estas diferencias otorgan en algunos casos ventajas y en otros desventajas; no obstante, en términos netos destaca la carencia de recursos que padecen las Pymes.



FUENTE:
Elaboración propia.

Por último, el empresario juega un papel esencial en la dotación de recursos de la Pyme; además, es clave en la gestión de los demás recursos de la empresa.

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

La escasez de recursos de las Pyme hace de la gestión de éstos una cuestión aún más relevante; sin embargo el enfoque basado en los recursos, en general, se ha preocupado más por las características de los recursos que por la forma en la que se gestionan. Tan importante, si no más, que tener recursos es utilizarlos adecuadamente. Construir, renovar y reconfigurar la dotación de recursos de la empresa puede ser, pues, un elemento nuclear de la ventaja competitiva de empresas que no tienen acceso a recursos especialmente escasos y valiosos. En particular Simon *et al.*, (2008) demuestran su importancia cuando la dotación de recursos es similar a la de las empresas competidoras; es decir, cuando no se poseen recursos escasos y valiosos difícilmente imitables. La gestión de los recursos se convierte así en un elemento fundamental de la competitividad de las Pymes y consta de una serie de componentes separados pero interdependientes: inventario, mezcla y apalancamiento de recursos (Garud y Karnoe, 2003, Simon y Hitt, 2003) (gráfico 1).

Inventario: evaluación, adición y eliminación de recursos

La valoración, reflexión y discusión sobre el valor relativo de cada recurso de la empresa debe ser un proceso permanente. Por ello, la primera tarea de la gestión de recursos consiste en inventariarlos, lo que incluye la evaluación, adición de nuevos recursos y eliminación de los que ya no sean necesarios. Ahora bien, es preciso tener en cuenta que los decisores tienen distintas expectativas sobre el valor relativo de cada recurso y su potencial futuro al ser combinado con otros (Barney, 1986). Precisamente es esta heterogeneidad de expectativas lo que da un mayor valor a las estrategias de inventario, porque crea imperfecciones *ex ante* en los mercados de recursos y permite explicar por qué algunas empresas gozan de dotaciones superiores de recursos con respecto a otra.

A ello se añade que muchas veces el proceso de identificación de oportunidades y el de obtención de los recursos para aprovecharlas son simultáneos; hasta el punto de que, en realidad, son los recursos disponibles los que inducen la identificación de una oportunidad que permita explotarlos; las oportunidades, desde este punto de vista, se promueven, más que se descubren (Baker y Nelson, 2005). Por ello, un buen conocimiento de los recursos de la empresa puede ser esencial para detectar o crear las oportunidades que esos recursos pueden explotar.

La evaluación de los recursos actuales de la empresa. En una Pyme es posiblemente más fácil evaluar los recursos, dado el conocimiento del propietario-gerente de la totalidad de su negocio. Conoce a su plantilla, sus cualificaciones y motivación, entiende la tecnología que emplea así como el know-how que se 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 organizaciones pequeñas ofrecen habitualmente menores resistencia al cambio; existen menos intereses creados, menos conflictos de poder, y menor inercia organizativa (Leonard-Barton, 1992). Todo ello dota a la dirección de una mayor libertad de actuación a la hora de eliminar determinados recursos.

Ahora bien, la cercanía al negocio no está exenta de riesgos. Así, puede provocar que se pierda objetividad en la determinación del verdadero valor de un determinado recurso (Simon y Hitt, 2003). Esta debilidad es especialmente grave cuando se trata de seleccionar los recursos que es preciso eliminar; ya que es probable que los vínculos afectivos que se hayan creado entre el propietario-gerente y su personal, clientes, proveedores o incluso tecnología hagan que le resulte muy difícil prescindir de algún empleado, rescindir la cuenta de un cliente antiguo o dejar de comprar a un proveedor.

La eliminación de los recursos actuales de la empresa. Dada la escasa dotación de recursos de una Pyme es fundamental hacer una buena selección de los que es conveniente conservar y potenciar. Por lo tanto, es preciso evaluar sistemáticamente el

inventario de recursos disponibles, así como identificar nuevos recursos a añadir o eliminar. Del proceso de inventario y evaluación surgirán 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.

En primer lugar, los recursos pierden valor con el tiempo. Los físicos se van depreciando, mientras que los intangibles pueden volverse obsoletos. Más aún, la evolución de la dotación de recursos de la empresa es *path-dependent*. Es decir, la posibilidad de incorporar nuevos activos a la organización está condicionada, siquiera parcialmente, por los ya existentes. Por eso los recursos obsoletos no sólo no añaden valor, sino que pueden convertirse en una rémora. 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 con rapidez.

En otros casos, la empresa decide vender recursos, en especial de carácter tecnológico y de conocimiento que, si bien conservan su valor, no encajan con la estrategia. Ahora, la capacidad de un recurso para generar beneficios de la empresa no sólo dependerá de su capacidad para utilizarlos internamente, integrarlos en su estrategia, y explotarlos en los mercados finales. Si la empresa opta por venderlo, los beneficios que obtenga estarán en función del valor que tengan esos mismos recursos para otras empresas que puedan explotarlos más eficientemente y, por tanto, del precio que estén dispuestas a pagar por ellos. En cierto modo, en estos casos la empresa «externaliza» la explotación del recurso, recurriendo a la contratación en el mercado, frente a la utilización del mismo dentro de la organización (Silverman, 1999).

No obstante, es importante tener en cuenta que muchos de estos recursos pierden una parte significativa de su valor cuando son transferidos a otra organización. En primer lugar, un recurso puede tener un fuerte componente específico para la empresa; si se transfiere a otra, ésta tendrá que incurrir en costes para absorberlo. Por otra parte, este tipo de transferencias pueden generar elevados costes de transacción (Williamson, 1991). En concreto, los activos tecnológicos y de conocimiento están sujetos a elevada incertidumbre e información asimétrica, de manera que es difícil evaluar su valor de manera objetiva; además, en muchas ocasiones, al menos una de las partes tiene que invertir en activos específicos.

La adición de nuevos recursos. 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 estableci-

miento de acuerdos con terceros. Con carácter general, se admite que las pequeñas empresas experimentan dificultades tanto para adquirir en el mercado como para desarrollar internamente algunos recursos.

Para obtener determinados recursos, en especial de carácter intangible, se requiere tiempo y esfuerzo, ya que se construyen mediante *learning by doing*, por lo que acumulan mucho conocimiento tácito (Dierickx y Cool, 1989). No existe mercado para ellos. Esto obliga a la empresa a desarrollarlos por sí misma, lo que a su vez los hará fuente de ventajas competitivas. Recursos como muchas formas de conocimiento, la reputación, las relaciones con clientes y proveedores, la formación del capital humano o la cultura empresarial, se basan en gran medida en el conocimiento tácito; por lo que, con independencia de los costes asociados estrictamente a la transacción, son por naturaleza poco transferibles.

Determinados recursos, además, son indivisibles por naturaleza, requieren una fuerte inversión fija, o están sujetos a una elevada masa crítica para ser eficaces, como sucede así, por ejemplo, con algunas instalaciones y maquinaria, determinadas tecnologías o la imagen de marca. En todos estos casos, el coste relativo de estos recursos será mucho más elevado para las pequeñas empresas, que se verán así expulsadas del mercado o, cuando menos, en una posición de desventaja. Ahora bien, para que estas desventajas sean efectivas es preciso no sólo que haya rendimientos crecientes a escala, sino también costes de transacción en los mercados, lo que favorecerá la integración vertical de las empresas. En presencia de mercados eficientes, las compañías de menor tamaño tendrían la posibilidad de especializarse en aquellas actividades en las que son más competitivas, contratando en el mercado aquellas otras para las que no disponen de la dotación de recursos idónea.

La dificultad para conseguir nuevos recursos hace que no resulte sorprendente que el establecimiento de acuerdos de colaboración con otras empresas sea una forma muy utilizada por las Pymes para completar su cesta de 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. Gracias a ellos se pueden obtener activos de varios tipos, como son tecnologías, canales de distribución, marcas, información sobre los mercados actuales y futuros. Por eso precisamente son un mecanismo especialmente valioso para las pequeñas empresas.

Empíricamente se ha demostrado que la realización de acuerdos está asociada con una mayor interna-

cionalización de las pequeñas y medianas empresas, así como con determinadas fortalezas en materia de innovación y tecnología (Gómez *et al.*, 2000). Particularmente, un porcentaje elevado de Pymes recurre a mecanismos de cooperación para entrar en mercados internacionales, lo que les permite reducir y compartir los costes de entrada, que en muchos casos son irrecuperables y están sujetos a economías de escala (Merino de Lucas, 2001). Con carácter más general, 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, potenciada por el capital relacional que han construido mediante el establecimiento de relaciones estables con cliente y proveedores, facilita la construcción de acuerdos cooperativos. Con ellos se atenúan los costes de transacción derivados de las asimetrías de información, la inversión en activos específicos y el consiguiente riesgo de oportunismo.

La cooperación toma varias formas, como participar en redes, actuar como subcontratista en grandes proyectos y hacer licencias cruzadas. Se trata de formas complejas, pero para las que la Pyme está previsiblemente mejor dotada que la gran empresa ya que su reducido tamaño le permite experimentar con más facilidad nuevos modelos organizativos y de negocio y está menos constreñida por estructuras y procedimientos formales (Morris *et al.*, 2007).

En sentido contrario los acuerdos crean dependencia entre los socios, y distraen la atención de los responsables, que tienen que dedicar tiempo y esfuerzo a la gestión del acuerdo, y eso suponiendo que se tenga algo que aportar a la relación. En efecto, la clave de las relaciones cooperativas es que haya beneficios mutuos y muchas Pymes, como se ha dicho repetidamente, carecen de los recursos suficientes como para encontrar socios dispuestos a entrar en relación con ellas. Así, 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 en materia de innovación (Powell *et al.*, 1996). Para innovar con éxito en entornos tecnológicamente complejos se necesitan distintas tecnologías y bases de conocimiento, que están fuera del alcance de las empresas individuales, y muy especialmente de las más pequeñas; por ello es preciso cooperar y compartir conocimientos. Igualmente es muy útil para las Pymes la cooperación con los competidores o coo-pefición (Gomes-Casseres, 1997), especialmente en la obtención de

inputs, lo que proporciona una serie de ventajas a las que aguas abajo competirán.

Por último, hay que tener en cuenta que la posesión de unos recursos puede facilitar la obtención de otros. Así, Lichstenstein y Brush (2001) encuentran que el capital social y el establecimiento de acuerdos con socios potenciales se usan como palanca para captar recursos financieros y físicos. Sin embargo, si alguien destaca por su influencia en la obtención de otros recursos es, sin duda, el empresario. En primer lugar, cada empresario tienen 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. En segundo lugar, sirve para conseguir otros recursos; así, su prestigio, contactos y conocimientos son muchas veces fundamentales para atraer el concurso de otros recursos, lo que incluye no sólo financiación sino incluso mejores precios para los activos físicos.

En el cuadro 1 aparece un resumen de la situación de las Pymes en cuanto a las diferentes fases que conlleva el inventariado de cada uno de los recursos que puede utilizar.

Mezcla y combinación de recursos: la creación de capacidades↓

Pocas empresas disponen de recursos tan escasos y valiosos como para poder construir sobre ellos ventajas competitivas sostenibles. De ahí la necesidad de desarrollar capacidades consecuencia de la interacción y mezcla de diversos recursos, que permiten que la empresa haga algo mejor que las demás pese a no disponer de ningún recurso privilegiado. Esto es especialmente importante en las Pymes, dada la dificultad que tienen estas empresas para obtener recursos que puedan considerarse estratégicos; antes al contrario, es previsible que, en el mejor de los casos, la mayoría tenga acceso a los mismos recursos que el resto de sus competidores, cuando no a recursos de menor valor y escasez.

Es preciso establecer las combinaciones y recombinaciones de recursos así como su correcta secuenciación en el tiempo (Brush *et al.*, 2001); lo que, a su vez, afectará al desarrollo futuro de la cesta de recursos que maneje la empresa. Se trata de combinar recursos heterogéneos para aplicarlos a nuevos problemas y oportunidades.

En la construcción de capacidades son fundamentales el aprendizaje y el desarrollo de rutinas organizativas. Por ello, tienen un fuerte componente tácito, lo que les da un valor estratégico adicional, ya que

CUADRO 1
EL INVENTARIO DE RECURSOS DE LA PYME

| Recurso | Evaluación | Eliminación | Adición |
|-----------------------|---|---|---|
| Recursos humanos | Alto compromiso Baja cualificación | Difícil, dados los vínculos personales que se crean | Difícil contratación de personal en el mercado |
| Recursos financieros | Escasos | | Difícil, más allá de la autofinanciación y los amigos y parientes |
| Recursos relacionales | Proporcionados en buena medida por el propietario-gerente | Difícil, dados los vínculos personales que se crean | No hay mercado para ellos Se construyen como resultado de la actuación de la empresa |
| Recursos tecnológicos | Escasos Mejor dotada para innovaciones incrementales y/o no tecnológicas | Motivos de eliminación: a) obsolescencia; b) la empresa no dispone de recursos complementarios para explotar tecnologías cuya exclusividad no puede proteger; y c) no encajan en la estrategia de la empresa | Nuevas combinaciones de conocimientos preexistentes ofrecen muchas oportunidades a las Pymes Importancia de los acuerdos para acceder a nuevas tecnologías Capacidad de absorción |
| Empresario | Especialmente útil para la identificación y evaluación de otros recursos | Suele tener dificultades para saber cuándo debe abandonar la empresa | Sus relaciones, prestigio y conocimientos ayudan a obtener otros recursos |

FUENTE: Elaboración propia.

las hace difícilmente imitables o transferibles en el mercado.

En este proceso es muy importante el impulso de la dirección. De hecho, el proceso de combinar recursos y crear capacidades es de carácter empresarial (Barney y Arian, 2001), como se ha mencionado con anterioridad. En particular, el papel del empresario es fundamental en el proceso de combinación de los recursos que están repartidos por las distintas partes de la organización, e incluso clientes o proveedores, lo que exige realizar y coordinar diversas interacciones para integrarlos.

Mención aparte dentro de las capacidades organizativas merecen las denominadas capacidades dinámicas, que pueden definirse como «la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para responder a entornos rápidamente cambiantes. Las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva» (Teece *et al.*, 1997: 51) y constituyen una suerte de «metacapacidades», o «competencias de segundo orden». Las capacidades dinámicas permiten a la empresa obtener nuevas combinaciones a partir de sus recursos para crear ventajas competitivas.

De nuevo, en el desarrollo de estas capacidades dinámicas juega un papel esencial la dirección de la empresa, puesto que es ella la que toma las decisiones clave sobre la integración y combinación de los recursos. En el caso de las Pymes esto nos remite otra

vez al papel clave del empresario dentro del conjunto de recursos de la empresa. Las Pymes pueden encontrarse en una posición ventajosa desde el punto de vista de las capacidades dinámicas, por sus propias características organizativas como son el empleo de estructuras flexibles y poco definidas, la existencia de comunicaciones fluidas, tanto internas como externas, muchas veces de carácter informal, etc.. Al igual que sucedía con la eliminación de recursos obsoletos o no valiosos, no están sujetas a inercias organizativas y resistencia al cambio en el mismo grado que las grandes empresas, lo que puede favorecer su adaptación a entornos cambiantes.

El apalancamiento de recursos ↓

En los apartados anteriores hemos estudiado cómo la gestión de los recursos puede contribuir a mejorar la dotación de recursos (mediante la gestión del inventario) y capacidades (mediante la gestión de la mezcla y la creación de capacidades) en las Pymes, contribuyendo así a su competitividad. Queda, no obstante, un tercer paso necesario para transformar esta dotación en una ventaja competitiva que otorgue resultados superiores a la empresa: explotar adecuadamente dichos recursos y capacidades en el mercado para obtener de ellos las mayores rentas posibles. Un paso en el que, de nuevo, las Pymes se encuentran en una posición de aparente desventaja.

La competitividad de una empresa difícilmente puede sostenerse en un único recurso, por muy valioso que sea; ni siquiera en una única capacidad, en-

tendida 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. Así, por ejemplo, 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.

El principal problema de las Pymes a este respecto es que sus carencias en términos de recursos y capacidades restringen el apalancamiento de los que sí controla. Una pequeña empresa puede tener recursos o capacidades valiosos, tales como tecnología, capacidad de diseño, el talento de su empresario, un personal motivado, relaciones de confianza con proveedores, etc. Cada uno de ellos aisladamente puede considerarse estratégico; no obstante, su potencial para generar rentas para la empresa dependerá en muchos casos de que ésta disponga de otros recursos o capacidades complementarios: financiación, medios de producción masiva, imagen de marca, capacidad logística, acceso a la distribución o una amplia base de clientes, por citar algunos. En muchos casos, sin embargo, las Pymes tienen más dificultades que las grandes para acceder a ellos.

Por tanto, aún contando con algunos recursos o capacidades similares o incluso superiores, las Pymes puede encontrarse ante un problema frente a las grandes, en la medida en que no sean capaces de obtener de ellos los mismos beneficios. Para superar esta desventaja y mejorar el apalancamiento de sus recursos y capacidades, la empresa cuenta con dos grandes alternativas para externalizar actividades y desintegrarse verticalmente: la contratación en el mercado (Silverman, 1999) y la cooperación y la integración en redes (Gulati, 1998).

En cierto sentido, mediante estos mecanismos la empresa se sirve de los recursos y capacidades de otras organizaciones para apalancar los suyos propios. Consideremos a modo de ejemplo el caso de una Pyme que desarrolla una nueva tecnología. La empresa puede transferir (por ejemplo, mediante una licencia) esta tecnología a otra compañía, que se encargaría de su explotación comercial. En este caso, las rentas que la Pyme pueda extraer de la innovación ya no dependerán de su capacidad para explotarla internamente, sino por su precio en el mercado. Esto, a su vez, viene determinado por el valor de la nueva tecnología para el adquirente; la Pyme se beneficia así de la mayor capacidad de éste para extraer rentas del recurso.

Lamentablemente para las pequeñas empresas, en muchos casos este tipo de transacciones están sujetas a costes significativos, lo que favorece la explotación interna de los recursos de la empresa. Buena 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 costes de transacción. Se facilita así el intercambio de información compleja y especializada. Por ello la integración en redes empresariales puede jugar un papel clave en la competitividad de muchas Pymes.

CONCLUSIONES

Este trabajo analiza los retos para la competitividad de las Pymes desde la perspectiva del enfoque basado en los recursos. Para ello, hemos distinguido dos aspectos claramente diferenciados. En primer lugar, analizamos las características de la dotación de recursos de las Pymes, lo que incluye las desventajas ya conocidas pero también algunas oportunidades. Entre éstas destaca, sin duda, el empresario, que no sólo puede llegar a ser el principal recurso de muchas empresas sino que además es crucial en la obtención de otros recursos.

Con todo, las Pymes tienen muchos problemas para obtener recursos; por ello, en segundo lugar, hemos reivindicado la utilidad de la gestión de los recursos para construir ventajas competitivas que conduzcan a unos mejores resultados. El enfoque basado en los recursos tiende a pasar por alto este segundo aspecto que, sin embargo, es crucial para entender cómo una empresa puede lograr buenos resultados con unos recursos poco distintivos.

Las Pymes tienen problemas para hacerse con una dotación de recursos escasos, valiosos y difícilmente imitables por los competidores. Por ello, una forma especialmente fructífera 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.

En conclusión, cuando se habla de los retos competitivos de las Pymes es preciso distinguir dos aspectos

tos. Primero, las lagunas que existan en su dotación de recursos, y los problemas a los que se enfrentan para adquirir o desarrollar internamente determinados activos de forma eficiente; segundo, las dificultades para gestionar adecuadamente los recursos que sí controlan, y principalmente para apalancarlos.

En ambos casos la externalización de actividades y la especialización pueden ser respuestas adecuadas a estos retos. En definitiva, se trata de recurrir al mercado para paliar las debilidades de la pequeña empresa; en presencia de transacciones eficientes, las carencias de las Pymes serían en gran medida irrelevantes, por cuanto podrían contratar en el mercado fácilmente todas aquellas actividades para las que están peor dotadas.

Más concretamente, y desde el enfoque de gestión de los recursos que hemos desarrollado en este trabajo, unos mercados eficientes ofrecen tres grandes ventajas a las Pymes. Primero, facilitan que la empresa pueda vender o transferir aquellos recursos que no necesita, no encajan con su estrategia, o tienen un limitado valor para ella. Segundo, permiten soslayar las dificultades de las Pymes para acceder a determinados recursos, mediante la externalización de algunas actividades a aquellas empresas que sí disponen de los mismos, beneficiándose así de su mayor competitividad. Tercero, y resultado de todo lo anterior, los mercados ofrecen mecanismos para que las Pymes apalancen sus recursos y extraigan las mayores rentas posibles de ellos, de nuevo recurriendo a la externalización y/o a mecanismos de transferencia.

Por desgracia, el supuesto de eficiencia dista de ser realista; en presencia de elevados costes de transacción la internalización sería la opción más adecuada, lo que perjudica principalmente a la pequeña empresa. En este sentido los argumentos de la teoría de los recursos y capacidades y de la economía de los costes de transacción son en cierto modo dos caras de la misma moneda, lo que en ocasiones tiende a olvidarse (Silverman, 1999). Por ello, muchas Pymes han optado por insertarse en redes, donde el establecimiento de relaciones estables basadas en los beneficios mutuos y la reciprocidad reducen los costes de transacción y con ello 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.

Este trabajo busca estimular la reflexión académica sobre la posición competitiva de las Pymes desde la perspectiva del enfoque basado en los recursos. Para

avanzar en nuestro conocimiento en este campo sería conveniente que las investigaciones futuras fueran más allá de los análisis tradicionales que vinculan determinados recursos con los resultados de la empresa. Hemos apuntado dos líneas en este sentido. Primero, el estudio de la gestión de los recursos como instrumento para construir una ventaja competitiva. Segundo, la relación entre la eficiencia de las transacciones de mercado y la competitividad de la pequeña empresa en distintos ámbitos.

Desde el punto de vista de la aplicación práctica, el artículo ofrece un marco para que empresarios y directivos comprendan las características principales de la dotación de recursos de las pequeñas empresas y cómo afectan a su competitividad, permitiéndoles así una mejor evaluación de sus propias organizaciones. Además, se presentan los mecanismos por los cuales las Pymes pueden gestionar más adecuadamente sus recursos, paliando sus limitaciones y aprovechado sus fortalezas para así transformar sus activos clave en ventajas efectivas en el mercado.

No obstante, es preciso tener en cuenta las limitaciones del artículo. El trabajo pretende realizar una reflexión de carácter general sobre la competitividad de las Pymes; esa misma generalidad, si bien permite una discusión concisa y estructurada, constituye también la principal limitación. La realidad de la Pyme es sumamente diversa, tanto en términos de las características de la propia organización como de las del entorno en el que opera. Por ejemplo, en industrias tradicionales son importantes las redes personales y el capital social, a diferencia de lo que ocurre en los sectores muy dinámicos y de alta tecnología (Wu *et al.*, 2008).

En este artículo hemos analizado los principales argumentos aplicables a la mayor parte de las Pymes; en ningún caso cabe afirmar que sean aplicables a todas ellas y en todos los contextos. Por ello otras líneas de investigación potencialmente fructíferas pueden derivarse del estudio de cómo las diversas contingencias contextuales, aquí soslayadas, afectan a la relación entre recursos y competitividad de las empresas de menor dimensión.

(*) Los autores agradecen el apoyo financiero prestado a este trabajo por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Proyecto ECO 2008-01513).

BIBLIOGRAFÍA †

ÁLVAREZ, S.A. y BUSENITZ, L.W. (2001): «The entrepreneurship of resource-based theory», *Journal of Management*, 27, Nº. 6, 755-775.

ARAGÓN, A. y RUBIO, A. (2005): «Factores asociados con el éxito competitivo en las pymes industriales en España», *Universia Business Review*, 8, pp. 38-51.

- 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.
- BAKER, T. y Nelson, R.E. (2005): «Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage». *Administrative Science Quarterly*, 50(3), pp. 329-366.
- BARNEY, J.B. (1986): «Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy», *Management Science* 32, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. y ARIKAN, A.M. (2001): «The resource-based view: origins and implications» en M.A. Hitt, R.E. Freeman y J.S. Harrison, J.S. (Eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell.
- 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), pp. 64-81.
- CAMISÓN, C. (1997): «La competitividad de la Pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas», Madrid: Civitas.
- 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, pp. 43-86.
- 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, pp. 353-369.
- CHEN, M. y HAMBRICK, D. C. (1995): «Speed, Stealth, and Selective Attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior», *Academy of Management Journal* 38(2), pp. 453-482.
- 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), pp. 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.
- COMISIÓN EUROPEA (2007): «The observatory of European SMEs». *Flash EB Series*, 196.
- COMISIÓN EUROPEA (2009): «Flash Eurobarometer on SME access to finance». *Flash EB Series*, 271.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage». *Management Science* 35(12), pp. 1504-1511.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M.J. (2001): «Estrategias y Estructuras de las Pyme. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?», *Papeles de Economía Española*, 89/90, pp. 256-271.
- GARUD, R. y KARNØE, P. (2003): «Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship», *Research Policy* 32(2), pp. 277-300.
- GOMES-CASSERES, B. (1997): «Alliance strategies of small firms», *Small Business Economics*, 9(1), pp. 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), pp. 159-182.
- GRANT, R.M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, 33(3), pp. 112-135.
- GULATI, R. (1998): «Alliances and networks». *Strategic Management Journal*, 19(4), pp. 293-317.
- 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.
- 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, pp. 338-356.
- 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), pp. 21-45.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): «Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development», *Strategic Management Journal* 13, pp. 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.
- LUCAS, R.E. (1978): «On the size distribution of business firms», *Bell Journal of Economics*, 9(2), pp. 508-523.
- MAKADOK, R. (2001): «Towards a synthesis of the Resource-Based and Dynamic Capability views of rent creation», *Strategic Management Journal*, 22(5), pp. 387-401.
- 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, pp. 140-166.
- MERINO DE LUCAS, F. (2001): «El proceso de internacionalización de las Pyme», *Papeles de Economía Española*, 89/90, pp. 106-137.
- 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), pp. 35-55.
- 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, pp. 406-422.
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal* 14(3), pp. 179-192.
- POWELL, W.W., KOPUT, K.W. y SMITH-DOERR, L. (1996): «Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology», *Administrative Science Quarterly* 41, pp. 116-145.
- 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), pp. 881-887.
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2002): «Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme», *Cuadernos de Gestión*, 2(1), pp. 49-63.
- SCHUMPETER, J.A. (1942): *Capitalism, socialism and democracy*, Nueva York: Harper & Row.
- SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2000): «The promise of entrepreneurship as a field of research», *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.
- 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), pp. 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), pp. 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, pp. 339-358.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- WESTHEAD, P. (1995): «Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed of owner-managed high-technology firms». *Entrepreneurship Theory and Practice* 20(1), pp. 5-28.
- WILLIAMSON, O.E. (1991): «Strategizing, Economizing, and Economic Organization», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 75-94.
- 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), pp. 529-549.